

Universidad Siglo 21  
Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Planificación Estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi para aumentar la rentabilidad mediante la ventaja competitiva a través de tecnología y recursos humanos.

Autor: Nievas, Maria Fernanda

DNI: 27718238

Legajo: VADM14166

Tutor TFG: Carlos Vittar

Mendoza, 2020.

## **Resumen:**

El presente Trabajo Final de Grado en la modalidad reporte de caso se desarrolló un plan estratégico para la empresa Redolfi S.R.L. determinando los lineamientos necesarios a seguir para aumentando su rentabilidad y modernizar algunas áreas de la organización, ya que se detectó que la empresa no está utilizando, por ejemplo, las nuevas tecnologías para incrementar sus ventas, no tiene un departamento de Marketing bien desarrollado, y tampoco tiene especial atención en los recursos humanos. Por ello en este trabajo se brinda diferentes herramientas tanto teóricas como prácticas, que puedan servir para la implementación de distintas estrategias para que en el conjunto de las acciones se pueda aumentar la rentabilidad un 10%. La planificación estratégica desarrollada, se basó en tres planes de acción; el primero basado en la fidelización de clientes, el segundo en el rediseño del departamento de RRHH, el tercero, basado en la incorporación de nuevas tecnologías. Con esta planificación estratégica, se busca que la empresa pueda acrecentar sus utilidades. En base a estos datos, es posible indicar que el presente reporte de caso es totalmente viable y recomendable de ser implementado, y que la inversión realizada será recuperada y quedará margen de utilidad esperada.

*Palabras claves: Planificación Estrategia – Tecnología – E-commerce – Estrategia Comercial – Competitividad – Fidelización – Rentabilidad.*

## **Abstract:**

This Final Degree Project in the case report mode was developed a strategic plan for the company Redolfi S.R.L. determining the necessary guidelines to follow to increase its profitability and modernize some areas of the organization, since it was detected that the company is not using, for example, new technologies to increase its sales, does not have a well-developed Marketing department, and it also has no special focus on human resources. For this reason, this work provides different tools, both theoretical and practical, that can be used to implement different strategies so that, in all the actions, profitability can be increased by 10%. The strategic planning developed was based on three action plans; the first based on customer loyalty, the second on the redesign of the HR department, the third based on the incorporation of new technologies. With this strategic planning, it is intended that the company can increase its profits. Based on these data, it is possible to indicate that this case report is totally feasible and recommended to be implemented, and that the investment made will be recovered and the expected profit margin will remain.

*Keywords: Planning Strategy - Technology - E-commerce - Commercial Strategy - Competitiveness - Loyalty - Profitability*

## Índice:

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen:</b> .....   | 2  |
| <b>Abstract:</b> .....  | 2  |
| <b>Introducción:</b> .....  | 6  |
| <b>Análisis de la Situación:</b> .....                                      | 9  |
| <i>Descripción de la situación:</i> .....                                   | 9  |
| <i>Análisis Macro entorno</i> .....   | 9  |
| <i>Políticos</i> .....  | 9  |
| <i>Económicos</i> .....   | 10 |
| <i>Sociales</i> .....   | 11 |
| <i>Tecnológicos</i> .....   | 11 |
| <i>Ecológicos</i> .....   | 12 |
| <i>Legales</i> .....  | 13 |
| <i>Análisis de Microcentro - Las 5 fuerzas de Porter:</i> .....             | 13 |
| <i>Poder de negociación con los clientes:</i> .....                         | 13 |
| <i>Rivalidad entre los competidores:</i> .....                              | 14 |
| <i>Amenaza de los nuevos competidores entrantes:</i> .....                  | 14 |
| <i>Amenaza de productos sustitutos:</i> .....                               | 14 |
| <i>Poder de negociación de los proveedores:</i> .....                       | 15 |
| <i>Análisis Interno</i> .....   | 17 |
| <i>Cadena de valor</i> .....  | 17 |
| <i>Actividades primarias</i> .....  | 17 |
| <i>Actividades de Soporte:</i> .....  | 19 |
| <i>Nivel corporativo:</i> .....   | 20 |
| <i>Diagnostico Organizacional FODA:</i> .....                               | 21 |
| <i>Análisis Especifico según el perfil profesional de la carrera:</i> ..... | 22 |
| <i>Matriz BCG:</i> .....  | 22 |
| <b>Marco Teorico:</b> .....   | 24 |
| <b>Diagnóstico y Discusión:</b> .....                                       | 28 |
| <b>Propuesta de Aplicación:</b> .....                                       | 31 |
| <i>Visión Propuesta:</i> .....  | 31 |
| <i>Misión Propuesta:</i> .....  | 31 |
| <i>Valores:</i> .....   | 31 |
| <i>Objetivos General:</i> .....   | 31 |
| <i>Justificación:</i> .....   | 31 |
| <i>Estrategias:</i> .....   | 32 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Objetivos Específicos:</i> .....          | 32 |
| <i>Justificación:</i> .....                  | 32 |
| <i>Estrategia:</i> .....                     | 32 |
| <i>Justificación:</i> .....                  | 32 |
| <i>Justificación:</i> .....                  | 33 |
| <i>Estrategia:</i> .....                     | 34 |
| Alcances: .....                              | 34 |
| <i>Modelo de Recursos:</i> .....             | 34 |
| <i>Acciones a desarrollar:</i> .....         | 34 |
| Plan de acción 1:.....                       | 34 |
| Plan de acción 2:.....                       | 35 |
| Plan de acción 3:.....                       | 36 |
| Marco de tiempo para la implementación ..... | 36 |
| Presupuesto:.....                            | 37 |
| Flujo Proyectado – Redolfi S.R.L. ....       | 37 |
| Indicadores: .....                           | 38 |
| Rentabilidad obtenida para el 2022 .....     | 39 |
| <b>Conclusiones:</b> .....                   | 40 |
| <b>Recomendaciones:</b> .....                | 41 |
| <i>Nuevas discusiones:</i> .....             | 42 |
| <b>Bibliografía:</b> .....                   | 44 |
| <b>Anexos:</b> .....                         | 47 |

## Índice de Ilustraciones:

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 - Datos para realizar la Matriz BCG.....  | 23 |
| <i>Ilustración 2 - Matriz BCG.....</i>  | 23 |
| Ilustración 3 - Plan de Acción 1. ....  | 34 |
| Ilustración 4- Plan de Acción 2. ....   | 35 |
| Ilustración 5 - Plan de Acción 3. ....  | 36 |
| Ilustración 6 - Diagrama de Gantt .....   | 37 |
| Ilustración 7 - Presupuestos de los planes de acción .....                                      | 37 |
| <i>Ilustración 8 - Cash Flow Proyectado 2021 - 2022 - Redolfi S.R.L. ....</i>                   | 38 |
| Ilustración 9 – ROI.....  | 38 |
| Ilustración 10 - Rentabilidad del 2018 y del 2022.....  | 39 |
| <i>Ilustración 11 Anexo 1- Supermercados y autoservicios Mayoristas.....</i>                    | 47 |
| <i>Ilustración 12- Anexo 2- 5 Fuerzas de Porter-Poder de Negociación con los clientes .....</i> | 48 |
| <i>Ilustración 13- Anexo 3 - 5 Fuerzas de Porter- Productos Sustitutos.....</i>                 | 48 |
| <i>Ilustración 14- Anexo 4- Organigrama Centro de James Craik:.....</i>                         | 49 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Ilustración 15- Anexo 5 - Organigrama de sucursales</i> .....                          | 49 |
| <i>Ilustración 16 - Anexo 7 Sueldo de Jefe de Marketing</i> .....                         | 50 |
| <i>Ilustración 17 - Anexo 8 - Sueldo de empleados Administrativos</i> .....               | 50 |
| <i>Ilustración 18 - Anexo 11 - Encuestas Google Forms</i> .....                           | 52 |
| <i>Ilustración 19 - Anexo 12 - Resultados de análisis de encuestas Google Forms</i> ..... | 53 |
| <i>Ilustración 20 - Anexo 13 - Estado Contable 2018 Redolfi S.R.L.</i> .....              | 53 |

### **Índice de Tablas:**

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabla 1- Diagnostico Organizacional – FODA</i> ..... | 21 |
| <i>Tabla 2 - TIR, VAN</i> .....                         | 39 |

## **Introducción:**

La planificación estratégica es fundamental para una organización, la misma es una herramienta que permite coordinar las actividades para el logro de los objetivos, analiza en qué situación se encuentra actualmente la empresa, es un proceso de análisis micro y macro entorno y también un análisis interno.

En el presente reporte de caso, se abarcará un análisis y diagnóstico de la empresa seleccionada, con el propósito de elaborar una planificación estratégica que permita identificar de manera eficaz las oportunidades del mercado. Mediante este análisis también se tendrán en cuenta los cambios y demandas del entorno.

La organización que se analiza para este caso de estudio es la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi que data del año 1959, cuenta con más de 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, tanto en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, como en el interior del país.

En sus inicios la empresa es creada por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en la localidad de James Craik, ciudad donde la empresa tiene hasta el día de hoy su base, a la que denominaron Redolfi Hermanos.

Avanzando en años, para la década de los 70 los hermanos tomaron diferentes caminos, en donde Alonso y su hijo José, actualmente presidente de la empresa, deciden formar una sociedad de hecho.

Ya para principios de los años 90, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose así en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L.

En la actualidad la Empresa familiar lleva su tercera generación en la comercialización y distribución de diferentes marcas y productos, llegando a minoristas tanto de Córdoba como del interior del país (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

En el caso de la empresa se puede detectar e identificar que tiene grandes oportunidades de aumentar su rentabilidad a través del aumento de sus ventas y sus puntos de ventas

La problemática que se puede encontrar en la empresa es la falta de una ventaja competitiva que le permita aumentar las ventas y a través de las mismas aumentar la rentabilidad, al no diferenciarse de la competencia está perdiendo oportunidades de ingresos, como para citar algunos ejemplos no está aprovechando el e-commerce, la falta de innovación en diferentes áreas, la no

implementación de nuevas tecnologías, el área de RRHH no profesionalizada, hacen perder la oportunidad de nuevos negocios y por lo tanto nuevos ingresos.

Existen antecedentes claros como es el caso de Supermercado Makro el cual dice que están convencidos que hacer negocios de forma sustentable se relaciona directamente con buscar siempre lo mejor y hacer la diferencia. La innovación es la clave de nuestro éxito en el presente y en el futuro. Nuestra ambición es desarrollar procesos, procedimientos y productos innovadores, capaces de concretar beneficios para nuestros negocios, para las comunidades y para el medio ambiente. Nuestra posición estratégica en la cadena de valor nos permite influenciar a las diferentes partes interesadas y, como resultado, generar impactos positivos en diferentes formas (Makro, 2020).

La empresa MercadoLibre entiende que las empresas innovadoras comparten características que son esenciales si de esa forma se quieren considerar. Entre esas características, encontramos que deberían poseer estructuras altamente flexibles, deberían guiarse por una estrategia de diferenciación, y lo que es fundamental en las empresas innovadoras, es que deben promover una cultura de innovación, es decir, deben poseer una estructura horizontal en donde la comunicación sea muy fluida y que se dé en todas las direcciones. De esa forma, permitir la participación de todos en la toma de decisiones, permitir que todos planteen sus propuestas e ideas y que todos sean escuchados, es decir, brindar mucha importancia al factor humano, porque ellos en definitiva, son los que transforman a una empresa en innovadora, mediante sus ideas, sus creaciones, sus innovaciones (Aimó Pons, Bolli, & Indaverea, 2012).

También existen antecedentes teóricos (José & Ancín, 2017) afirma que cuando diariamente leemos la prensa, descubrimos que en la actualidad las cosas suceden a gran velocidad. Lo que era importante ayer, hoy carece de interés y una nueva amenaza u oportunidad inimaginable se cierne sobre nosotros. Puede que estemos viviendo lo que llamamos «tiempos de incertidumbre». En tiempos de incertidumbre, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y acierto constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, y que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico y llevarlo a la práctica con la rapidez necesaria es labor fundamental de las personas que la componen.

La relevancia de estudio de este caso está basada en llevar adelante estrategias para mejorar el desempeño de la empresa, y junto con diferentes factores de éxito, como la tecnología, la distribución, el marketing, y recurso humano lograr la ventaja competitiva, que haga la diferencia con los competidores actuales de Redolfi S.R.L. Es por esto que se realiza un análisis externo e interno de la empresa, para saber en qué situación se encuentra la misma, y conocer como está actuando el mercado en el que se desenvuelve. Del análisis interno se puede observar las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas que presenta la empresa, y poder no sólo aprovechar las oportunidades que presenta, para poder crecer competitivamente, sino también lograr que las amenazas no afecten en términos monetarios a la empresa. Es por esto que se debe implementar la planificación estratégica en la empresa para poder disminuir y corregir los problemas que presenta la misma y lograr la ventaja competitiva con recursos, y fortalezas que posee, proponiendo objetivos y diseñando estrategias

## **Análisis de la Situación:**

### *Descripción de la situación:*

El análisis de la situación podremos identificar y orientarnos en los aspectos críticos que enfrenta la organización, de esta manera desarrollar el plan acorde con estrategias claras que sirva como herramienta a los directivos de la empresa, para poder lograr una mejor posición competitiva en el mercado y el continuo crecimiento.

La empresa Redolfi como ya mencionamos se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, su denominación social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Persona jurídica y cuenta con 4 (socios) iniciando su contrato social desde el 31 de Julio 1997.

La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, siendo la intención manifiesta en este protocolo de realizar los ajustes necesarios para que queden equiparados patrimonialmente los tres hijos.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

### *Análisis Macro entorno*

#### *Políticos*

En el análisis político es muy importante que la organización este sumamente informada de las nuevas leyes que el gobierno dicta porque las mismas pueden afectar de una manera positiva o negativa en la industria. Actualmente debido a la pandemia COVID-19, es de vital importancia estar atentos a las leyes, decretos, referidos a los protocolos de salubridad, cuidados en el trabajo, y demás regulaciones que en un contexto de estas características no puede dejarse de lado ya que es muy

dinámico y las reglas gubernamentales cambian de acuerdo a los reportes del Ministerio de Salud de la Nación.

Redolfi queda enmarcada dentro de las excepciones, desde el comienzo del Aislamiento social, preventivo y obligatorio. (Aislamiento Social preventivo y Obligatorio, Marzo) Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad.

En el año 2021 continua la pandemia por Covid-19, y la medida dispuesta por el presidente, el aislamiento social preventivo y obligatorio, el cual no afecta a la industria donde se encuentra la empresa.

### *Económicos*

En este análisis se debe tener en cuenta cómo, la distribución y la comercialización de Redolfi se verá o no afectada por la economía tanto nacional e internacional. El siguiente dato nos indica que para la industria hubo un crecimiento, esto nos indicaría que las ventas de la empresa deberían ir en aumento. Las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas crecieron 5,1% y 4,2% interanual en mayo de 2020, respectivamente, y acumularon aumentos de 3,8% y 8;8% en los primeros cinco meses del año (Telam, 2020). Esto se puede observar en Ilustración - Anexo 1.

En el marco de la emergencia sanitaria por el coronavirus, el Gobierno estableció que los supermercados deberán implementar un horario de atención al público de al menos 13 horas diarias, en función de la demanda y a fin de evitar las grandes concentraciones de los clientes. También se dispuso la señalización de distancia obligatoria en grandes tiendas mayoristas y minoristas (Página12, 2020). Debido a esto, Redolfi deberá amoldarse a la situación e implementar el horario de atención a partir de las 07hs hasta las 21hs para que los clientes puedan realizar sus compras.

En el año actual 2021, Las ventas a precios corrientes para febrero de 2021 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 92.965,8 millones de pesos, lo que representa un incremento de 28,2% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2021).

En cuanto a la inflación, según el Ministerio de Economía, “el mayor aumento del mes se dio en el componente Núcleo, que aumentó 4,6% mensual para el mes de abril” (Economista, 2021).

Alimentos y bebidas no alcohólicas fue el que tuvo el mayor aporte a la inflación del mes, ya que creció 4,3% mensual. Sin embargo, presentó una desaceleración respecto a marzo, que tuvo una suba de 4,6%. “En la división Alimentos y bebidas no alcohólicas (4,3%) incidieron principalmente las subas en Leche, productos lácteos y huevos; Aceites, grasas y manteca; Café, té, yerba y cacao; Pan y cereales; y Carnes y derivados. Por otra parte, se observaron alzas más moderadas y bajas en Frutas y Verduras, tubérculos y legumbres”, indicó el Indec (Economista, 2021).

### *Sociales*

En el análisis social lo que nos interesa investigar es sobre las características de la sociedad y su población en general, y como esta puede afectar a la empresa. Se busca identificar las nuevas tendencias, cambios de gustos, cambio en los ingresos, cambios en su forma de vida, cambios en nivel de población. Para la empresa estos nuevos hábitos de consumo favorecen en un incremento en sus ventas.

Se presenta a continuación un estudio que se realizó en relación con los cambios en el consumo de alimentos en los hogares durante el aislamiento, un estudio indagó acerca de su aumento o disminución respecto del habitual, segmentándolo en diferentes grupos de alimentos.

Sobre esto se destacó un aumento neto del consumo de cereales y derivados (arroz, harinas, fideos, panificados) -11%-, infusiones -9%-, frutas y hortalizas -7%-, lácteos -5%-, grasas y aceites -3%-, bebidas alcohólicas -2%- y carne -1%-. La disminución de consumo más marcada se observó en los alimentos listos para consumir que cayeron 14%, seguidos por los productos congelados (-5%), snacks (-4%), bebidas gaseosas y jugos (-3), frutos secos (-2), dulces, conservas y quesos y fiambres (-1%). (TELAM, 2020).

En cuanto al 2021 se puede observar que "Los rubros con menos caídas interanuales son: Alimentos y Bebidas, Farmacia. Artículos Electrónicos, Indumentaria, Ferretería, Materiales Eléctricos, así como los productos relacionados con la construcción. Pero preocupa mucho el aumento de los precios y hay mucha expectativa en torno a la vacunación, si no se resuelve ese tema en forma rápida y masiva, no se puede garantizar la afluencia de público a los comercios y lugares de entretenimientos", advierte (Cronista, 2021).

### *Tecnológicos*

Hablar de tecnología en las empresas es algo muy común y de mucha utilidad para estas. Se debe analizar cómo se encuentra la empresa con respecto a los avances y estudiar las nuevas tecnologías van a ayudar y pueden ser una ventaja para la misma.

La venta online de productos se disparó por la cuarentena hasta registrar un crecimiento de 84% en apenas dos meses, por encima del 76% que avanzó durante todo 2019, según cifras de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Como muestra, los supermercados vieron crecer hasta cinco veces sus operaciones y se refugian en apps de delivery para dar abasto con las compras más chicas y que requieren entrega rápida, ya que sus servicios de envío tienen una demora promedio de una semana (America-Retail, 2020).

Muchas personas optaron por cambiar sus hábitos y realizar compras online, fomentando de gran manera el e-commerce. Según una encuesta realizada en Argentina por la consultora Kantar

Insights, en solo dos semanas de marzo, cuando se decretó la cuarentena en el país, el aumento de intención de compra online creció del 44% al 61%. (nfotechnology, 2020).

El sector ya venía en alza antes de la pandemia: según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2019 había registrado una suba de 76% en relación al año anterior y con una facturación de \$403.278 millones. Se esperaba que siguiera una tendencia similar en 2020, pero los tiempos se acortaron: “Por la cuarentena, el e-commerce empieza a tener un crecimiento sin igual. No solo las grandes empresas salieron a buscar alternativas para fomentar el canal, sino que las pymes también se vuelcan a lo digital y hasta el almacén de barrio empezó a vender por WhatsApp”, le dijo a El Cronista el Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Gustavo Sambucetti (nfotechnology, 2020).

En el caso de Redolfi empezando por su página web no se encuentra muy desarrollada, consideraría hacer varios cambios en la misma que permita ver de modo más simple el catálogo de productos e ir agregándolo por ejemplo a un carrito on line. También algo que podría aumentar aún más las ventas sería el e-commerce a través de desarrollo de su página web.

En tanto, Antonio Migliore, fundador y CEO del correo de última milla Moova, sostiene que el foco está puesto en las facilidades de pago, la inmediatez y el nivel de servicio que ofrezcan las marcas. "La necesidad de financiación es propia de un país en crisis y un contexto económico difícil; se trata de un fenómeno que impacta tanto en el mundo offline como en el online, a pequeñas y grandes empresas" (Cronista, 2021).

### *Ecológicos*

El impacto que las empresas tienen sobre el medio ambiente y los recursos naturales ha ido cambiando en su rol a lo largo del tiempo. Se ha ido concientizando el papel fundamental que tienen en el cuidado del medio ambiente. Por ello hay regulación, decretos y proyectos de ley para lograr que todas las empresas tomen la importancia de esto. Un claro ejemplo es lo dispuesto por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que dispone que los supermercados, hipermercados y autoservicios de alimentos y bebidas dejarán de entregar bolsas plásticas livianas, no biodegradables. (Normativa Corona virus, 2018).

Si bien en esto aplica para la ciudad de Buenos Aires, invita a las provincias a adherirse a la ley y en el caso de Redolfi podría implementar la venta de bolsas ecológicas, para guardar y llevar las compras realizadas de los productos de las góndolas.

Como resultado las demandas de los clientes actuales en la Argentina están relacionadas a varios puntos. "Para este 2021 vemos algunas tendencias marcadas como un auge en el consumo de productos ecológicos y una inclinación de los usuarios hacia marcas que incluyan, dentro de su

negocio, packaging, procesos de producción sustentables y la reventa de productos usados", señala Gonzalo Latugaye, Brand Director en la plataforma Tiendanube (Cronista, 2021).

### *Legales*

En este análisis la empresa A. J. & J. A. Redolfi tiene como obligación cumplir y actuar dentro del marco que establecen las leyes y decretos que regulan la actividad. Es fundamental conocer la legislación sobre factores que puedan influir, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado. Actualmente debe enmarcarse dentro de todos los protocolos que se establecen el gobierno nacional. Otro ejemplo de que la empresa debe regirse es la Ley 27545, que fue publicada en el boletín oficial el 17 de marzo de 2020, el principal objetivo de la ley es evitar el monopolio de las empresas alimenticias

“Ley de Góndolas es el nombre de una ley aprobada por el congreso argentino con el propósito de potenciar la competencia. La ley pretende quitar el monopolio de los supermercados a grandes jugadores impulsando nuevas y pequeñas empresas, al brindarles un espacio mayor en las góndolas” (Ley de Góndolas, 2020).

En cuanto al 2021, hasta el 15 de mayo de 2021, los precios de los alimentos, bebidas, productos de perfumería y limpieza más consumidos por las y los consumidores están congelados. No importa dónde compres, los precios de estos productos no pueden aumentar (Argentina.gob.ar, 2021).

### *Análisis de Microcentro - Las 5 fuerzas de Porter:*

A continuación, se realizará un análisis del microentorno de la industria de distribución mayorista utilizando la herramienta de análisis 5 fuerzas de Porter.

### *Poder de negociación con los clientes:*

Es alta. Con 10 días de aislamiento producto de la llegada del coronavirus al territorio argentino, las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas durante marzo crecieron. En el tercer mes del año, las ventas en mayoristas ganaron participación respecto a las realizadas en supermercados. Mientras las primeras treparon un 21,2% interanual, a precios constantes, las segundas subieron un 10,7% en comparación con el mismo mes de 2019. (Ver anexo 2).

En el caso de los mayoristas, los ingresos totalizaron \$15.167 millones, un salto del 85,3% a precios corrientes. Prácticamente el total de las operaciones se realizó de manera presencial.

Respecto a los medios de pago, el 48,6% se llevó a cabo en efectivo mientras que un 37,1% se repartió entre tarjeta de crédito y tarjeta de débito (Ámbito, 2020), El sector es atravesado por tres movimientos que se dan en paralelo y en donde la única certeza es que, para avanzar en una futura recuperación primero habrá que apostar a internet, además de garantizar buenos precios porque el consumo continuará en modo "low cost".

El uso del comercio electrónico creció más del doble desde que se inició la cuarentena en el país, el pasado 20 de marzo. En 2019 representó apenas el 1% sobre el total de las compras de alimentos. Al cerrar el primer semestre esa participación pasó al 2% o al 5%, según de qué canal específico se trate, de acuerdo a datos de Nielsen. La expectativa hacia adelante es que siga creciendo, aunque no de la forma agresiva que experimentó en este contexto.

Las cadenas de supermercados tienen claro que continuarán profundizando sus estrategias de comercio electrónico. Pero ya no como una ventana más que rinde determinado nivel de facturación sino como centro estratégico del negocio. Si bien la mirada omnicanal es un proceso que acumula años, en este 2020 quedó patentizado que el consumidor se moverá entre las distintas alternativas y que tomará la decisión que más le convenga más allá de si se trata de una tienda física o una online (iProfesional, 2020).

*Rivalidad entre los competidores:*

Es alta. En el caso de los supermercados los mismos tienen altos costos fijos y de almacenamiento. Por el contrario, en el caso de los mayoristas los costos son menores al tener menos tiendas y menor cantidad de empleados por metro cuadrado. Analizando rivalidad y competencia, debido al estancamiento de las ventas en el sector del canal moderno se observa un sector mucho más dinámico y competitivo que el de los mayoristas. Para concluir se puede diferenciar al Mayorista del Supermercado en términos de diferenciación. En el supermercado hay lugar para la innovación y para la diferenciación, pero los mayoristas están sacando mayor crédito de estas acciones detrás de la transformación de tiendas enfocadas al consumidor final. Para concluir, luego del análisis, se puede entender con mayor claridad como en este momento en la industria resulta más favorable para el canal Mayorista (Shanly, 2018).

*Amenaza de los nuevos competidores entrantes:*

Es baja. La Industria Retail en la Argentina se encuentra muy atomizada. Las altas barreras de entrada y salida, debido a las erogaciones monetarias que implica el desembarco de una cadena mayorista o un supermercado hacen que la fuerza sea relativamente baja para ambos. En el caso de los mayoristas, debido a que es un canal de crecimiento, puede resultar más atractivo y estratégico con lo cual se le asignó un nivel de fuerza y moderado (Shanly, 2018).

*Amenaza de productos sustitutos:*

Es alta. Las marcas baratas y las de los supermercados mayoristas mostraron un desempeño positivo en el primer trimestre de este año, en tanto que las marcas más caras perdieron 1,8% respecto del año anterior, indicó hoy un informe privado.

La consultora Focus Market elaboró un informe de desempeño de 2.300 marcas de consumo masivo que responden a 129 categorías que fueron comparadas desde enero del 2015 a marzo del 2017.

"El segmento que se desarrolla es el de las marcas baratas que crecen en la misma proporción alcanzando un 26,5% de la facturación", indica el escrito.

Agrega que las marcas mayoristas consolidan el 1,2% del mercado en el acumulado del año y "tienen una suave tendencia positiva". Ver Anexo 3.

Si bien hay categorías con grandes variaciones, no se observa un comportamiento similar en todas, ya que los extremos interactúan con las marcas del segmento del medio en diferente medida, indica el informe (ElSol, 2017).

Un sondeo realizado por el Instituto de Estudios de Consumo Masivo (INDECOM) durante el primer trimestre del año, en comparación con el de 2016, asegura que se desaceleró la caída del consumo y que la leve mejora se ve acompañada de una importante modificación en las conductas de los consumidores. Respecto de este punto, señalan como los cambios más drásticos la elección de las bocas de proximidad y las superficies mayoristas a la hora de salir a comprar y un fuerte crecimiento de las segundas marcas.

Cambios de hábito. El leve repunte se ve acompañado por cambios básicos al momento de realizar las compras. Uno de ellos es la elección los canales mayoristas, que registran un "crecimiento interanual en las ventas del 2,7 por ciento". "Conjuntamente se está dando un fuerte crecimiento de las ventas de las marcas sustitutas", señala el informe.

"Se ve en distintas categorías de productos, como artículos de limpieza, tocador, cervezas, condimentos, barras de cereales, harinas, detergentes y jabones para lavar la ropa", detalla. A su vez, en otros rubros como puré y salsas de tomate, conservas, pastas frescas y aceites, las ventas mayoristas "crecieron entre el 4 y el 13,4 por ciento en los canales mayoristas, mientras decrecieron en porcentajes similares en los grandes supermercados".

Por su parte, el trabajo también señala que "se observa una importante transferencia de ventas hacia los autoservicios de proximidad, habiendo mejorando las ventas en esos canales un 1,6 % con respecto a los últimos 12 meses". Según el estudio, hoy el total de las ventas se realizan en un 48% en los puntos de cercanía, en un 17 % promedio en los súper e hipermercados, un 11 % en almacenes barriales y el 24 % restante en superficies mayoristas (InfoRegión, 2017).

*Poder de negociación de los proveedores:*

Es casi nula. En los supermercados de la industria, la fuerza de los proveedores es mayor que en los mayoristas. La necesidad de promociones cada vez más agresiva, que son financiados por los proveedores otorgan menos poder de negociación a los supermercados. En contrapartida, los

proveedores ven con mejores ojos a un canal que ha mostrado brotes de crecimiento y que tiene potencial de expansión. Los proveedores y grandes empresas empiezan a poner mayor foco en este canal ya que para crecer necesitan de los puntos de ventas mayoristas (Shanly, 2018).

La Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (Cadam) le reclamó al Gobierno que habilite “un aumento razonable de los precios para evitar la clausura de los comercios” o de lo contrario comenzará a haber faltantes en las góndolas de los comercios.

“Existe hoy un alto riesgo con los almacenes y autoservicios que tienen un control de precios máximos sobre los cuales se realizan cierres, clausuras o decomisos de mercaderías por parte de AFIP, Secretaría de Comercio o los Municipios”

Aseguran que los proveedores les quitan descuentos y presentan nuevas listas de precios, lo que implica “la imposibilidad de comprar determinados productos por no poder modificar precios del 6 de marzo”, lo que termina generando faltantes en los locales mayoristas y por ende en los negocios minoristas.

En tanto la Cámara de Supermercados, que agrupa a pymes del rubro de capital nacional, junto con la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios, emitieron un comunicado en el mismo sentido, cuestionando el aumento de los precios por parte de los proveedores.

“Es comprensible que nuestros asociados no podrán cumplir con esta exigencia (precios máximos) si los productores, fabricantes y distribuidores de los productos de venta al público no lo respetan. Por lo tanto, dado que se verifica una gran cantidad de violaciones a lo establecido hemos resuelto tomar una decisión conjunta: no aceptar listas de precios que no respeten lo establecido en la Resolución de referencia, ya sea a través de cambios directos en los precios de venta o por modificaciones que alteren nuestros costos reales, como es el caso de la eliminación de descuentos y bonificaciones”, destacaron. (Gómez, 2020).

Como conclusión final, se observa que este tipo de industria al ser una industria esencial en época de pandemia, el poder de negociación con los clientes es alto, debido a que, si bien el poder de adquirir cambió en cada hogar, las personas siguen y van seguir consumiendo los artículos de primera necesidad.

En cuanto a la rivalidad de competidores se determina que es alta debido a que tanto los supermercados como mayoristas del sector tienen una competencia constante, los supermercados compiten utilizando las ventas online por medio de una página web, y los mayoristas no cuentan con este servicio, pero compiten por los precios.

La amenaza de nuevos competidores entrantes se analiza que para poder ingresar a esta industria depende de una gran inversión, la cual en este momento no es atractivo entrar a la industria por todo lo que implica poder ingresar, tanto a nivel económico como legal.

Los productos sustitutos es una fuerza alta de esta industria, debido a que los consumidores en esta época de pandemia y crisis optan por el cambio de marca por precios más bajos, sin fijarse tanto en la calidad.

El poder de negociación con los proveedores es casi nula debido a que actualmente gran parte de los productos que comercializa esta industria sus precios se encuentran congelados impidiendo algún tipo de negociación.

#### *Análisis Interno*

Después del estudio del ambiente externo para la planificación estratégica, es necesario el análisis interno. El mismo nos ayuda a conocer los recursos y las capacidades de la empresa además de detectar sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades con lo que se podrá obtener una ventaja competitiva. Primero se hará el análisis de la Cadena de Valor y luego el FODA

#### *Cadena de valor*

##### *Actividades primarias*

Estas son actividades que están directamente relacionadas con la comercialización y la distribución de los productos. Se dividen en:

**Logística interna:** La empresa actualmente posee 6 depósitos. Depósitos 1 y 2: para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking, Depósito de cigarrillos: en él se encuentran almacenados los cigarrillos y los vehículos encargados de su distribución. Oficinas comerciales: desde allí se realizan todas las tareas administrativas, como la facturación, la formación de precios, la contaduría, etcétera. Depósito de vehículos 1 y 2: solamente se destinan al almacenamiento de camiones y utilitarios. Lavadero, taller y depósito: aquí se almacena solo mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa.

**Operaciones:** El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

**Abastecimiento:** Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que

mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

*Recepción:* El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multi productos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Ventas:* Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Logística externa:* Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

*Marketing:* La empresa no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que

tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Servicios Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

*Actividades de Soporte:*

Infraestructura de la Organización: Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores (CasoREdolfi-CANVAS, 2020). En cuanto al Gerente general de la empresa, está acompañado y asesorado por Contadores, Asesores legales, y Seguridad e Higiene.

Recursos Humanos Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante *La Voz del Interior* y otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

*Desarrollo Tecnológico:* La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo

en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Compras:* Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Como conclusión la cadena de valor busca generar ventajas competitivas, en este caso lo que le daría una ventaja competitiva a la empresa serían las áreas Logística, Marketing, RRHH y Desarrollo Tecnológico. Lograr una sinergia entre las áreas mencionadas es un objetivo estratégico muy importante a tener en cuenta ya que ayuda a maximizar la colaboración y la innovación entre departamentos de la empresa y de esta manera alcanzas mejores resultados si cada área trabajase por separado.

*Nivel corporativo:*

*Visión:* “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Misión:* “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Valores:* Respeto hacia el cliente. Confianza. Esfuerzo y dedicación. Honestidad. Sentido de equipo. Responsabilidad social y comunitaria. Orientación al cliente (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Nivel Estratégico:* La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que

son sumamente valorados por los clientes del sector (CasoRedolfi-CANVAS, 2020). Si bien actualmente la empresa está utilizando la estrategia de diferenciación, no la está aprovechando al 100%, debido a que cuenta con una página web en desuso y desactualizado, lo cual esto en un mundo innovador en el que se encuentra es una desventaja, logrando perder aumentar las ventas y ser aún más reconocido en el mercado, teniendo la oportunidad de aumentar su cartera de clientes.

*Cultura:* Parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos tienen baja rotación, en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

*Estructura Organizacional:* Actualmente la empresa posee dos Organigramas, uno de Sucursales (Ver Anexo 5) el cual muestra las sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak. Además, cuenta con un organigrama del Centro de James Craik (Ver Anexo 4), en el cual se observa cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

*Diagnostico Organizacional FODA:*

Esta herramienta permite dar una visión del cuadro de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta esto podremos obtener un diagnóstico puntual, que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.

*Tabla 1- Diagnostico Organizacional – FODA*

| Fortalezas:   | Debilidades  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios.</li> <li>✓ Cadena de salones de ventas mayoristas.</li> <li>✓ Ubicación estratégica, gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.</li> <li>✓ Financiación y descuentos a sus clientes.</li> <li>✓ Plazos de entrega en 48 horas.</li> <li>✓ Comercialización y representación de productos de grandes de importantes marcas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centralización en la toma de decisiones</li> <li>✓ Departamento de RRHH inexistente</li> <li>✓ Comercialización a través de medios electrónicos baja</li> <li>✓ No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad</li> <li>✓ No tienen segmentados a sus clientes ni por volumen ni por comportamiento de compra</li> <li>✓ Baja participación en redes sociales</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena relación con sus empleados.</li> <li>✓ Baja rotación de personal.</li> <li>✓ Exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas.</li> <li>✓ Alto nivel de satisfacción al cliente</li> </ul> |  |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la demanda de productos alimenticios</li> <li>✓ Mercado en crecimiento</li> </ul>   | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de los precios</li> <li>✓ Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares</li> <li>✓ Fijación de precios máximos para ciertos productos</li> <li>✓ Incorporación de productos sustitutos</li> <li>✓ Inestabilidad económica a nivel país</li> <li>✓ Cambio fiscales y legales</li> <li>✓ Desarrollo de tecnologías en la competencia</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia basada con datos de (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Análisis Especifico según el perfil profesional de la carrera:

Matriz BCG:

En el siguiente análisis se puede visualizar los productos como están bien consolidados en el mercado.

Se representa la participación en el mercado de los productos en el eje de las X y el crecimiento del mercado mayorista en el eje de las Y.

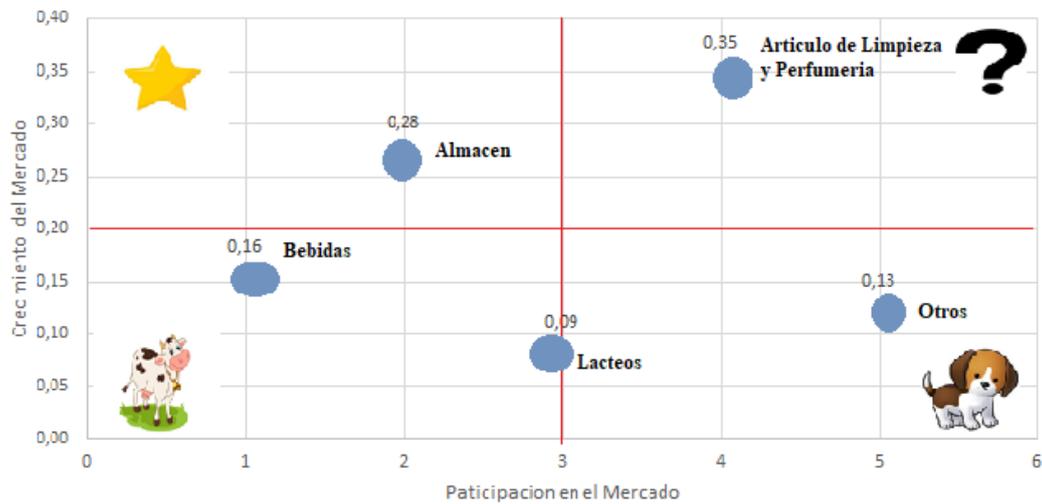
Algunos productos no van a crecer más si tiene un volumen estable de ventas en este caso serían Vaca como lo muestra el grafico. Y luego tenemos un producto en Interrogantes que en este caso no se acaban de introducir en el mercado, pero tienen una tasa de crecimiento alta por lo que luego de determinado tiempo puede pasar a ser producto estrella y cambiaria de posición en la matriz. La planificación estratégica busca incrementar las ventas, y al aumentar las mismas se podrá tener una mayor participación en el mercado, logrando así que un producto pase de un cuadrante a otro.

Ilustración 1 - Datos para realizar la Matriz BCG.

| PRODUCTOS                          | VTAS. MAYORISTA JUNIO 2020 | PARTICIPACION POR PRODUCTO | VTAS. SUPERMERCADOS JUNIO 2020 | VTAS. MAYORISTA JUNIO 2019 | CRECIMIENTO DE MERCADO | PARTICIPACION RELATIVA |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
| Bebidas                            | \$ 1.244.862               | 9,72%                      | \$ 7.838.296                   | \$ 945.440                 | 31,7%                  | 0,16                   |
| Almacen                            | \$ 6.248.862               | 48,81%                     | \$ 22.606.296                  | \$ 3.962.181               | 57,7%                  | 0,28                   |
| Lacteos                            | \$ 801.315                 | 6,26%                      | \$ 9.314.459                   | \$ 634.151                 | 26,4%                  | 0,09                   |
| Articulos de limpieza y perfumeria | \$ 3.819.847               | 29,83%                     | \$ 10.822.885                  | \$ 2.534.729               | 50,7%                  | 0,35                   |
| Otros                              | \$ 688.499                 | 5,38%                      | \$ 5.452.171                   | \$ 489.999                 | 40,5%                  | 0,13                   |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>\$ 12.803.385</b>       | <b>100,00%</b>             | <b>\$ 56.034.107</b>           | <b>\$ 8.566.500</b>        | <b>49,5%</b>           |                        |

Fuente elaboración propia basado en datos del: (INDEC, 2020).

Ilustración 2 - Matriz BCG.



Fuente: Elaboración propia hecha con la tabla de datos.

## Marco Teorico:

En el siguiente apartado se analizaran los conceptos mas relevantes para esta investigacion, haciendo incapie en los siguientes autores como Michael Porter y Anoff, que son los padres de la planificacion estrategica, la misma siendo de gran importancia en las organizaciones. También se menciona a Chiavenato y a José & Ancín, ya que es transcendental conocer los fundamentos de la planificación estratégica y como a lo largo del tiempo ha evolucionado y ha sido tomada por diferentes organizaciones para el logro de sus objetivos. Se nombran además las estrategias las que servirán de apoyo en esta investigación.

Dentro de las grandes teorías encontramos la de (Porter M. E., 1985) quien describió la estrategia competitiva, “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. De acuerdo con (Porter M. E., 1985), “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”. Así la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selección de los negocios de la organización o de aquellos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios. De esta manera se responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y considerando las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

Otro de los padres de la planificación estratégica moderna, (Ansoff, 1965.) la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos. En este contexto concibe la planificación estratégica como una hoja de ruta que orientará el camino y el devenir de una organización a largo plazo, diseñada por medio de la búsqueda del equilibrio entre la misión y la visión, el qué y el para qué, las fortalezas y debilidades deducidas del entorno interno y las amenazas y oportunidades del externo. Se manifiesta ya desde entonces que el entorno, tanto interno como externo, es un elemento principal a analizar para formular los objetivos de la organización, hacer proyecciones de futuro y establecer las estrategias generales más adecuadas para cumplir su misión. Todo ello supone algo más que una simple planificación implicando la determinación de los objetivos parciales a alcanzar y las tácticas

a utilizar en función de todos los factores puestos en común y la asignación de recursos y prioridades para lograrlo en apoyo a la toma de decisión en los distintos niveles de la organización (Rodríguez, 2015).

Con respecto a los dos padres de la Planificación estratégica exployadas sus definiciones anteriormente, se elige la definición de Ansoff acorde con este proyecto de investigación, ya que es más claro y más específico para desarrollar el concepto de planificación estratégica.

En cuanto a la evolución del pensamiento estratégico, (Chiavenato, 2016). expresa que todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas.

Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente.

Todo lo anterior exige que los administradores de las organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio (Chiavenato, 2016).

Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental. Para eso, la organización debe valerse de sus contactos y relaciones internas y externas, incrementar sus competencias esenciales y construir ventajas competitivas (Chiavenato, 2016).

(Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2018) comenta que en ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido

absoluto. Las estrategias genéricas creadas por (Porter M. , Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2018) son las siguientes:

- Liderazgo en costos, donde en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia.
- Diferenciación, donde se diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.
- Enfoque, donde se procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular

Por otro lado, (Chiavenato, 2016) en su libro cita las estrategias de crecimiento creadas por (Ansoff, 1965.):

- ✓ Estrategia de penetración en el mercado, donde la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales.
- ✓ Estrategia de desarrollo de mercado, donde la organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.
- ✓ Estrategia de desarrollo del producto, esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales.
- ✓ Estrategia de diversificación, donde la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados.

El directivo, con o sin planificación, se ha visto obligado a gestionar la organización en condiciones de incertidumbre, a convivir con la inestabilidad, ya que es algo con lo que hay que contar a la hora de tomar decisiones. No podemos hacer oídos sordos a la incertidumbre (José & Ancín, 2017).

Siguiendo con el autor (José & Ancín, 2017)., comenta que el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables y menciona los siguientes beneficios: Mejora la coordinación de las actividades. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación. Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Para este caso se elige por la visión de Michael Porter (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1991) ya que se trabaja sobre la ventaja competitiva como uno de los pilares para la planificación estratégica. El objetivo es lograr una ventaja competitiva en la empresa y este autor hace respaldo con su respectiva teoría.

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Como conclusión se puede decir que la implementación de la planificación estratégica en la empresa Redolfi S.R.L serviría no sólo para organizar la empresa sino para poder utilizar una o varias estrategias que sirvan para lograr con éxito los resultados esperados. Si bien actualmente la organización utiliza una estrategia de diferenciación, se sugiere no sólo continuar con la misma para diferenciarse de la competencia media los diferentes productos y servicios de venta y post venta para los clientes, sino también para fidelizar clientes mediante tarjetas de puntos con cada compra, además implementar la estrategia de penetración de mercado de forma eficiente para conseguir crecer en el mercado actual, obteniendo un aumento de clientes mediante la publicidad de los productos que comercializa la empresa en canales digitales, como es el caso de la página web que posee la empresa que se encuentra en desuso, la cual se pretende actualizar y poder explotar este medio para aumentar los ingresos por ventas.

## **Diagnóstico y Discusión:**

En base a los análisis realizados se obtuvo un diagnóstico de la empresa utilizando la herramienta FODA en el cual se pudo detectar que la empresa no está pudiendo aumentar la rentabilidad ni aumentar su participación en el mercado. Si bien la empresa cuenta con fortalezas como por ejemplo trayectoria, ubicación, exclusividad en la representación de algunas marcas, deberá tener en cuenta las debilidades que posee y transformarlas en fortalezas para lograr un crecimiento continuo. En las oportunidades podrá aumentar la demanda de productos alimenticios teniendo en cuenta la implementación de la tecnología e innovación para los diferentes procesos. En cuanto a las amenazas se puede visualizar que la competencia que posee la empresa cuenta con recursos, y una constante tecnología, adaptada a los cambios, lo cual hacen que se encuentren una posición superior. Acompañado de una economía inestable, con constante suba del dólar, devaluación y una actual pandemia que provocó cambios en los consumos de las personas, no está teniendo una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, debido a que no cuenta con factores de claves del éxito para diferenciarse.

En base a la cadena de valor la empresa tiene diferentes problemas en algunas áreas, pero las mismas pueden ser corregidas.

Debido a la pandemia Covid-19, la empresa no es aprovechando la oportunidad, ya que no cuenta con los recursos tecnológicos para las ventas, que en esta situación actual que vive el mundo, es muy necesaria contar con la misma. Por ello se hace hincapié en la necesidad de implementación de las tecnologías para poder alcanzar los objetivos propuestos.

En un país con un alto nivel de inflación en el que se desenvuelve la empresa seguido de una pandemia por el COVID-19, Redolfi S.R.L. no está pudiendo aprovechar al máximo las oportunidades que se están presentando debido a la situación actual, anteriormente mencionada. El cambio drástico de consumo en las personas, causado por un aislamiento social preventivo y obligatorio, el cual para muchos fue un cambio de vida complemente, ya que dejaron de trabajar tanto personas en relación de dependencia como profesionales independientes y emprendedores, provocó una pérdida en ingresos por familia.

Por otro lado, hubo un cambio rotundo en los aumentos de ventas del sector para muchas empresas competidores de la industria, debido a que cuentan con tecnología innovadora como es el comercio electrónico, el cual permite que los clientes puedan adquirir mediante compras online, a través de una página web, los productos sin la necesidad de moverse de su casa, recibiendo en la

misma la entrega de los productos comprados. Esto facilitó a que no se junte personas en los diferentes supermercados, mayoristas del rubro, y poder de otra forma mantener o aumentar las ventas.

Todo esto Redolfi no lo está pudiendo aprovechar de manera exitosa ya que no cuenta la tecnología innovadora, para los cambios que surgen día a día.

La idea de la ventaja competitiva surge debido a que la empresa no logra diferenciarse de la competencia, es por esto que se quiere diferenciar mediante el uso eficiente y eficaz de la estrategia de diferenciación, la cual actualmente está utilizando, pero no lo está sabiendo aprovechar al máximo. Es por esto que se necesita contar con factores claves de éxito tales como la innovación, marketing, logística, recursos humanos, calidad. Para llevarlo a cabo se sugieren algunos cambios en la misma.

Lo que se pretende con este informe es realizar un plan estratégico con planes de acción, diversos objetivos y estrategias competitivas, tácticas, presupuestos que sirvan para brindarle organización, coordinación a la empresa, mediante diferentes objetivos específicos y actividades a incorporar para el cumplimiento del objetivo general, llevando adelante cambios que podrán alcanzar un aumento en las ventas y por ende un aumento de la rentabilidad, y alcanzar una posición competitiva por arriba de la competencia.

Con el mismo plan se requiere incorporar un área de Recursos Humanos, en la cual esté el personal idóneo para poder realizar las capacitaciones que sean necesarias, realizar la liquidación de los sueldos de los empleados. Además, facilitaría la empresa la creación de un área de Marketing, la cual se encargue de realizar actualizar la página web, con carrito de compra, ecommerce, y realizar las promociones y publicidades de los productos y servicios tanto en la página con en la fanpage de Facebook, que ofrece la empresa, para así obtener ser más reconocida en el mercado, y mantener y aumentar la cartera de clientes.

Para atraer clientes y mantener los actuales, se pretende implementar tarjetas con la marca de la compañía, en la cual cada cliente la utilice cuando realiza compras, para compras ir sumando puntos y se le pueda brindar diferentes tipos de promociones y descuentos y de esta manera lograr fidelizar clientes.

En cuanto al área de logística lo que se pretende es llevar a cabo un control de stock de las mercaderías que entran y salen de la empresa, para que la misma no se quede sin stock suficiente para la demanda. Se requiere incorporar un sistema informático como un sistema de barras para realizar el control de los productos que ingresan a la empresa por medio de los camiones y verificarlos con la lista correspondiente de los pedidos al proveedor. Junto con la implementación del e-commerce trabajará junto con el área de logística para poder despachar eficientemente los pedidos de los

productos encargados por los clientes por medio de la página web, y que llegue a los domicilios de los clientes.

Otra idea innovadora es el uso del WhatsApp Business, el cual es utilizado por muchas empresas de diferentes rubros, para tener una comunicación más fluida entre empresa-cliente, sea para pre y post venta. Esta idea ayudaría también a la toma de pedidos.

Acompañado a lo anterior surge la idea de incorporar nuevos medios de pago, como efectivo, mercado pago, tarjeta de crédito y débito de diferentes bancos y financieras, transferencia bancaria, etcétera.

Además, sería de gran ayuda la incorporación de un sistema de base de datos de las compras y ventas segmentado por clientes, para llevar un control y registración de las compras que realiza cada cliente, en caso de que surja algún inconveniente o falta de entrega de algún producto a algún cliente.

Si bien la empresa cuenta con una estrategia de diferenciación, no la está sabiendo utilizar correctamente lo que ocasiona problemas de pérdidas de rentabilidad, y no le está permitiendo crecer en el mercado. Es necesario que la empresa satisfaga las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Resulta imprescindible solucionar el problema de pérdida de rentabilidad, ya que la empresa está perdiendo ventas y clientes por no ser reconocida. Es importante corregir las falencias, logrando un óptimo funcionamiento de cada área. Es por esto que se plantea realizar un plan estratégico el cual esté compuesto por diversos objetivos, estrategias competitivas, tácticas, presupuestos que sirvan para brindarle a una organización, coordinación a la empresa mediante diferentes objetivos específicos y actividades a incorporar para el cumplimiento del objetivo general, del aumento de las ventas para obtener una mayor rentabilidad.

## **Propuesta de Aplicación**

A continuación, se realizará la propuesta de aplicación para que la empresa aumente su rentabilidad e incremente su participación en el mercado.

La empresa ya encuentra con los elementos de la planificación estratégicos mencionados anteriormente, en el análisis interno, la empresa no está alcanzando la visión, debido a esto se propone una visión, misión, valores nuevos.

### **Visión Propuesta:**

“Ser una empresa con alta participación en el mercado en el cual es participe, innovar en la forma de la distribución mayorista de productos a través de las nuevas tecnologías que permitirán rapidez, control y servicio de calidad en la entrega de sus productos. Lograr la fidelización de los clientes a través de diferentes programas y mantener una relación estrecha y profesional con proveedores. Mantener el clima laboral y lograr un desarrollo profesional de los colaboradores y de los nuevos aspirantes a través de un programa de inducción.

### **Misión Propuesta:**

“Brindar el mejor servicio de distribución mayorista a nivel regional, llegando a los clientes actuales y los posibles nuevos entrantes con la gran variedad de productos que la empresa comercializa a través de nueva plataforma comercial de manera rápida y sencilla. Con personal altamente capacitado para adaptarse rápidamente al cambio.”

### **Valores:**

Responsabilidad orientada al cliente.

Dedicación y vocación de servicio.

Valoración de los recursos.

### **Objetivos General:**

Aumentar las ventas en un 40 % para el año 2022 para a la empresa Redolfi a través de la implementación de nuevas y adaptadas tecnologías basada en la modernización de los canales de ventas on line.

### **Justificación:**

Observando una tendencia de crecimiento promedio del 40% de ventas en el último semestre del año 2020, y considerando que la implementación de las nuevas tecnologías y mayor participación en el mercado, como forma de implementar exitosamente el e-commerce. De esta manera se aprovecha el crecimiento de la venta mayorista que aumentaron debido al COVID -19, y si bien las condiciones económicas y la inestabilidad que presenta el sistema financiero no es el más favorable,

la empresa al comercializar una gran variedad de productos y algunos de ellos de primera necesidad podrá proyectarse con este plan el crecimiento planteado.

*Estrategias:*

Estrategia de diferenciación

*Objetivos Específicos:*

- ✓ Lograr la satisfacción y fidelización del cliente en un 60 % a través del desarrollo de un servicio de venta y post venta para el año 2022

*Justificación:*

El servicio post venta consiste en continuar ofreciendo una atención personalizada al cliente después de que se ha producido la propia venta. Para que resulte efectiva requiere dedicación, aunque los resultados que ofrece son muy satisfactorios, sobre todo, en la fidelización de clientes y en la consecución de nuevas ventas. Se debe tener presente que un servicio de venta y post-venta. Es una de las mejores maneras de crear lealtad respecto a la marca. Los clientes tienen que sentirse siempre apoyados y respaldados antes cualquier duda o problema que pueda llegar a surgir. Para ellos es muy reconfortante saber que pueden contar con una empresa que está dispuesta a ofrecerles su ayuda aún después de haber finalizado la compra. Es un error que las empresas se despreocupen cuando el proceso ya ha concluido, perdiendo de esta manera, la opción de obtener una nueva venta y un nuevo depósito de confianza. Además, la opinión de un cliente satisfecho es la mejor publicidad que las empresas pueden tener. En la mayoría de ocasiones, el 'boca-oreja' cumple su cometido y un potencial comprador suele decidirse por una compra u otra dependiendo de los comentarios que haya recibido previamente. Si alguien cercano le ha recomendado tu producto, ya tienes gran parte del camino recorrido (Ponce, 2019).

*Estrategia:*

Estrategia de diferenciación.

- ✓ Aumentar la productividad de los empleados en un 20%, para el año 2022, mediante la capacitación y especialización de los recursos humanos, además de efectuar un procedimiento de evaluación del desempeño.

*Justificación:*

Una de las funciones principales de Recursos Humanos es la planificación del desarrollo de las personas que trabajan en la empresa y, por consiguiente, su capacitación. Esto puede referirse tanto a temas básicos como la inducción al momento de ingreso, nuevos productos o servicios, operatorias novedosas, capacitación técnica con nuevas herramientas como a ayudar proactivamente

a una persona en su crecimiento profesional integral, esto es, contribuir a que desarrolle destrezas más complejas, logre mayor eficiencia y cumpla con los objetivos organizacionales. El ganar skills en función de un plan de carrera determinado, que puede abarcar tanto temas técnicos como habilidades emocionales que favorezcan el liderazgo de equipos de trabajo.

La finalidad de capacitar y desarrollar a los colaboradores es que tanto los empleados como la compañía puedan cumplir en tiempo y forma los objetivos trazados, principalmente en mercados que cambian permanentemente, en los que sobrevive el más apto. Podemos mencionar ocho ventajas para capacitar a los colaboradores: Mayor aprovechamiento del potencial de la persona. Mejor desarrollo de habilidades. Disminución de errores. Mayor satisfacción en el trabajo. Reducción de ausentismo. Equipos más eficientes. Aumento de la productividad. Menos recursos de supervisión (Pailos, 2020).

✓ Alcanzar en un 10% la captación de nuevos clientes a través de la participación en el mercado utilizando de estrategias de marketing y rediseño de página web para el primer semestre del 2021.

*Justificación:*

Una empresa debe trabajar en el cuidado de su marca, no sólo para lograr que esté visible, sino que además para que genere cierta valoración por parte de los usuarios.

La página web de la empresa debe ser el instrumento para dar visibilidad online a la marca e informar correctamente sobre los productos/servicios que están a la oferta para los consumidores. Teniendo en cuenta que esta página web debe llegar al *target correcto*: aquellos usuarios con posibilidad de convertirse en oportunidades de venta y en clientes felices. Tener presencia en Internet significa que se trata de una empresa que está a la vanguardia del mercado y puede ofrecer información y servicios a todo aquel que ingrese a su sitio. El diseño del sitio web y la información que allí se incorpore será decisivo para generar una relación a largo plazo con usuarios y clientes.

Un sitio web empresarial puede aumentar las ventas. Cada vez son más las empresas que incorporan el servicio de venta online en sus plataformas. Si bien esto no es aplicable a todos los rubros, es una herramienta muy útil y que debe aprovecharse. Existen diferentes métodos para garantizar que las transacciones sean fáciles, rápidas y seguras.

El acceso que tenemos a la internet 24 horas/ 7 días a la semana, hace que la página web sea el escaparate virtual de una empresa. Precios, especificaciones, reviews y opiniones sobre todos los productos o servicios que ofrece la empresa deben estar disponibles para el consumidor (Maratum, 2021).

La optimización SEO podrá lograr que tu Web aparezca de las primeras en Google, pero no necesariamente que tus posibles clientes se interesen en tus productos o servicios. ¡Hay que planear una estrategia adicional para enamorarlos! Tu página Web no es para que hables de ti, es para que hables de tu potencial cliente; explícale que tienes para él, en qué puedes ayudarlo y responde a todas sus dudas ofreciendo contenido honesto y de calidad (Xplora, 2017).

*Estrategia:*

Estrategia de penetración en el Mercado

*Alcances:*

Alcance geográfico: Abarca la localidad de James Craik

Alcance temporal: Proyecto para el año 2022

Alcance en relación a universo: Para la empresa Redolfi y enfocado la planificación estratégica para el aumento de la rentabilidad.

*Modelo de Recursos:*

La empresa cuenta con los recursos humanos y financieros para la implementación del plan.

*Limitaciones:*

Lo que se tuvo como limitación fue la desactualización de información de los estados contables de la empresa, por lo cual se tuvieron en cuenta los datos del año 2018 para poder realizar esta propuesta

*Acciones a desarrollar:*

Plan de acción 1:

Ilustración 3 - Plan de Acción 1.

| Actividades   | Tiempo     |            | Responsables    | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Observaciones |
|---|------------|------------|-----------------|---------------------|----------------------|---------------|
|   | Inicio     | Fin        |                 |                     |                      |               |
| Tarjetas de puntos por compra                       | 01/03/2021 | 31/12/2022 | Ventas          | Impresión           | \$ 100.000,00        | Anexo 9       |
| Seguimiento de la post venta                        | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Ventas          |                     |                      |               |
| Encuesta de satisfacción al cliente                 | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Ventas          | Sueldo              | \$ 33.028,00         | Anexo 8       |
| Desarrollo de alianzas estratégicas                 | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Gerencia Ventas | -                   |                      |               |
| Ejecutar acciones para fidelizar a los clientes     | 02/01/2021 | 31/12/2021 | Gerencia Ventas |                     |                      |               |
| Control y seguimiento de clientes insatisfechos     | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Ventas          |                     |                      | Anexo 8       |
| Consolidación proceso de atención al cliente eficaz | 02/01/2021 | 31/12/2021 | Ventas          |                     |                      | Anexo 8       |
| Interiorizar la importancia de un trato cordial     | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Ventas          |                     |                      | Anexo 8       |
| Comprender que necesita el cliente y satisfacerlo   | 02/01/2021 | 31/12/2021 | Ventas          | Sueldo              | \$ 33.028,00         | Anexo 8       |

Fuente; Elaboración propia.

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas enfocadas en los clientes, mediante un seguimiento exhaustivo de cada uno de ellos, para conocer sus necesidades y una atención y lograr así su fidelización. Con la entrega de tarjetas Ver Anexo 9, se pretende fidelizar al cliente mediante beneficios cada vez que compre, que vaya sumando puntos por cada compra. En el mismo lineamiento de fidelización está el seguimiento pos venta. Ver Anexo 8, con el cual el cliente se sentirá contenido y vera con una encuesta lo importante que es para la empresa su opinión y su satisfacción, así como también corregir desviaciones en los clientes insatisfechos o por mala atención. Es fundamental que el cliente sienta la personalización y que no es uno más, por ello el proceso de atención debe ser cordial y eficaz. También es importante que desde la gerencia se desarrollen alianzas con proveedores que permitan cierto margen en algunos productos para lograr trasladar ese beneficio a los clientes.

#### Plan de acción 2:

Ilustración 4- Plan de Acción 2.

| Actividades                               | Tiempo     |            | Responsables  | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Observaciones |
|---|------------|------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------|
|   | Inicio     | Fin        |               |                     |                      |               |
| Seguimiento de la productividad           | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Gerencia Gral | -                   |                      |               |
| Evaluación de Desempeño                   | 31/12/2021 | 31/03/2022 | RRHH          | -                   |                      |               |
| Comunicación Efectiva                     | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Gerencia Gral | -                   |                      |               |
| Programa de Seleccion                     | 02/01/2021 | 31/12/2022 | RRHH          |                     |                      | Anexo 8       |
| Programa de Induccion                     | 02/01/2021 | 31/12/2022 | RRHH          | Sueldo              | \$ 33.028,00         | Anexo 8       |
| Delegacion de tareas                      | 02/01/2021 | 31/12/2022 | Gerencia Gral | -                   |                      |               |
| Confección de un esquema de incentivos    | 15/01/2021 | 31/01/2021 | Gerencia Gral |                     |                      |               |
| Encuesta de satisfacion interna           | 20/12/2021 | 25/12/2021 | RRHH          | -                   |                      | Anexo 11 y 12 |
| Análisis del clima laboral                | 02/01/2021 | 31/12/2021 | RRHH          | -                   |                      |               |
| Beneficios adicionales para colaboradores | 01/03/2021 | 01/06/2021 | Gerencia Gral |                     |                      |               |

Fuente; Elaboración propia.

En el plan acción 2, se pretende aumentar la productividad de los empleados, mediante el reconocimiento de trabajo, incentivos por ventas, de tal forma que se sientan acompañados en todo momento con un departamento de Recursos Humanos renovado y a disposición de los colaboradores, de esta forma se logra que los mismos se involucren más a los objetivos de la empresa de la mano de la comunicación efectiva y la delegación de tareas. Desde la gerencia se hará seguimiento de la productividad para ver posibles mejoras en donde haya desviaciones en el alcance de los objetivos, otra manera de ver y medir con tiempo esas desviaciones es la evaluación de desempeño, la cual es una herramienta que permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y también permite conocer más a los colaboradores, sus aspiraciones, sus relaciones con los demás colaboradores y si hay una comunicación efectiva o no, detectar fortalezas y debilidades del equipo. A través de un feedback objetivo se promueve la mejora continua de las habilidades como

de las actitudes de los colaboradores. Con un departamento de RRHH renovado se pretende seguir los procesos más adecuados al momento de la selección del personal e implementar ordenadamente el programa de inducción Ver Anexo8. Una vez aplicados los anteriores ítems desde gerencia es fundamental revisar el programa de incentivos y beneficios para los colaboradores. Aplicando todo lo anteriormente expuesto se podrá mediar a través de una encuesta interna el grado de satisfacción de los colaboradores mediante Google Forms., lo cual impacta directamente en los resultados que la empresa necesita a nivel general. Ver Anexo 11 y 12

### Plan de acción 3:

Ilustración 5 - Plan de Acción 3.

| Actividades                            | Tiempo     |            | Responsables  | Recursos Materiales | Recursos Financieros | Observaciones |
|--|------------|------------|---------------|---------------------|----------------------|---------------|
|  | Inicio     | Fin        |               |                     |                      |               |
| Contratación de community manager      | 01/02/2021 | 31/12/2021 | Marketing     | Sueldo              | \$ 40.941,00         | Anexo 6       |
| Creacion de un APP                     | 01/02/2021 | 01/05/2021 | Marketing     | Contratacion        | \$ 3.700.000,00      | Anexo 10      |
| Incorporar área de Marketing           | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Gerencia Gral | Sueldo              | \$ 58.354,00         | Anexo 7       |
| Llegar a nuevos mercados               | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Marketing     |                     |                      |               |
| Difusión a través de Redes Sociales    | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Marketing     |                     |                      |               |
| Envíos de Mailing y publicidad         | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Marketing     |                     |                      |               |
| Flyer semanal con Ofertas de la semana | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Marketing     |                     |                      |               |
| Asesoramiento virtual                  | 01/02/2021 | 31/12/2022 | Marketing     |                     |                      |               |
| Diseño de Fan Page                     | 01/02/2021 | 01/08/2022 | Marketing     | Sueldo              | \$ 33.028,00         | Anexo 8       |

Fuente; Elaboración propia.

Finalmente, el último plan de acción se dirige a la incorporación de nuevas tecnologías que ayudaran al aumento de la venta, de manera rápida y sencilla, reforzando la misma con un fuerte enfoque en la difusión de productos, venta on line, y redes sociales. Para ello es necesario un especialista dedicado full time en el área, Ver Anexo 6, ya que se requiere que personal idóneo en el tema, un profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans en internet. Con la creación de App, Ver Anexo 10, se pretende ventas rápidas, soluciones sencillas a las constantes demandas de los clientes, en conjunción con la creciente tendencia del uso de Smartphone el desarrollo de una App se convierte en una estrategia que puede aportar muchas ventajas, por ejemplo, el fortalecimiento de la marca, comunicación fluida y sin limitaciones, aumentar la eficiencia, reducir costos entre otros. Ver Anexos 7, 8.

### Marco de tiempo para la implementación

## Ilustración 6 - Diagrama de Gantt

| Actividades   | Area a Cargo    | 2021 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2022 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|-----------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |                 | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Tarjetas de puntos por compra                       | Area            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Seguimiento de la post venta                        | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Encuesta de satisfacion al cliente                  | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Desarrollo de alianzas estrategicas                 | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ejecutar acciones para fidelizar a los clientes     | Gerencia Ventas |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Control y seguimiento de clientes insatisfechos     | Gerencia Ventas |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Consolidacion proceso de atencion al cliente eficaz | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Interiorizar la importancia de un trato cordial     | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Comprender que necesita el cliente y satisfacerlo   | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Seguimiento de la productividad                     | Ventas          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Evaluacion de Desempeño                             | Area            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Comunicación Efectiva                               | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Programa de Seleccion                               | RRHH            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Programa de Induccion                               | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Delegacion de tareas                                | RRHH            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Confección de un esquema de incentivos              | RRHH            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Encuesta de satisfacion interna                     | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Análisis del clima laboral                          | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Beneficios adicionales para colaboradores           | RRHH            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Contratación de community manager                   | RRHH            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Creacion de un APP                                  | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Incorporar área de Marketing                        | Area            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Llegar a nuevos mercados                            | Marketing       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Difusión a través de Redes Sociales                 | Marketing       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Envíos de Mailing y publicidad                      | Gerencia Gral   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Flyer semanal con Ofertas de la semana              | Marketing       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Asesoramiento virtual                               | Marketing       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Diseño de Fan Page                                  | Marketing       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto:

## Ilustración 7 - Presupuestos de los planes de acción

| Presupuesto            |                        |
|------------------------|------------------------|
| Plan de Accion 1       | \$ 958.728,00          |
| Plan de Accion 2       | \$ 429.364,00          |
| Plan de Accion 3       | \$ 5.420.199,00        |
| <b>Total Inversion</b> | <b>\$ 6.808.291,00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Flujo Proyectado – Redolfi S.R.L.

*Ilustración 8 - Cash Flow Proyectado 2021 - 2022 - Redolfi S.R.L.*

| <b>CASH FLOW PROYECTADO - REDOLFI</b>     |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|
|   | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           |
| <b>INGRESOS</b>                           |                       |                       |
| Por Ventas de Mercaderías                 | \$ 455.966.436        | \$ 642.912.675        |
| Plan de acción 1                          | \$ 4.559.664          | \$ 6.429.127          |
| Plan de acción 2                          | \$ 5.123.440          | \$ 7.224.050          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                  | <b>\$ 465.649.540</b> | <b>\$ 656.565.852</b> |
| <b>EGRESOS</b>                            |                       |                       |
| Costo de Mercadería Vendida               | \$ 324.867.948        | \$ 458.063.807        |
| Gastos de Comercialización                | \$ 14.787.658         | \$ 20.850.597         |
| Gastos Administrativos                    | \$ 9.970.942          | \$ 14.059.028         |
| Gastos Financieros                        | \$ 51.345.707         | \$ 72.397.446         |
| Otros Egresos                             | \$ 1.151.615          | \$ 1.623.778          |
| Plan de acción 1                          | \$ 3.316.000          | \$ 3.316.000          |
| Plan de acción 2                          | \$ 3.800.000          | \$ 1.500.000          |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                   | <b>\$ 409.239.870</b> | <b>\$ 571.810.657</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     | <b>\$ 56.409.671</b>  | <b>\$ 84.755.195</b>  |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>           | <b>\$ 19.743.385</b>  | <b>\$ 29.664.318</b>  |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b> | <b>\$ 36.666.286</b>  | <b>\$ 55.090.877</b>  |

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

**Ilustración 9 – ROI**

| <b>ROI</b>        |                    |
|-------------------|--------------------|
| <b>Beneficios</b> | <b>159.472.479</b> |
| <b>Costos</b>     | <b>23.416.000</b>  |
| <b>ROI</b>        | <b>581%</b>        |

Fuente: Elaboración propia.

El retorno de la inversión será del 581%. Esto significa que, teniendo en cuenta que el resultado del ROI, por peso invertido en el plan estratégico obtenemos un retorno de la inversión de 581% por cada peso invertido.

Tabla 2 - TIR, VAN

|            |                   |
|------------|-------------------|
| <b>VAN</b> | <b>31.606.005</b> |
| <b>TIR</b> | <b>195%</b>       |

*Fuente: Elaboración propia*

El VAN está indicando que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente valuados a pesos de hoy en \$ 31.606.005

La TIR está indicando que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 195% anual.

Rentabilidad obtenida para el 2022

Ilustración 10 - Rentabilidad del 2018 y del 2022.

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <b>Rentabilidad 2022</b> | <b>10,05%</b> |
| <b>Rentabilidad 2018</b> | <b>1,94%</b>  |
| <b>Diferencia</b>        | <b>8%</b>     |

Fuente: Elaboración propia y rentabilidad del 2018 sacada del Estado Contable de Redolfi S.R.L.

## Conclusiones:

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se deja asentado que como forma de sustento la planificación estratégica ayudado a otras empresas a mejorar su productividad en diferentes áreas y aumentar su rentabilidad en otras, y en el caso de estudio se puede establecer cuál es la situación concreta de Redolfi S.R.L. en cuanto a su posición competitiva en el mercado y sus niveles de productividad. En un contexto dinámico el consumo de los clientes y la manera de consumir cambia constantemente es importante que la empresa vaya adaptándose a estos cambios, en la industria en la cual se encuentra la empresa, se plantea la necesidad de la implementación de un plan estratégico a largo mediano plazo capaz de hacer frente a dichos cambios. En cuanto a sus competidores las barreras de ingreso para los mismo son altas, por lo que su foco serían sus competidores actuales, y fidelizar su nicho de mercado. Por lo tanto, se hace hincapié en trabajar en la planificación estrategia de ciertas áreas de la empresa, que se detallan a continuación en los siguientes programas de acción en tres ejes bien especificados: Fidelización de Clientes, rediseño de RRHH e Incorporación de nuevas tecnologías. La implementación de todas las estrategias planteadas llevará al cumplimiento de los objetivos y a mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Resulta fundamental poder establecer criterios, no solo en función de la competencia, sino también aplicar una estrategia de contenidos, estudiando al cliente y a su ciclo de compra, con el fin de generar un vínculo estable, aumentar la participación en el mercado, y utilizar el mundo digital para incrementar las ventas. Y por otro lado involucrar todas las áreas de la empresa, motivados por el nivel corporativo, para generar nuevas formas que impulsen el crecimiento económico.

Por otro lado, la importancia de la implementación y utilización de que una empresa como es Redolfi S.R.L que realiza ventas productos alimenticios y/ o higiene personal, artículos para el hogar, es fundamental que pueda ofrecer dentro de su sitio una sección de venta online de sus productos para poder brindarles un servicio adicional a sus clientes.

Las organizaciones que no aprovechen esto estarán perdiendo una cantidad significativa de clientes potenciales y por tanto de ventas, no estarán llegando de la forma correcta a su público y no se habrán adaptado a la transformación del proceso de compra si descuidan la página web como elemento parte de una estrategia global de marketing digital (Maratum, 2021).

## **Recomendaciones:**

Entre las recomendaciones que se sugieren para la gerencia de la compañía, es la implementación de controles más seguidos para garantizar el correcto funcionamiento de la organización, fidelizar a sus clientes mediante los planes anteriormente mencionados dedicándoles tiempo, mediante diferentes acciones para conocer sus necesidades y propuestas, y reorganizar y fomentar la comunicación interna y externa de la organización. Como se mencionará anteriormente, Redolfi S.R.L es hoy una empresa consolidada en su rubro como distribuidor mayorista, con una gran trayectoria y que cuenta con una amplia variedad de productos, ofreciendo los mismos en gran parte de Córdoba y otras localidades del interior del país. Su estructura edilicia ha sido mejorada con una importante inversión en los últimos años. Uno de los puntos más débiles que la empresa tiene es la carencia de un área de Marketing dedicada, que trabaje en los puntos desarrollados anteriormente en la propuesta de implementación. Por ello y de acuerdo con los cálculos y presupuestos expuestos, la mejor estrategia será la de optar por crear dicha área, entendiendo los enormes beneficios que dicha inversión reportaría y la incorporación de nuevas tecnologías que hoy en día es imposible concebir una empresa exitosa sin el apoyo de tecnologías de información y comunicación para administrar sus procesos de negocio, hay evidencia que demuestran que los sistemas de administración basados en el valor están cada vez más presentes en las tecnologías de información, y han llegado para quedarse en las organizaciones como una solución para lograr la maximización de beneficios. Con un área dedicada, y abarcando no solo canales tradicionales con los cuales la empresa los tiene bien consolidados, sino también usando canales digitales, se espera que mejoren los resultados en términos de cantidad de clientes y rentabilidad. En cuanto a los esfuerzos que se deberán realizar, es importante incorporar en los colaboradores nuevas formas de trabajo, que se adapten a los cambios que ira sufriendo la organización de acuerdo al proceso de profesionalización que se pretende llevar a cabo, de acuerdo a las propuestas de mejora y la incorporación de personal específico de RRHH.

En relación con todo lo antes expuesto, cabe destacar que el éxito o fracaso de la propuesta de este plan estratégico, no solo depende de los mandos medios y altos, sino también involucra a todos los miembros de la organización, que sean capaces de la adaptación al cambio y por ende toda la compañía ira encaminada hacia un mismo objetivo. Además, cabe destacar que el proyecto es viable ya que se obtuvieron en los principales indicadores resultados positivos, no solo recupera la inversión sino también se obtienen grandes beneficios.

*Nuevas discusiones:*

Según (Bustamante Alonso, Alonso, & Thais, 2017) Actualmente, estamos en un periodo de concomitancia de la Tercera Revolución Industrial con la Cuarta. Este pensamiento se debe a que la Cuarta Revolución Industrial se está construyendo sobre la anterior, y se caracteriza por una fusión de diferentes tecnologías (Inteligencia Artificial, robótica, machine learning...) que desdibuja la línea que hasta ahora separaba las esferas de lo físico, lo digital y lo biológico; y que nos sitúa al borde de una revolución tecnológica que alterará los fundamentos de la manera en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos unos con otros de una forma que hasta ahora no habíamos llegado a presenciar.

Cada vez que las nuevas tecnologías irrumpen con una innovación plantean un nuevo paradigma para la sociedad. Una pequeña y simbólica “revolución” que genera un nuevo conocimiento y una nueva forma de comunicarse. La revolución en la que nos vemos inmersos es de tal magnitud e interseccionalidad que no sólo afecta al plano físico o tecnológico, sino también al biológico. Está reinventando la forma de ver y entender el mundo, cambiando la forma de interacción social, la moral, la ética, y por supuesto, hace “temblar” las convicciones sobre el sentido de pertenencia e identidad.

En la misma línea de pensamiento (Porter M. y., 1985) señalan que la revolución de la información está afectando la competencia desde tres aspectos:

- ✓ Cambia la estructura de la industria y altera las reglas de la competencia.
- ✓ Crea ventajas competitivas, otorgando a las empresas nuevas formas de vencer a sus rivales.
- ✓ Crea nuevos negocios dentro de los existentes, frecuentemente dentro de las propias operaciones de la compañía.

Lo anterior nos permite visualizar la importancia de las TIC en las organizaciones, dado que tales tecnologías no sólo afectan la forma como se realizan las actividades individuales, sino que también mediante nuevos flujos de información han mejorado de modo significativo la habilidad de explotación de los enlaces entre las actividades dentro y fuera de la organización. (Bustamante Alonso & Guillén Alonso, 2017).

Se recomienda además , que la empresa debe concentrarse en aquellas competencias claves donde puede distinguirse de las demás; tales competencias son un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas En ellas se destaca el logro, en muchas organizaciones, de la

satisfacción del cliente interno y externo, así como la búsqueda de necesidades de capacitación en calidad con base en los requerimientos de los clientes externos. Además de los métodos de formación que apoya el aprendizaje de conocimiento y fortalecimientos de habilidades de los trabajadores, se dan los resultados obtenidos con relación al proceso de formación en las empresas, que integran en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la organización. Finalmente se concluye que la formación y capacitación son una base fundamental para la planificación, desarrollo y evaluación de los sistemas de calidad, en busca de la satisfacción de los clientes y el logro de los resultados de la organización (Parra-Penago & Rodríguez-Fonseca, 2016).

La importancia de la implementación de las nuevas tecnologías, Big Data y la capacitación constante de los recursos humanos son sumamente importante no solo para Redolfi S.R.L, sino para todas aquellas empresas que quiera permanecer y ser exitosas en un futuro no muy lejano.

## Bibliografía:

Aimó Pons, G., Bolli, J., & Indaverea, D. (2012). *Estructura y estrategia de las empresas innovadoras. Casos de estudios: Globant; MercadoLibre.com*. Buenos Aires: UADE.

Aislamiento Social preventivo y Obligatorio, 297/2020 (20 de 2020 de Marzo).

Ámbito. (26 de mayo de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/ventas/efecto-covid-19-venta-super-y-mayoristas-crecieron-21-pero-se-derrumbo-la-facturacion-shoppings-n5105263>

America-Retail. (13 de julio de 2020). Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-los-mayoristas-online-te-dan-50-de-rebaja-y-envio-gratis/>

Ansoff, I. (1965.). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Argentina.gob.ar. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos#:~:text=Hasta%20el%2015%20de%20mayo,estos%20productos%20no%20pueden%20aumentar.>

Bustamante Alonso, N. B., & Guillén Alonso, S. T. (2017). Un acercamiento al Big Data y su utilización en comunicación. *Mediaciones Sociales*.

Bustamante Alonso, N., Alonso, G., & Thais, S. (2017). Un acercamiento al Big Data y su utilización en comunicación. *Mediaciones Sociales*.

CasoRedolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

CasoREdolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Cronista, E. (07 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/consumo-modelo-2021-los-cambios-que-trajo-el-virus/>

Economista, E. (13 de mayo de 2021). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-05-la-inflacion-se-desacelero-en-abril/>

ElSol. (17 de mayo de 2017). Obtenido de <https://www.elsol.com.ar/consumo-contra-la-inflacion-los-argentinos-se-vuelcan-por-las-marcas-mayoristas.html>

Gómez, D. B. (23 de abril de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/23/los-supermercados-mayoristas-aseguran-estar-en-una-encrucijada-o-aumentamos-y-nos-clausuran-o-no-compramos-y-hay-faltantes/>

Google. (2020). Obtenido de [https://www.google.com/intl/es-419\\_ar/forms/about/](https://www.google.com/intl/es-419_ar/forms/about/)

INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)

INDEC. (2021). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: INDEC.

INDEC. (s.f.). <https://www.indec.gob.ar/>.

InfoRegión. (20 de abril de 2017). Obtenido de <https://www.inforegion.com.ar/noticia/225306/consumo-aseguran-que-cambiaron-los-habitos-de-compra>

iProfesional. (23 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/320171-supermercados-asi-mejoraron-las-ventas-en-mayo>

José, M., & Ancín, S. d. (2017). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Ley de Góndolas, Ley 27.545 (17 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas>

Makro. (2020). Obtenido de <https://www.makro.com.ar/Sustentabilidad>

Maratum. (2021). Obtenido de <https://maratum.com/importancia-pagina-web-para-empresa/>

Movapps. (2020). Obtenido de <https://www.movapps.com.ar/>

infotechnology. (03 de septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.infotechnology.com/online/La-evolucion-del-e-commerce-en-la-cuarentena-20200612-0002.html>

Normativa Corona virus, 341 (1 de Enero de 2018).

Pailos, N. (11 de Febrero de 2020). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/140322/Los-beneficios-de-la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos-con-alta-tecnologia>

Parra-Penago, C., & R.-F. F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Colombia: Revista de Investigación, Desarrollo e innovación.

Ponce, J. M. (08 de Enero de 2019). *Marketing de servicios. De persona a persona*. Obtenido de <https://marketingyservicios.com/servicio-post-venta-fidelizacion-clientes/>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*.

Porter, M. (2018). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Porter, M. y. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-161.

Rodríguez, F. D. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*.

Shanly, H. I. (2018). *La revolución de los mayoristas y la reacción de los Supermercados. Caso Walmart*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

Telam. (25 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/493509-suba-ventas-supermercados.html>

TELAM. (18 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/491145-el-835-de-los-hogares-modifico-la-forma-de-comprar-alimentos-durante-la-pandemia.html>

Xplora. (2017). Obtenido de <https://www.xplora.eu/estrategias-captar-clientes-con-tu-web/>

## Anexos:

Análisis Macroambiente - Pestel:

Factor Económico:

Ilustración 11 Anexo 1- Supermercados y autoservicios Mayoristas



Fuente extraída de: (INDEC, s.f.),

5 Fuerzas de Porter:

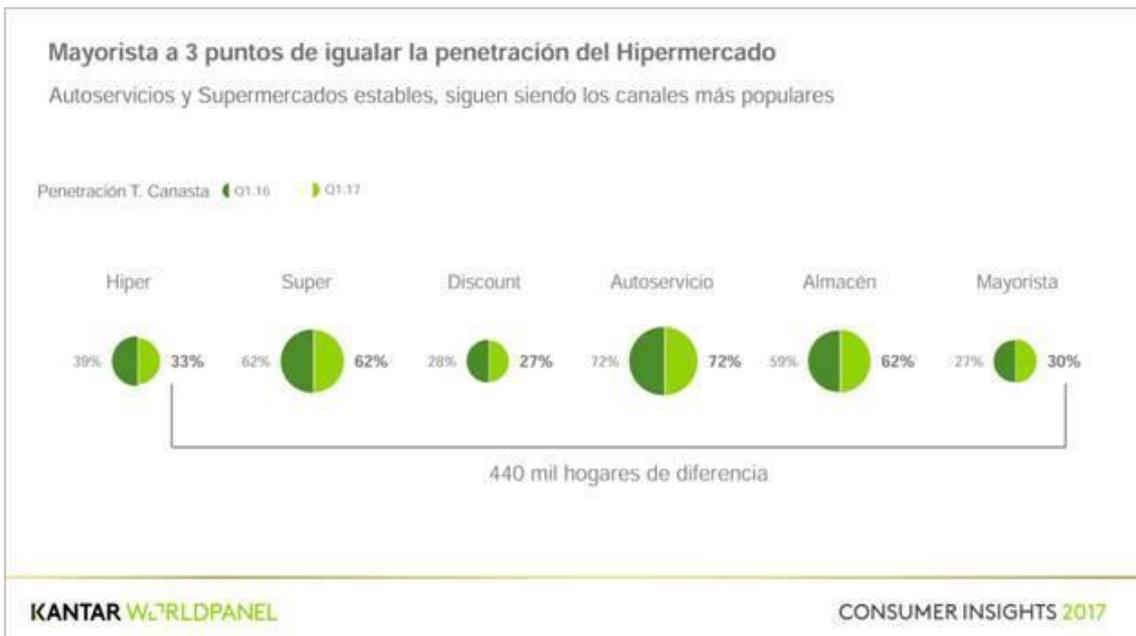
Ilustración 12- Anexo 2- 5 Fuerzas de Porter-Poder de Negociación con los clientes



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio, Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

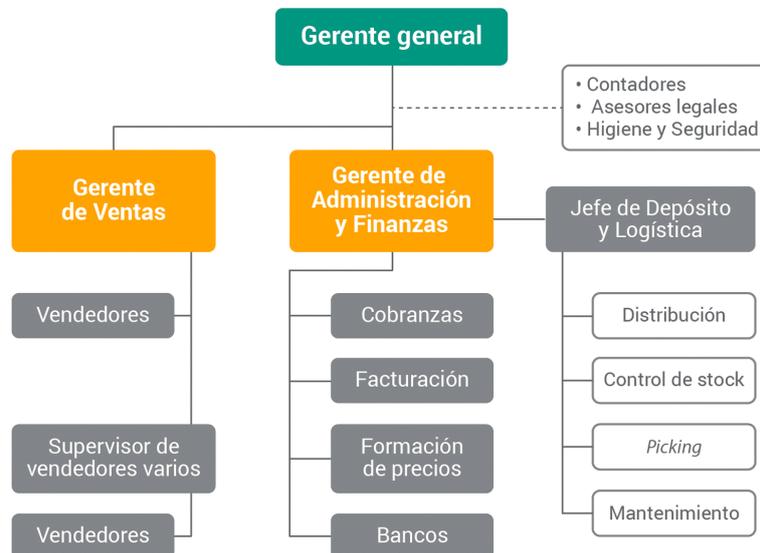
Fuente extraída de: (iProfesional, 2020).

Ilustración 13- Anexo 3 - 5 Fuerzas de Porter- Productos Sustitutos



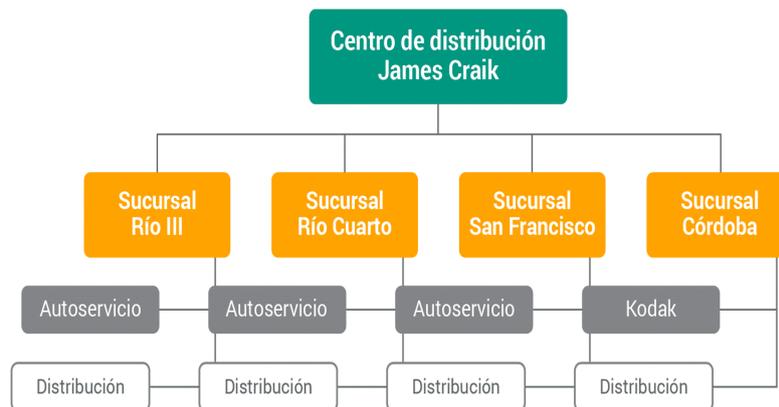
Fuente extraída de: (ElSol, 2017)

Ilustración 14- Anexo 4- Organigrama Centro de James Craik:



Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 15- Anexo 5 - Organigrama de sucursales



Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

### Ilustración 12 - Anexo 6 - Presupuesto Sueldo de Community Manager



### Ilustración 16 - Anexo 7 Sueldo de Jefe de Marketing



### Ilustración 17 - Anexo 8 - Sueldo de empleados Administrativos



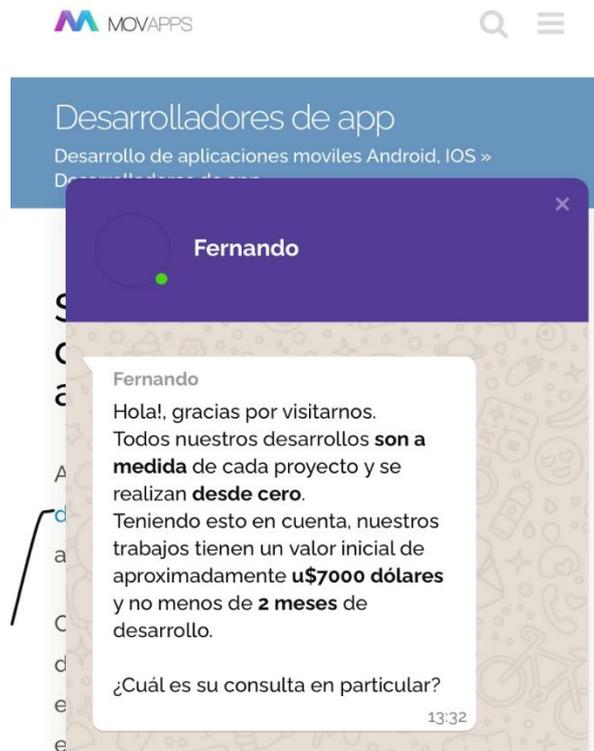
Fuente extraída de: Consultora Bumerán

*Ilustración 13 - Anexo 9 - Presupuesto Tarjetas de puntos*



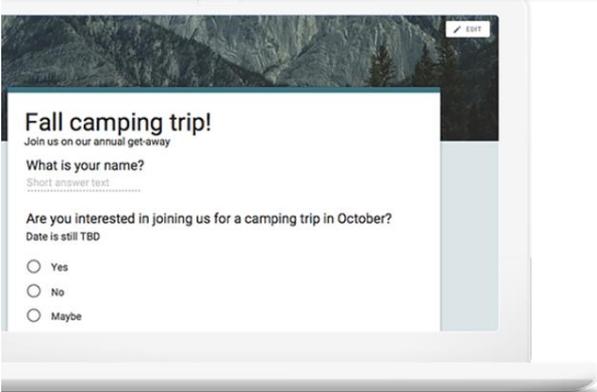
Fuente extraída de: Mercado Libre

*Ilustración 14 - Anexo 10- Presupuesto Desarrolladores de App*



Fuente extraída de: (Movapps, 2020).

## Ilustración 18 - Anexo 11 - Encuestas Google Forms



Google

Fall camping trip!  
Join us on our annual get-away

What is your name?  
Short answer text

Are you interested in joining us for a camping trip in October?  
Date is still TBD

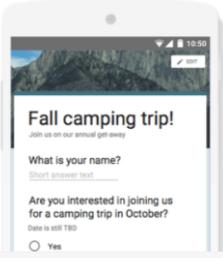
Yes  
 No  
 Maybe

Obtén respuestas rápidamente

Planifica tu próxima salida de camping, administra inscripciones en eventos, prepara una encuesta rápida, recopila direcciones de correo electrónico para un boletín, crea un examen sorpresa y mucho más.

Fuente extraída de: (Google, 2020).

## Ilustración 19 - Anexo 12 - Resultados de análisis de encuestas Google Forms.



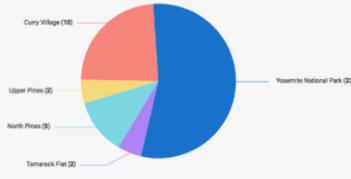
**Crea o responde estés donde estés**

Los Formularios son receptivos, lo que significa que es fácil (y atractivo) crear, editar y responder a formularios en pantallas grandes y pequeñas.

**Organizado y analizado**

Las respuestas a tus encuestas se recopilan de forma automática y ordenada en Formularios, con gráficos y datos de las respuestas en tiempo real. También puedes analizar los datos en más profundidad si ves todo en [Hojas de cálculo](#).

**Where do you want to camp?**



Fuente extraída de: (Google, 2020).

## Ilustración 20 - Anexo 13 - Estado Contable 2018 Redolfi S.R.L.

| <b>A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</b>      |              |                       |                       |                       |
|--|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>         |              |                       |                       |                       |
| <b>ACTIVO</b>                                  | <b>Nota</b>  | <b>al 31/12/2018</b>  | <b>al 31/12/2017</b>  | <b>al 31/12/2016</b>  |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                        |              |                       |                       |                       |
| Caja y Bancos                                  | 1            | 2.178.770,08          | 9.954.707,30          | 516.000,00            |
| Cuentas por cobrar                             | 2            | 53.142.941,30         | 45.888.641,48         | 18.355.456,59         |
| Otras cuentas por cobrar                       | 3            | 0,00                  | 0,00                  | 2.575.432,69          |
| Bienes de cambio                               | 4            | 29.827.616,96         | 22.944.320,74         | 18.355.456,59         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                  |              | <b>85.149.328,34</b>  | <b>78.787.669,52</b>  | <b>39.802.345,87</b>  |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |              |                       |                       |                       |
| Bienes de uso                                  | 5            | 44.894.286,49         | 27.205.302,71         | 28.395.569,18         |
| Otros activos no corrientes                    | 6            | 3.690.552,83          | 0,00                  | 0,00                  |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>             |              | <b>48.584.839,32</b>  | <b>27.205.302,71</b>  | <b>28.395.569,18</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                            |              | <b>133.734.167,66</b> | <b>105.992.972,23</b> | <b>68.197.915,05</b>  |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                    |              |                       |                       |                       |
|  | <b>Anexo</b> | <b>al 31/12/2018</b>  | <b>al 31/12/2017</b>  | <b>al 31/12/2016</b>  |
| Ventas Netas                                   |              | 188.635.385,85        | 164.030.770,30        | 131.224.616,24        |
| Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas           |              | 130.222.261,94        | 111.301.073,58        | 89.040.862,86         |
| <b>Total Ventas del Ejercicio</b>              |              | <b>318.857.647,78</b> | <b>275.331.843,88</b> | <b>220.265.479,10</b> |
| Costos   |              |                       |                       |                       |
| Costos de Venta                                | VI           | 147.429.627,44        | 128.632.321,85        | 88.560.432,91         |
| Otros costos de venta                          | VII          | 102.468.794,04        | 89.363.035,28         | 87.610.818,90         |
| <b>Total Costos de Ventas</b>                  |              | <b>249.898.421,48</b> | <b>217.995.357,13</b> | <b>176.171.251,81</b> |
| <b>Resultado Bruto</b>                         |              | <b>68.959.226,30</b>  | <b>57.336.491,75</b>  | <b>44.094.227,29</b>  |
| Gastos   |              |                       |                       |                       |
| Administración                                 | VII          | 7.669.955,43          | 4.815.560,90          | 4.789.579,25          |
| Comercialización                               | VII          | 11.375.121,39         | 24.666.360,30         | 15.857.469,24         |
| <b>Resultado Actividad Principal</b>           |              | <b>49.914.149,49</b>  | <b>27.854.570,55</b>  | <b>23.447.178,81</b>  |
| <b>Resultado Financiero</b>                    | VII          | <b>39.496.697,42</b>  | <b>19.949.795,60</b>  | <b>15.225.824,63</b>  |
| <b>Resultado NETO</b>                          |              | <b>10.417.452,07</b>  | <b>7.904.774,94</b>   | <b>8.221.354,18</b>   |
| <b>Otros Ingresos y Egresos</b>                | VI           | <b>-885.858,05</b>    | <b>-1.248.390,00</b>  | <b>-238.298,00</b>    |
| <b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b> |              | <b>9.531.594,02</b>   | <b>6.656.384,94</b>   | <b>7.983.056,18</b>   |
| Impuesto a las Ganancias                       |              | 3.336.057,91          | 2.329.734,73          | 2.794.069,66          |
| <b>Resultado Final</b>                         |              | <b>6.195.536,11</b>   | <b>4.326.650,21</b>   | <b>5.188.986,52</b>   |

| <b>PASIVO</b>                    | <b>Nota</b> | <b>al 31/12/2018</b>  | <b>al 31/12/2017</b>  | <b>al 31/12/2016</b> |
|----------------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |             |                       |                       |                      |
| Cuentas por pagar                | 7           | 32.134.173,83         | 21.981.198,51         | 19.363.934,56        |
| Remuneraciones y Cargas Sociales | 8           | 13.612.500,00         | 11.570.625,00         | 1.276.171,88         |
| Cargas Fiscales                  | 9           | 8.627.278,00          | 7.676.469,00          | 3.668.822,10         |
| Otras cuentas por pagar          |             |                       |                       |                      |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    |             | <b>54.373.951,83</b>  | <b>41.228.292,51</b>  | <b>24.308.928,53</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>       |             |                       |                       |                      |
| Cuentas por pagar                | 10          | 18.149.042,99         | 18.149.042,99         | 0,00                 |
| Otros pasivos no corrientes      | 11          | 10.000.000,00         | 1.600.000,00          | 3.200.000,00         |
| Otras cuentas por pagar          |             |                       |                       |                      |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> |             | <b>28.149.042,99</b>  | <b>19.749.042,99</b>  | <b>3.200.000,00</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              |             | <b>82.522.994,82</b>  | <b>60.977.335,50</b>  | <b>27.508.928,53</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>           | 12          | <b>51.211.172,84</b>  | <b>45.015.636,73</b>  | <b>40.688.986,52</b> |
| <b>PN + P</b>                    |             | <b>133.734.167,66</b> | <b>105.992.972,23</b> | <b>68.197.915,05</b> |
|                                  |             | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                 |

Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

|  |   |
|--|---|
| <b>Autor-tesista</b><br><i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | Nievas, Maria Fernanda  |
| <b>DNI</b><br><i>(del autor-tesista)</i>                         | 27718238  |
| <b>Título y subtítulo</b><br><i>(completos de la Tesis)</i>      | Trabajo Final de Grado. Reporte de caso. Planificación Estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi para aumentar la rentabilidad mediante la ventaja competitiva a través de tecnología y recursos humanos. |
| <b>Correo electrónico</b><br><i>(del autor-tesista)</i>          | fernandanievas@hotmail.com  |
| <b>Unidad Académica</b><br><i>(donde se presentó la obra)</i>    | Universidad Siglo 21  |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

|   |    |
|---|----|
| <b>Texto completo de la Tesis</b><br><i>(Marcar Si)<sup>[1]</sup></i>       | Si |
| <b>Publicación parcial</b><br><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> |    |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.