

**Trabajo final de graduación para optar por el título de licenciado en
administración**

Planificación estratégica de la empresa A.J y J.A Redolfi SRL



Universidad Siglo 21

Yadon, Gustavo Federico

41.058.184

ADM 04399

Tutora: Rinero, Sofia

05/07/2020

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló un plan estratégico para la empresa Redolfi S.R.L.

Se realizaron análisis del sector externo, análisis del micro entorno, análisis internos y también análisis de mercado, todo esto con el objetivo de poder estudiar la organización de manera holística e integral y detectar las problemáticas que la acontecen actualmente, como también así, sus fortalezas y oportunidades de crecimiento.

Luego se definió el marco teórico, que servirá de soporte a las herramientas de gestión que se proyectan implementar, y se efectuó el diagnóstico de la situación actual de la empresa junto con los objetivos para llegar al desarrollo de una propuesta concreta.

El presente reporte tiene como objetivo central lograr un aumento de rentabilidad sobre las ventas para finales del año 2021, a través de una estrategia de liderazgo en costos. Para lograr esto se plantearon objetivos específicos que contribuyan a la obtención del mismo, los cuales estarán enfocados en la disminución de costos y también en lograr un aumento de los beneficios a través de la participación de la empresa en el mercado minorista. Se utilizara la gran infraestructura de Redolfi S.R.L., sus ventajas competitivas y las nuevas tecnologías disponibles para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Distribuidora, Rentabilidad, Liderazgo en costos, e-Commerce.

Abstract

In this final degree project, a strategic plan was developed for the company Redolfi S.R.L.

Analysis of the external sector, analysis of the micro environment, internal analysis and also market analysis were carried out, all with the aim of being able to study the organization in a holistic and comprehensive manner and detect the problems that are currently occurring, as well as its strengths and growth opportunities.

Then the theoretical framework was defined, which will support the management tools that are planned to be implemented, and the diagnosis of the current situation of the company was made together with the objectives to arrive at the development of a specific proposal.

The main objective of this report is to achieve an increase in profitability on sales by the end of the year 2021, through a cost leadership strategy. To achieve this, specific objectives were proposed that contribute to obtaining it, which will be focused on reducing costs and also on achieving an increase in profits through the participation of the company in the retail market. The great infrastructure of Redolfi S.R.L., its competitive advantages and the new technologies available will be used to achieve the proposed objectives.

Keywords: Strategic Planning, Distributor, Profitability, Cost leadership, e-Commerce.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación.....	7
Macro entorno.....	7
Micro entorno.....	9
Análisis de mercado	11
Análisis Interno.....	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de Implementación.....	20
Presupuesto.....	28
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	33

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración 1. Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas.....	12
Tabla 1 Plan de acción 1.....	23
Tabla 2 Plan de acción 2.....	24
Tabla 3 Plan de acción 3.....	25
Tabla 4 Diagrama de Gantt.....	27
Tabla 5 Presupuesto objetivo específico 1.....	28
Tabla 6 Presupuesto objetivo específico 2.....	28
Tabla 7 Presupuesto objetivo específico 3.....	28
Tabla 8 Flujo de caja.....	29
Tabla 9 VAN y TIR.....	30
Tabla 10 ROI.....	30

Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L. con el propósito de desarrollar una planificación estratégica, para que la compañía pueda lograr aumentar sus utilidades y aprovechar las ventajas competitivas que posee.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa dedicada al sector mayorista de productos alimenticios, cigarrería, bebidas, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería, lleva más de 50 años de experiencia en el sector. En la actualidad la empresa se desarrolla como persona jurídica. Está conformada por cuatro socios y cuenta con alrededor de 132 empleados. Nació en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina donde sigue estando situada su sede central y desde donde se coordinan y administran las actividades de todas sus sucursales en otras localidades.

Todo empezó en el año 1976 cuando Alonso y su hijo José Redolfi decidieron comprar a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive. A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi.

Años después, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, el cual tuvo mucho éxito, luego siguiendo la misma modalidad de expansión se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución. Ya en el año 2003 se llevó a cabo la puesta en marcha del tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco y por último en el año 2004 se realizó la apertura del cuarto en la ciudad de Río Cuarto.

En estos momentos la empresa y la industria se encuentran transitando por un escenario totalmente nuevo y desconocido para todos, producto de la pandemia Covid-19. Si bien el sector donde se desempeña la organización ha sido declarado como actividad esencial por el gobierno nacional y puede seguir operando con cierta habitualidad, su demanda se ha visto modificada

por el cierre o inactividad de algunos importantes clientes como bares o restaurantes, mientras que en algunos productos como los de limpieza la demanda ha crecido en estos tiempos que nos acontecen. Por este motivo, lo que se propone con el presente documento es que la empresa mediante el desarrollo de una planificación estratégica logre aumentar su rentabilidad aprovechando las ventajas competitivas que posee gracias a su economía de escala.

Para lograr esto se usará una estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia es especialmente beneficiosa en los mercados donde el precio es un factor importante. Para esto se propondrá la apertura de un supermercado online minorista, de modo que la empresa no solo se centre en el mercado mayorista sino que también participe y aproveche sus ventajas competitivas en el mercado de los consumidores finales, donde puede obtener una mayor contribución marginal unitaria por cada producto vendido.

Un ejemplo de una eficiente implementación de la estrategia de liderazgo en costos es el de Wal-Mart Stores Inc. la empresa tiene éxito con su estrategia de precios bajos todos los días para atraer clientes. La idea de todos los días de precios bajos es ofrecer productos a un precio más barato que sus competidores de forma coherente. Wal-Mart es capaz de lograr esto debido a su gran escala y la cadena de suministro eficiente que posee.

Otro antecedente donde se aplicó una estrategia de liderazgo en costos es el de Southwest Airlines. La industria aérea ha sido tradicionalmente una industria donde los beneficios son difíciles de conseguir sin la carga de los altos precios de venta de billetes. Southwest Airlines ha desafiado este concepto mediante la comercialización de sí mismo como un líder en costes. Trata de ofrecer los precios más bajos posibles, siendo más eficientes que las aerolíneas tradicionales. Reducen al mínimo el tiempo que pasan sus aviones en la pista con el fin de mantenerlos volando y mantener los beneficios arriba. También ofrecen poco en el camino de emociones adicionales a los clientes, pero hacen que ahorres.

Análisis de situación

A continuación se realizará un análisis del ambiente externo de la empresa, con el propósito de poder conocer su entorno y poder realizar una planificación acorde a la situación actual de dicha organización.

Pestel:

Factor Político : En estos momentos donde el país se encuentra atravesando una crisis sanitaria producto de la pandemia y predomina la incertidumbre, el gobierno nacional ha tenido que tomar decisiones políticas que afectan directamente el funcionamiento de la organización, entre las que podemos mencionar: El decreto de necesidad y urgencia (DNU) 34/2019 que dispone por 180 días a partir del viernes 13 de Diciembre de 2019 que en caso de despido sin justa causa, el trabajador afectado tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización. El aislamiento social preventivo y obligatorio , el programa de precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, programa de precios máximos para las compras del estado, créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%, prohibición de despidos y suspensiones por 60 días a partir del 31/03/2020, programa de asistencia y emergencia al trabajo y la producción, creación del fondo de garantía para la micro, pequeña y mediana empresa, el objetivo de este último programa es facilitar el repago de los préstamos para capital de trabajo, incluyendo pagos de salarios, aportes y contribuciones patronales. (Ministerio de producción y trabajo, 2020)

Factor Económico: El 2019 no ha sido un año fácil para Argentina, el país terminó el año con una caída del PIB del 2,1% sumado a una tasa de inflación del 53,8%, el índice más alto desde el año 1991. (INDEC, 2019). Lo que ya parecía un escenario económico desalentador terminó de empeorar con la llegada del Covid-19 al país, que trajo consecuencias para toda la economía y sobre todo para las pequeñas y medianas empresas que no pueden trabajar con normalidad. Hasta el momento se ha observado un impacto altamente negativo en la oferta agregada de bienes de la economía (producción). La determinación del aislamiento implica una caída transitoria de la fuerza laboral, lo que puede llegar a afectar directamente al desarrollo de la de la industria mayorista de alimentos y productos alimenticios debido a el potencial desabastecimiento de

mercadería, productos y recursos que pudiera producirse, ya que la demanda de estos productos se ha mantenido constante en estos tiempos de pandemia y en algunos casos como el de los productos de limpieza se ha incrementado, mientras los factores productivos se encuentran trabajando a una capacidad limitada. Todo esto sumado a la caída del estimador mensual de la actividad económica (EMAE) que en enero de 2020, registró una variación de -1,8% respecto al mismo mes de 2019. (INDEC, 2020). Presenta un panorama económico aún más complicado.

Factor Social: Argentina posee 35,5% de la población bajo la línea de pobreza, una tasa de desocupación del 8,9%, una tasa de analfabetismo del 1,9% y un 25,9% de hogares bajo la línea de pobreza (INDEC, 2019). Esto sumado a las elevadas tasas inflacionarias a las que se enfrenta el país durante los últimos años que provocan que el salario real de los trabajadores se vea cada vez más reducido, nos da como resultado una sociedad extremadamente sensible al precio de los productos, por lo que esto puede ser un factor determinante a la hora de ser competitivos en el mercado de primera necesidad en el que se encuentra inmerso la empresa.

Factor Tecnológico: Los avances tecnológicos de estos últimos tiempos han transformado la forma en que se desarrolla la industria. Los potenciales clientes están cada vez más informados, cuentan con una mayor facilidad y acceso a la comparación de precios y se caracterizan por la inmediatez, por lo que el marketing digital crece exponencialmente entre las empresas del sector. El desarrollo de nuevos canales de comunicación entre empresas y clientes con la llegada de las redes sociales se ha impuesto en el último tiempo, ya que son de fácil adopción y no se necesita de un gran presupuesto para hacerse de ellas, mientras que las organizaciones que no son capaces de adoptarlas correctamente, van perdiendo terreno.

Factor Ecológico: Teniendo en cuenta que Argentina es uno de los 30 países que más contamina la atmósfera en el mundo y que hay una sociedad cada vez más informada y más preocupada por los impactos de los seres humanos en el planeta, adoptar políticas sustentables y amigables con el medio ambiente por parte de la empresa pueden brindar una ventaja competitiva y un factor de diferenciación con respecto a los demás competidores de la industria.

Factor Legal: Este es un factor determinante para todas las organizaciones porque afecta directamente la toma de decisiones y el accionar por parte de las empresas, delimitando lo que se considera lícito de lo que no, con sus respectivas consecuencias. Se puede mencionar lo redactado en el artículo 14 bis de la constitución nacional, que hace referencia a que el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta, ayuda a determinar a través del análisis de las 5 fuerzas la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.

Estas cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

Poder de negociación de los compradores o clientes: Los compradores de la industria de distribuidores y autoservicios mayoristas de productos alimenticios y de limpieza generalmente son supermercados, almacenes, kioscos, restaurantes, etc. El poder de negociación que pueden ejercer los clientes de la industria es medio y va a depender en gran medida de los volúmenes de compra solicitados. Teniendo así un mayor poder de negociación clientes como grandes supermercados o almacenes que realicen compras de gran volumen que los kioscos o pequeños restaurantes que compran poca cantidad de mercadería.

Poder de negociación de los proveedores: La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de las organizaciones de la industria es de gran importancia, continuamente las empresas se ven obligadas a establecer relaciones a largo plazo con ellos y adoptar un enfoque flexible de colaboración cliente – proveedor. En la industria existen diferentes tipos de proveedores, hay algunos que son más fáciles de reemplazar porque tienen un reducido costo de cambio y porque hay muchos de ellos en el mercado ofreciendo los mismos tipos de bienes, estos son los que menor poder de negociación están en condición de ejercer. Un caso especial es el de los distribuidores exclusivos de una marca, que tienen un único proveedor de bienes de cambio y quienes son los que fijan las condiciones de compra (plazo, precio, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías, por lo que en estos casos los proveedores gozan de un poder de negociación alto.

Amenaza de nuevos competidores : Si bien la industria mayorista es atractiva por sus elevados montos de facturación, la amenaza de nuevos competidores es baja, esto se debe a factores como los altos requerimientos de capital que son necesarios para ingresar en el sector, como por ejemplo rodados para la distribución, depósitos, infraestructura para oficinas, las grandes economías de escala que poseen las empresas que actualmente participan en el mercado y los contratos de exclusividad de distribución que poseen muchas empresas con marcas líderes. Todos los factores anteriormente mencionados hacen que las barreras de entrada al sector sean considerables y no mucha gente tenga acceso a poder ser parte de la industria.

Amenaza de productos sustitutos : En una industria donde los consumidores son agentes extremadamente sensibles al precio porque por lo general son revendedores y el beneficio que obtendrán depende en gran medida de los precios a los que logren adquirir los productos, como por ejemplo los kioscos, almacenes, restaurantes, etc. Los productos sustitutos amenazantes son aquellos que logren satisfacer la misma necesidad a un menor precio, como por ejemplo la sacarina con el azúcar. Otra amenaza de producto sustituto para el sector son los productos, orgánicos, naturales y amigables con el medio ambiente, los consumidores están demostrando un tendencia creciente hacia el consumo de estos productos, por lo que representan una verdadera

amenaza para las organizaciones de la industria que no sean capaces de percibir y adaptarse a estas tendencias.

Rivalidad entre los competidores : A pesar de las altas barreras de entrada que posee la industria por la elevada inversión inicial que se necesita para poder emprender un negocio de estas características, la competencia en ella es alta, debido a que existen muchas organizaciones altamente capacitadas y experimentadas buscando satisfacer un segmento de clientes similar. Esto provoca que la competencia sea intensa y por lo tanto las acciones que tomen las empresas para diferenciarse y explotar las ventajas competitivas que cada una de ellas posee, significaran el éxito o el fracaso de la organización en un entorno competitivo.

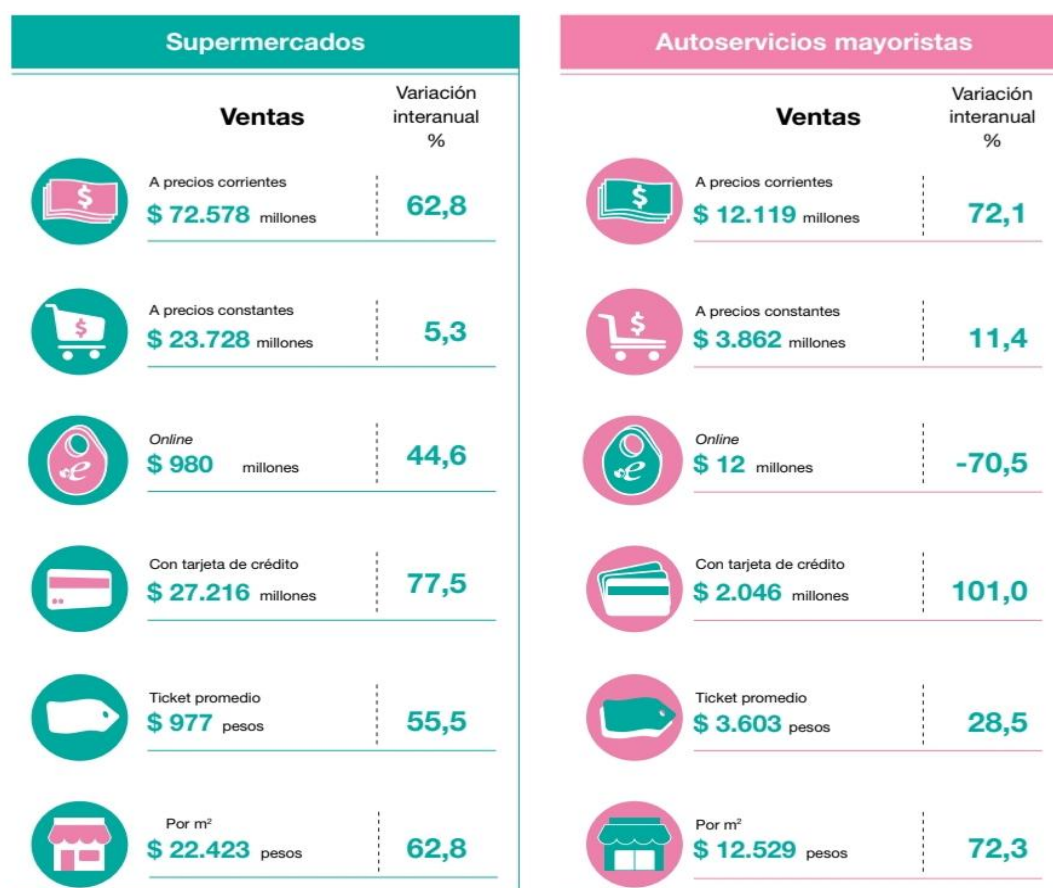
Análisis de mercado:

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el gasto de consumo de los hogares por finalidad está liderado por los alimentos y bebidas, que representan el 34%. Esta participación se aproxima al 70% en el caso de las ventas de supermercados.

En cuanto a las preferencias de los consumidores, estudios privados coinciden que la yerba mate es el producto de compra individual que se encuentra en la mayoría de los hogares del país. Con un 85%, sería el producto consumido por la mayor cantidad de hogares, seguido por el azúcar, con el 82%; los helados artesanales (74%); las galletitas de agua (72%); el té (69%); las galletitas dulces (69%); los alfajores (67%); el café (66%); la gaseosa cola común (64%) y el chocolate en barra con el 52%. De este modo, ocho de los diez primeros productos de compra individual son alimentos livianos que se consumen, en su mayoría, con el desayuno y la merienda. Dentro de los alimentos que conforman la alimentación básica de los hogares, las hamburguesas congeladas figuran en el puesto décimo sexto, con 35,5%.

El estudio fue realizado sobre 5.995 casos que se proyectaban a 4.659.850 personas. Las bebidas que lideran el mercado son las gaseosas, seguidas por la cerveza y los lácteos. Debe destacarse el escaso lugar que los argentinos le conceden a los productos congelados, solo el 39% entre los que se incluyen verduras y comidas listas. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca).

Ilustración 1: Encuestas de supermercados y autoservicios mayoristas.



Fuente: INDEC

El mercado en donde se desempeña Redolfi SRL actualmente se caracteriza por la alta competencia que hay. La organización se enfrenta a competidores que son grandes empresas, altamente especializadas y experimentadas, todas con un mismo objetivo, ocupar una mayor proporción de mercado. A continuación se clasificara a los competidores de la empresa en dos grupos:

- Mayoristas con salones comerciales.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Mayoristas con salones comerciales : En Río Tercero el principal competidor es Luconi Hnos, en Río Cuarto empresas como Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva era, en San Francisco Dutto

Hnos. y por último en Córdoba la empresa compete con gigantes como Tarquino, Diarco, Maxiconsumo, Yaguar, etc.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio: Los principales competidores son Rosental y Micropack, que son dos importantes empresas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Análisis Interno:

Luego de haber realizado el análisis del Macro y Micro entorno, se procederá a realizar el análisis interno de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. Se utilizará como herramienta estratégica la cadena de valor con la finalidad de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la organización.

Cadena de valor

Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes cinco primarias y cuatro de apoyo.

Las actividades primarias son: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y por último servicios. Los departamentos especializados manejan las actividades de apoyo: Aprovisionamiento, tecnología, recursos humanos e infraestructura de la empresa. (Kotler P y Keller K, 2012)

Logística de entrada: Las principales fuentes de valor en la logística de entrada de Redolfi se relacionan con las economías de escala que puede llegar a obtener la empresa. El responsable de pedidos es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido, se observa que actualmente esta actividad es realizada de forma manual y no a través de sistemas informatizados.

Operaciones: Las operaciones de Redolfi SRL se resumen en abastecimiento, clasificación, almacenamiento y distribución de la mercadería, están todas orientadas al sector mayorista de

productos alimenticios, cigarrería y productos de limpieza. Se observó que la empresa no cuenta con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias, lo que no es lo correcto teniendo en cuenta que Redolfi posee bases de operaciones en 5 ciudades distintas:

James Craik: Distribuidora

Córdoba: Distribuidora

San Francisco: Autoservicio mayorista y distribuidora.

Río Cuarto: Autoservicio mayorista y distribuidora.

Río Tercero: Autoservicio mayorista y distribuidora.

Logística de salida: La logística de salida de Redolfi implica el almacenamiento y la distribución de todos los artículos que posee la empresa en su cartera de productos. Se observa que tiene un gran valor percibido por el cliente el reducido tiempo de entrega que posee la empresa, destacándose de esta manera entre los competidores del sector por su velocidad y eficiente distribución. En las sucursales posee un tiempo de entrega de 24 horas y en otras localidades de 48 horas.

Marketing y ventas : La organización siempre se ha enfocado en diferenciarse de sus competidores a través de una estrategia de liderazgo en costos, apostó a ganar poco con mucho volumen de ventas y es por lo que es valorada hoy en día en el mercado, sin embargo se observó que la empresa no posee una estrategia clara de publicidad y que podría anunciar y promover sus productos, trabajo y ofertas de una manera más eficiente a través de estrategias claras en los diferentes canales de publicidad, incluidos los canales tradicionales y digitales.

Servicios: Si bien los servicios que ofrece Redolfi SRL a sus clientes con la finalidad de fidelizarlos no son muchos, se destaca el asesoramiento comercial que ofrecen los vendedores de la empresa, proporcionándole a cada uno de ellos toda la información necesaria para que estos puedan gestionar de la mejor manera sus negocios. También se observa que aporta mucho valor a la empresa las visitas de seguimientos realizadas por los vendedores a cada uno de los clientes, cada 15 días.

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de cualquier organización juega un papel clave en el éxito de esa empresa. Redolfi ha construido una infraestructura bastante grande que incluye su administración, finanzas, cadena de suministro, recursos humanos, logística y sus centros de distribución.

Aprovisionamiento : La empresa posee una política de mantener un stock mínimo y comprar sólo lo necesario de acuerdo a las ventas, salvo algunas excepciones como los productos de alta rotación, que son alrededor de 5 artículos específicos, en donde poseen una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra. La empresa carece de un sistema especializado de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas con planillas Excel.

Tecnología: Redolfi SRL si bien cuenta con página web y se realizan algunos esfuerzos en las redes sociales para captar clientes, no es una empresa que se encuentra a la vanguardia en el aspecto tecnológico, la organización no posee sistemas digitalizados a la hora de controlar y gestionar el inventario existente, tampoco cuenta con un software contable específico, continúa manejando esta área con excel. Cuando ingresan nuevos pedidos a los centros de almacenamiento, el control de estos se realiza de forma manual, es decir que la empresa carece de sistemas informáticos en actividades claves.

Recursos humanos: La organización no cuenta con un área de Recursos Humanos para la coordinación y control de los 132 empleados con los que cuenta, se observa que no existen procedimientos técnicos establecidos a la hora de la selección del personal, como así tampoco cuenta procesos de inducción para los distintos puestos, por lo que los empleados aprenden cómo realizar su trabajo a medida que van trabajando. La empresa tampoco posee manuales de procedimientos ni políticas motivacionales para el personal. Sin embargo a pesar de lo anteriormente mencionado, se destaca el buen clima interno que posee la organización.

La empresa posee una departamentalización geográfica en cuanto a sus sucursales, mientras que en James Craik, donde está situada la principal base de operaciones de la organización y desde donde se coordinan, gestionan y controlan las actividades de todas las sucursales, posee una

departamentalización por funciones, este tipo de departamentalización se basa en agrupar recursos y personal, en base a funciones específicas y especializadas.

El tipo de autoridad que sigue la empresa, es una autoridad formal, ya que surge como consecuencia propia de la atribución de roles, es decir, esta autoridad surge del poder que una persona tiene frente a los demás, por el hecho de tener un puesto con mayor jerarquía en la organización.

La centralización o descentralización hace referencia al grado de concentración en la toma de decisiones, en lo que respecta a Redolfi SRL, se observa que la empresa posee una organización centralizada, ya que las decisiones son tomadas por los gerentes de los niveles superiores, sin mucha participación de los niveles inferiores.

La cultura organizacional de la empresa se basa en la confianza que los propietarios y gerentes tienen en sus empleados, es una organización con baja rotación y con un programa de promoción interna que tiene como base la experiencia y la antigüedad de los trabajadores.

Marco Teórico

A continuación se desarrollarán los conceptos y herramientas teóricas de la planificación estratégica y también de la estrategia seleccionada, la estrategia de liderazgo en costos.

Planificación Estratégica

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 1993)

El proceso de planeación estratégica es un procedimiento de seis pasos. Si bien es en los primeros cuatro pasos es en donde se describe la planeación que se debe llevar a cabo, las fases de

implementación y evaluación también tienen enorme importancia. En este trabajo se desarrollarán los primeros cuatro pasos. (Robbins y Coutler, 2014)

- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- Realización de un análisis externo.
- Realización de un análisis interno.
- Formulación de Estrategias.
- Implementación de Estrategia.
- Evaluación de resultados.

Aplicaciones actuales

Entre los principales beneficios que ofrece la planificación estratégica actualmente, se pueden mencionar los siguientes: Formalizar el proceso de decisión estratégica para permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones, llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno y aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos, coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento de las acciones emprendidas, permitir la participación del personal en las decisiones empresariales., facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporcionar un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Estrategia central del reporte de caso

La estrategia puede definirse como un conjunto de acciones que guían la forma para obtener el mejor desempeño en la compañía. En general para casi todas las empresas el reto mayor es obtener un desempeño superior al de sus rivales (Hill y Jones, 2009).

Michael Porter, quien fue el precursor de las estrategias competitivas genéricas, diseñó tres estrategias para poder competir en la industria. Estas son: estrategia de liderazgo en costos, de

diferenciación y de enfoque o segmentación. En el presente reporte se llevará a cabo la estrategia de liderazgo en costos.

La estrategia de liderazgo en costos basa su ventaja competitiva en unos costes más bajos que sus competidores. El objetivo estratégico que, normalmente, se persigue con esta estrategia es ganar cuota de mercado, llegando al máximo número de clientes posible, aunque también podría trasladar esta ventaja en costes a la obtención de unos márgenes superiores, sacrificando cuota por rentabilidad. Para conseguir esta ventaja competitiva, deberá conseguir: que sus productos tengan los menos elementos superfluos posibles; continuas reducciones de costes de producción y de operaciones; y, en definitiva, reducir los costes todos los años en todas las áreas del negocio, clave del éxito de esta opción estratégica. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con la de liderazgo en precios. Los bajos costes permitirán a la empresa reducir los precios si decide seguir una estrategia de precios de penetración, pero pueden utilizarse para aumentar la rentabilidad y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio del mercado. En otras palabras, liderazgo en costes es una estrategia que permite obtener recursos para hacer inversiones que propicien que la empresa sea líder del mismo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Diagnóstico y discusión

Con lo abordado anteriormente en los diferentes análisis que se realizaron de la empresa Redolfi S.R.L., se ha llegado a la conclusión que existen diversos factores internos que pueden mejorar o perjudicar el desarrollo de la organización, como también existen factores externos en los que la empresa no puede influir pero debe estar al tanto de ellos para tomar las mejores decisiones. Para todo esto es necesario el desarrollo del plan estratégico, que aportará una visión holística de estos.

Entre las debilidades que se han observado en los análisis realizados, se pueden mencionar algunas como la carencia de sistemas digitalizados para el desarrollo de actividades sumamente importantes para la organización, la falta de un departamento de recursos humanos, que aporte profesionalización a la hora de seleccionar, inducir, capacitar y controlar el personal, también se

ha observado que la empresa no realiza grandes esfuerzos en captar nuevos clientes, no posee planes de marketing , ni tampoco un presupuesto destinado al mismo. Más allá de las debilidades recientemente mencionadas, el presente reporte se centrará en las principales fortalezas que posee la empresa, que son su economía de escala, su infraestructura y su eficiente distribución y en cómo estas ventajas pueden ayudar a mejorar la rentabilidad de la organización para hacer frente a la delicada situación actual.

Actualmente Redolfi S.R.L. se encuentra inmersa en una industria sumamente competitiva , lo que ha llevado a que en los últimos años la empresa reduzca su rentabilidad de 5% al 2,5% para poder seguir siendo competente en la misma, esto sumado al actual escenario que atraviesa el país golpeado por una crisis sanitaria y económica sin precedentes y que muchos de los clientes de la organización como restaurantes y bares se encuentran actualmente sin poder trabajar, son factores que repercuten negativamente en las ventas e ingresos de Redolfi S.R.L. ya que sus principales clientes se encuentran inactivos. Como si todo esto fuera poco, nadie sabe hasta cuándo seguirá esta situación. Esto obliga a la empresa a buscar nuevas formas de ser más eficiente y maximizar utilidades.

Producto de las conclusiones recientemente mencionadas lo que se propondrá en este reporte siguiendo la estrategia de liderazgo en costos, es incurrir en el mercado minorista con la apertura de un supermercado online de venta al detalle, lo que permitirá a la empresa gracias a su reducido costo de adquisición de mercaderías por su economía de escala ingresar en el mercado con mejores precios de venta que los actuales competidores y a su vez obtener una mayor contribución marginal por producto vendido que en el sector mayorista. Para la presente propuesta toma especial importancia el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, el desarrollo de canales de ventas online y también la publicidad y promoción, de modo que se hará énfasis en la utilización del marketing digital, herramientas como google ads, publicidad en facebook, instagram y redes sociales, ya que estas han demostrado en este último tiempo tener un alcance increíblemente amplio con un presupuesto reducido comparado con las publicidades tradicionales como televisión o radio.

Con lo anteriormente expuesto, se espera que Redolfi S.R.L logre aprovechar la gran infraestructura que posee, los contactos, proveedores, logística, distribución y economías de

escala para ingresar en un nuevo mercado, aumentar su rentabilidad, y convalidar el modelo de negocio propuesto en el presente reporte para que la empresa pueda continuar desarrollándose bajo esta modalidad en el mercado de los consumidores finales.

Plan de Implementación

En el siguiente apartado se desarrollarán algunos conceptos claves como la misión, visión y valores que son necesarias para la exitosa implementación de la estrategia, también se plasmara el objetivo general y los objetivos específicos propuestos para Redolfi S.R.L.

Misión

Con respecto a la misión de la empresa, se optará por realizar pequeñas modificaciones a la actual, porque esta no se alinea totalmente con lo propuesto en el presente reporte, ya que no contempla el mercado minorista.

Misión actual: 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.

Misión propuesta: Ayudar a ahorrar dinero a nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista y minorista de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas.

Visión

En cuanto a la visión se optará por mantener la actual. La misma habla de que Redolfi S.R.L desea ser una empresa líder en el mercado que participa, abierta a nuevas oportunidades de negocios, con una amplia cartera de proveedores, siempre buscando solvencia y rentabilidad continuada, en donde los empleados tengan oportunidades de desarrollo, crecimiento personal y profesional.

Valores

En cuanto a los valores, se optará por mantener los actuales, los cuales hacen referencia a la honestidad, respeto por el cliente y los proveedores, responsabilidad social y comunitaria, esfuerzo y dedicación, confianza y sentido de equipo.

Objetivo general

Aumentar el nivel de rentabilidad sobre las ventas un 1 % con respecto al ejercicio fiscal 2018, con el objetivo de cumplirlo en diciembre del 2021.

Justificación

El objetivo general planteado se buscará cumplirlo a través de una estrategia de liderazgo en costos orientada al sector minorista. Luego de analizar la información financiera de la empresa, se observó que la rentabilidad neta sobre las ventas en el periodo 2016-2017 fue de 2.35%, luego en el periodo 2017-2018 de 1.57% y por último en el periodo 2018-2019 de 1.94%. Por ello se plantea tratar de que la empresa vuelva a tener niveles de rentabilidad sobre las ventas similares al año 2016 e incluso superarlos, ya que, si Redolfi S.R.L pudo tener ese rendimiento anteriormente, significa que puede volver a tenerlo.

Para esto se establecerán objetivos específicos orientados a incrementar la rentabilidad de la empresa, con acciones dedicadas a reducir costos y aumentar ventas en el sector minorista.

Objetivos Específicos

1. Reducir en un 30% los costos por ausentismo laboral para Diciembre de 2021, los cuales serán medidos y evaluados por indicadores KPIs.

Justificación

El ausentismo laboral cuando está mal gestionado o no está controlado puede traer múltiples consecuencias negativas, como, por ejemplo: Aumento de los costes laborales para la empresa, debido a las ausencias de los trabajadores, empeoramiento del clima laboral, descenso de la productividad y competitividad, etc. Todos estos factores anteriormente mencionados significan pérdidas de dinero para la organización y esta es una situación que afecta directamente la

rentabilidad de la empresa. Actualmente Redolfi S.R.L no cuenta con un eficiente control y gestión de estos, ya que como se mencionó anteriormente en los análisis realizados en el presente reporte, la empresa carece de un departamento de Recursos Humanos que pueda aportar los conocimientos técnicos y la profesionalización que se necesita para realizar una correcta gestión de estos.

2. Vender en el mercado minorista a través del e-Commerce el 5% de las ventas totales de la organización para diciembre del 2021.

Justificación

Redolfi S.R.L a lo largo de su historia siempre se ha dedicado solamente al sector mayorista. Ante una disminución notable en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa que se produjo en los últimos años, la organización debe buscar nuevas formas de ser más rentable. Por eso se buscará mediante la estrategia de liderazgo en costos penetrar en el sector minorista que ofrece una contribución marginal por producto vendido mucho más atractiva que el mayorista. Esto se realizará a través del e-Commerce, que en los últimos meses con la llegada del covid y de la cuarentena, ha registrado un crecimiento exponencial y Redolfi S.R.L tiene todo para aprovechar las nuevas oportunidades que presenta el escenario actual.

3. Reducir un 30% con respecto al año 2018 las pérdidas ocasionadas por quiebres de stock, para Diciembre de 2021.

Justificación

Analizando la información proporcionada por la empresa, se ha observado que la organización no posee una eficiente gestión del stock, no cuenta con sistemas digitalizados que brinden soporte para el control y gestión del mismo y que pierde mucho dinero por los quiebres de inventario que se producen, esto claramente tiene un impacto negativo en la rentabilidad de la organización.

Planes de acción

Tabla 1: Plan de Acción (1)

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Contratación de licenciado en Recursos Humanos: Se contratará un Licenciado en Recursos Humanos con al menos 4 años de experiencia laboral, quien será el encargado de crear el departamento de Recursos Humanos.	01/07/2020	08/10/2020	Nexo Group consultora	Asesoría externa	Asesoría \$47,000.00
					Sueldo mensual \$70,000.00
Formación del departamento de recursos humanos: Se creará el departamento de Recursos Humanos de la empresa, con el objetivo de que aporte profesionalización en la gestión y control de los trabajadores. Para esto se necesitará poner en condiciones una oficina donde pueda desempeñarse el licenciado en RRHH y también una sala de capacitación y reuniones, para la que será necesario la adquisición de un proyector y una computadora.	26/10/2020	14/12/2020	Licenciado en RRHH	RRHH	Oficina de RRHH \$125,000.000
					Sala de capacitación \$140,000.00
Desarrollo de una política de asistencia: Formalizar las expectativas de asistencia de los empleados en un documento escrito. Se debe dejar bien en claro, dentro de esta política, cuestiones inherentes a llegadas tarde reiteradas y sus consecuencias, así como las del ausentismo excesivo.	21/12/2020	29/02/2021	Licenciado en RRHH	RRHH	-
Desarrollo del plan de recompensas por las buenas asistencias de los empleados: recompensar la buena asistencia con una bonificación por no tener ausencias durante el mes, sumado a un bono extra en caso de no ausentarse en un lapso de 6 meses. El costo de una ausencia debería ser el parámetro a utilizar al momento de calcular y definir el monto asociado a dicho premio	21/12/2020	29/02/2021	Licenciado en RRHH	RRHH	-

<p>Desarrollo del plan de apoyo al empleado: En determinados momentos en la vida del colaborador, algunos de ellos se enfrenten a problemáticas cotidianas que repercuten en su desempeño. Es allí donde entran en juego los programas de apoyo, el objetivo de estos es que les permitan a las personas encontrar herramientas para transitar de la mejor manera estas circunstancias. Este tipo de programas también representan un incentivo motivacional, logrando que los empleados se sientan valorados.</p>	21/12/2020	29/02/2021	Licenciado en RRHH	RRHH	\$115,000.00
---	------------	------------	--------------------	------	--------------

Tabla 2: Plan de Acción (2)

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
<p>Desarrollo de la página web y app de la empresa: Se seleccionará un equipo de especialistas en programación, ingeniería en sistemas y diseño gráfico para el desarrollo de una nueva página web de la empresa y una aplicación para dispositivos móviles, por medio de las cuales los potenciales clientes puedan comunicarse con la empresa, puedan ver los productos que hay en stock, las ofertas, realizar las compras, coordinar los envíos y gestionar reclamos.</p>	01/07/2020	01/11/2020	Globant	Asesoría Externa	\$320,000.00
<p>Capacitación a empleados: Se capacitarán a los empleados que se van a encargar de atraer clientes y atender el sector minorista de la organización, esto se realizará a través de charlas informativas y presentaciones dictadas por especialistas en e-Commerce y marketing digital, será llevado a cabo a través de presentaciones online.</p>	01/08/2020	01/11/2020	Kudos e-Commerce	Asesoría Externa	\$75,000.00
<p>Contratación de community manager: Será el/la responsable del manejo de redes sociales, de la</p>	10/11/2020	29/11/2020		RRHH	

página web de la empresa y también del desarrollo de las campañas publicitarias.			Licenciado RRHH		Sueldo mensual \$38,000.00
Desarrollar campaña publicitaria: Se realizarán grandes esfuerzos en campañas publicitarias, utilizando herramientas que han demostrado tener un enorme alcance como lo son Google Ads, publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram y también en YouTube.	30/12/2020	30/12/2021	Community Manager	Ventas	\$350,000
Desarrollo de plan de distribución y envío de los pedidos: La velocidad de distribución es una de las fortalezas de la empresa, de modo que se aprovechara el sistema de logística sumamente aceitado que posee Redolfi S.R.L para realizar el envío de los diferentes pedidos, con los rodados y con los empleados que ya cuenta la empresa.	15/08/2020	06/10/2020	Encargado de Logística	Logística	

Tabla 3: Plan de Acción (3)

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Adquisición de software de gestión: Como se mencionó anteriormente en los diferentes análisis, la empresa carece de un software que ayude a gestionar y llevar un control exhaustivo de la organización. Por lo que se llevará a cabo la adquisición de "Chess Software". Con la adquisición de este se buscará brindar apoyo en áreas claves y atender puntos críticos de la organización como control de stock, facturación y logística.	01/07/2020	25/07/2020	Gerente de administración y finanzas	Administración y finanzas	\$255,000.00
Clasificación de productos: Una vez que la empresa tenga organizada la información del inventario actual se clasificarán los productos en 3 grandes grupos: Productos de alta	01/08/2020	27/08/2020	Jefe de depósito y logística	Depósito y Logística	-

rotación, productos de temporalidad y productos especiales o sobre pedido.					
Definición de días de inventario que deberá tener la empresa: Se analizará cuánto tiempo tarda la empresa en tener disponible los productos para los clientes, para eso se tendrán en cuenta dos factores sumamente importantes como lo son: el tiempo de entrega del proveedor y la frecuencia de compra. Esta información ayudará a decidir cuántos días de inventario se debe tener.	10/09/2020	15/10/2020	Jefe de depósito y logística	Depósito y Logística	-
Cálculo del stock máximo, mínimo y definición del punto de re orden: Una vez realizados los análisis anteriormente mencionados, se calculará el stock máximo, el stock mínimo y se definirá el punto de re orden, realizar esto de una manera correcta es sumamente importante para evitar los quiebres de stock que eventualmente podrían producirse.	19/10/2020	09/11/2020	Jefe de depósito y encargado de compras	Depósito y compras	-
Desarrollo de el plan de monitoreo y actualización de inventarios: Por último, pero no por eso menos importante se desarrollará un plan de monitoreo y actualización de inventarios, que establezca días y frecuencias para la actualización de los mismos, ya que las tendencias y situaciones de los productos tienden a cambiar, por lo que es muy importante tener revisiones periódicas de la información y actualizar constantemente los niveles mínimos y máximos que tiene la compañía.	15/11/2020	31/12/2020	Encargado de pedidos	Depósito y Logística	-

Presupuesto

Tabla 5: Presupuesto objetivo específico (1)

Plan de acción 1		
<i>Detalle de recursos</i>	2020	2021
Asesoría externa	\$47.000	
Sueldo mensual de Licenciado RRHH	\$70.000	\$98.700
Acondicionamiento oficina de RRHH	\$125.000	
Acondicionamiento sala de capacitación	\$140.000	
Desarrollo del plan de apoyo al empleado	\$115.000	\$162.150
Total :	\$497.000	\$260.850

Tabla 6: Presupuesto objetivo específico (2)

Plan de acción 2		
<i>Detalle de recursos</i>	2020	2021
Desarrollo de página web y App.	\$320.000	
Capacitación a empleados	\$75.000	
Sueldo de community manager	\$38.000	\$53.580
Desarrollo de campañas publicitarias		\$350.000
Total	\$433.000	\$403.580

Tabla 7: Presupuesto objetivo específico (3)

Plan de acción 3		
<i>Detalle de recursos</i>	2020	2021
Adquisición de software de gestión	\$255.000	
Total	\$ 255.000	

Presupuesto total:

Objetivo (1) + Objetivo (2) + Objetivo (3) = \$1.849.430

Flujo de caja:

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.

A continuación se desarrollara el flujo de caja proyectado para Redolfi S.R.L teniendo en cuenta los planes de acción desarrollados anteriormente y las premisas para llevar a cabo el mismo.

Premisas generales:

- Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.
- Tanto los ingresos como los egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación según el REM.
- El coeficiente de inflación según REM, para el año 2020 es del 43% y para el año 2021 del 41%.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.

Premisas planes de acción:

- Los empleados tienen un promedio de 5 faltas por año cada uno y un sueldo promedio de \$48.000 por mes.
- La rentabilidad esperada en el mercado minorista es del 30%
- Las pérdidas de ingresos por quiebres de stock en el año 2018 fueron de \$55.000 por mes.

Tabla 8: Flujo de caja

Flujo de caja proyectado "Redolfi S.R.L"	2020	2021
Ingresos		
Por venta de mercadería	\$455.966.436,33	\$642.912.675,23
Plan de acción 1		\$458.024
Plan de acción 2		\$9.643.690,13
Plan de acción 3		\$399.227
Total de Ingresos	\$455.966.436,33	\$653.413.616,76
Egresos		
Costo de mercadería vendida	\$357.354.742,72	\$503.870.187,24
Gastos de comercialización	\$16.266.423,58	\$22.935.657,25
Gastos administrativos	\$10.968.036,26	\$15.464.931,13
Gastos financieros	\$56.480.277,31	\$79.637.191,01
Otros egresos	\$1.266.777,01	\$1.786.155,59
Plan de acción 1	\$497.000,00	\$260.850
Plan de acción 2	\$433.000,00	\$403.580,00
Plan de acción 3	\$255.000,00	
Total de egresos	\$443.521.256,88	\$624.358.552,20
Utilidad Bruta	\$12.445.179,45	\$29.055.064,55
Imp. a las ganancias	\$4.355.812,81	\$10.169.272,59
Utilidad neta con planes de acción	\$8.089.366,64	\$18.885.791,96

VAN y TIR

Las siglas VAN corresponden al Valor Actual Neto, mientras el TIR es la Tasa Interna de Retorno. Ambas fórmulas se relacionan de forma directa con el flujo de caja de los negocios y buscan hacer más preciso el cálculo del tiempo en que un negocio tardará en recuperar su inversión inicial.

Tabla 9: VAN y TIR.

Inversión a realizar	-\$ 1.849.430,00
Flujo del periodo 1	\$ 8.089.366,64
Flujo del periodo 2	\$ 18.885.791,96
Tasa de referencia LELIQ	54%
VAN	\$ 11.366.718,00
TIR	506%

Retorno de Inversión (ROI)

El ROI (Retorno de Inversión) es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades. Con este dato, se puede medir el rendimiento obtenido de una inversión.

Calculo:

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos generados} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

Tabla 10: ROI.

Ingresos generados	Inversión	ROI
\$ 10.500.941,53	\$ 1.849.430,00	468%

El retorno de la inversión es de 468%.

Conclusiones

Luego de todos los análisis realizados a lo largo del presente reporte, se ha llegado a la conclusión de que Redolfi S.R.L es una empresa que posee muchísimo potencial para continuar creciendo y desarrollándose. Es una empresa que cuenta con una gran infraestructura, un sistema de distribución y logística muy eficiente, ventajas competitivas sólidas, buenos clientes y buenos proveedores, pero a su vez se encuentra inmersa en un sector sumamente competitivo en donde los principales clientes son actores muy sensibles al precio y en ocasiones gozan de un poder de negociación alto. Esto, sumado a las elevadas tasas inflacionarias que enfrentó el país en los últimos años fueron variables que impactaron negativamente en la rentabilidad de la empresa. Los factores anteriormente mencionados no fueron los únicos que tuvieron un impacto negativo en las utilidades de la organización, también existen debilidades y deficiencias internas, que son en las cuales la organización tiene la posibilidad de influir, modificar y mejorar, por eso en estas, son en la que se centra el presente reporte.

Teniendo en cuenta todos estos factores, la propuesta para Redolfi S.R.L consistió en aprovechar la gran infraestructura que posee la empresa para poder hacer frente al complicado escenario actual que atraviesa el país y la industria, realizando algunas modificaciones y manteniendo aquellos aspectos que hacen a la esencia de la empresa, como los valores y políticas. Todo ello en función de orientar a todos los colaboradores hacia el nuevo objetivo propuesto, que resulte en mayores ingresos y rentabilidad para la organización en un plazo de dieciocho meses.

Siguiendo esta línea, se definieron objetivos específicos orientados a mejorar las principales debilidades que posee la organización, como la falta de profesionalización en la gestión y control de recursos humanos, la ineficiente administración del inventario y también en lograr aprovechar las atractivas contribuciones marginales que posee el sector minorista de alimentos, golosinas y productos de limpieza, como así también aprovechar la tendencia creciente que tiene el e-Commerce en estos momentos que acontecen.

Se espera que con la presente propuesta de aplicación profesional, la empresa dirija sus esfuerzos a utilizar mejor y más eficientemente todos los recursos con los que cuenta y asimismo, puedan sortear las dificultades del entorno y adaptarse a los cambios. De esta

manera, logrará una mayor estabilidad y un crecimiento paulatino que resultará en mayores beneficios económicos que los actuales.

Bibliografía

Ancín, S. J. D. V. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica (Spanish Edition)* (5.a ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Kotler, P y Keller, K (2012) *Dirección de Marketing* .14° Edición. México. Pearson Educación

Referencias digitales

Hill, C. Jones, G (2009). *Planificación estratégica*. 8° Ed. México. Ed: McGraw Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores.

Michael E. Porter (2008) *Estrategia Competitiva*. 38° Edición. México

Mintzberg, H. (1993) *El proceso estratégico, conceptos y casos* (Segunda ed.). México. Prentice Hall

Robbins, S. y Coulter (2014) *Administración*. 12° Edición. México 2014. Pearson Prentice Hall.

Canvas. (2020). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de :

<https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

INDEC. (2020). *INDEC*. Recuperado el 26 de Abril de 2020 de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-1>

Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca. (2012) Recuperado el 1 de Mayo de 2020 de:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=496>

Ministerio de producción y trabajo. (2020) *Ministerio de producción y trabajo*. Recuperado el 18 de Abril de 2020 de :

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno/otras>