

**Universidad Siglo 21**



Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Proyecto para aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado, basado en una política de liderazgo en costos, y una visión de expansión a futuro en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Nicolás Maza

Legajo: VADM14626

DNI: 40307381

Director de TFG: Carlos Vittar

Fecha: 22/11/2020

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado fue realizado en base a un completo análisis de las variables internas y externas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi y su respectivo entorno.

Consecuentemente con ese relevamiento, se diseñó una planificación estratégica acorde a la situación analizada, que tiene como objetivo central el aumento de la rentabilidad de la empresa, basado en la reducción de costos y el aumento de sus ventas. Como complemento, se señalan los objetivos específicos con sus respectivos planes de acción y mecanismos de control.

Palabras claves: administración, rentabilidad, costos, ventas, plan estratégico, optimización.

## **Abstract**

This Final Degree Project was carried out based on a complete analysis of the internal and external variables of the company A.J. & J.A. Redolfi and its respective environment.

Consequently with this survey, a strategic planning was designed according to the analyzed situation, which has as its main objective the increase of the profitability of the company, based on the reduction of costs and the increase in sales. As a complement, the specific objectives are indicated with their respective action plans and control mechanisms.

Keywords: administration, profitability, costs, sales, strategic plan, optimization.

# Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	4
Marco de referencia.....	4
Descripción de la problemática .....	5
Antecedentes .....	6
Análisis de Situación.....	7
Análisis del ambiente externo .....	7
Macroentorno .....	7
Microentorno.....	11
Análisis del ambiente interno.....	13
Organigrama:.....	13
Cadena de valor:.....	13
Análisis F.O.D.A.....	15
Análisis específico según la carrera. ....	16
Matriz BCG .....	16
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
Propuesta.....	22
Conclusión.....	30
Bibliografía .....	33
ANEXO 1.....	35
ANEXO 2.....	37
ANEXO 3.....	38
ANEXO 4.....	39

## **Introducción**

### **Marco de referencia**

El caso en análisis se trata de A.J. & J.A Redolfi SRL, una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con su epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, un pueblo de 5326 habitantes. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Todo comenzó el 1 de Septiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Hoy en día podemos hablar de una empresa en continuo crecimiento, que posee 140 empleados, una fuerza de ventas de 24 empleados, una flota de 83 vehículos y aproximadamente 3500 clientes. Con su negocio, abarca toda la provincia de Córdoba, el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

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.

La “misión” que persigue la empresa es atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Su “visión” es 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.

### **Descripción de la problemática**

Luego del análisis de situación, se pueden evidenciar una serie de problemáticas, que son las que vamos a tener en cuenta para desarrollar nuestra planificación estratégica y así poder aportar al crecimiento de la organización. Una de las principales es la disminución de la tasa de rentabilidad interanual, comportándose de manera inversa a la facturación de la empresa, debido al incremento de costos operativos y de insumos, que aumentaron en mayor medida que los precios de venta. Consecuentemente, para seguir siendo competitivos, la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Por otro lado, se observa la ausencia de un área de recursos humanos, la cual es sumamente necesaria para coordinar y ordenar una cantidad de 132 empleados, otorgándoles a estos constantes cursos y manuales de capacitación y actualización. Otro dato importante es que la empresa no cuenta con un proceso de inducción de los empleados, lo que puede generar errores que afectan a la empresa. Por lo tanto, es importante poder generar un proceso que favorezca su integración rápida y efectiva a la empresa. Otro punto importante es que la empresa no tiene un proceso de selección de personal, a sabiendas de que ésta es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

Y por último, otra falencia a destacar, es la ausencia de un departamento de marketing. Hoy en día, producto de los constantes cambios en la sociedad, sin marketing no podríamos conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que quiere o busca. En definitiva, el marketing genera rentabilidad y se adelanta a las necesidades

futuras del cliente. Por eso, es fundamental contar con un departamento de marketing, profesionalizado, acorde y basado en el marketing digital como principal medio.

El objetivo será realizar una planificación estratégica sistemática, haciendo énfasis fundamentalmente en el aumento de la rentabilidad y la disminución de costos. Esto se podrá lograr aumentando la eficiencia de cada una de las áreas de la empresa, generando planes funcionales acordes a las necesidades de cada área y creando nuevos canales de comercialización que permitan ampliar la cuota de mercado. Se han detectado y resaltado los problemas existentes del área de marketing, recursos humanos, logística y ventas; por lo tanto, lo que se debe hacer es atacar esos problemas para que la empresa logre, a través de la eficiencia en la utilización de sus recursos, un aumento en la rentabilidad y una disminución de costos, que contribuya a su desarrollo y crecimiento económico.

### **Antecedentes**

DISALTOB "DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS TOBAR", distribuidora exclusiva de PRONACA ubicada en la provincia de Imbabura, encargada de la distribución de alimentos de consumo masivo en esta provincia y parte de Carchi, se vio en la necesidad de incrementar su cobertura en la zona de influencia, para ello fue indispensable establecer un proyecto que inicia con la investigación de mercados donde se obtuvieron datos e información útiles para el análisis de la situación externa e interna, lo que permitió diagnosticar el estado real de la empresa; para posteriormente sugerir el diseño de la planificación estratégica de la misma, donde parten estrategias dirigidas a toda la empresa, así como aquellas que van dentro del diseño del plan de mercadeo estratégico. (Imbaquingo Tobar Juan, 2006)

El liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. A efecto de aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y que garanticen el crecimiento de las utilidades. (Hill, Jones, Schiling, 2015)

Esta teoría y tantas otras, planteadas por Hill, Jones, Schiling en el libro “Administración Estratégica” servirán de guía para abordar el caso en cuestión ya que contiene muchos conceptos valiosos y acordes a la temática.

## **Análisis de Situación**

### **Análisis del ambiente externo**

Macroentorno

Análisis PESTEL

*Fuerzas Políticas:* en el mes de diciembre de 2019 se producen grandes cambios en el ámbito político argentino, cuando gana las elecciones presidenciales el actual presidente Alberto Fernández, asumiendo con la premisa de volver a sentar bases en cuanto al protagonismo de la industria nacional, el proteccionismo y un mayor enfoque y asistencia a la clase trabajadora argentina. Un modelo de estado que cuenta con mucha presencia sindical, estableciendo con ellos muy estrechas relaciones.

La llegada de la pandemia al país a fines del mes de marzo hizo que el gobierno deba tomar cartas en el asunto para evitar la exponencial propagación del virus que se avecinaba. El 18 de Marzo se decretó el “aislamiento social preventivo y obligatorio”, lo que generó el cierre de las actividades en la mayoría de los rubros, excepto en aquellos considerados servicios esenciales.

En febrero de 2020 se puso en marcha el programa de “precios cuidados”, el cual otorga a las familias la posibilidad de acceder a ciertos productos a un precio menor al que se encuentra en las góndolas de los supermercados. La rebaja promedio alcanza al 8% y en algunos productos, hasta el 30%. El programa tendrá un año de duración y será controlado por la Secretaría de Comercio Interior y por los propios usuarios a través de una aplicación. (Página 12, 2020).

*Fuerzas Económicas:* La economía del mundo se encuentra muy golpeada, y en mayor medida en Argentina, que viene de años sin un crecimiento económico sostenido. Una inflación sostenida que ronda los 50 puntos y varios sucesos que generan un escenario de inestabilidad económica poco atractivo.

El PBI se prevé que caerá un 12% este año producto de la pandemia, según una encuesta del banco central. (Agritotal, 2020).

El consumo masivo cerró el primer semestre con una caída del 6,8% en sus ventas en unidades, según los datos de Nielsen, y se encamina a completar el quinto año consecutivo con números negativos.

De acuerdo con la medición de Nielsen, esta baja en las ventas del semestre no afectó a todos los canales comerciales por igual. Los supermercados completaron una primera mitad del año con una suba del 1,4% en su volumen de ventas en unidades, mientras que los autoservicios chinos perdieron un 3,4% y los almacenes, un 7,7 por ciento. Esto genera un doble efecto en las empresas del rubro de empresas de consumo masivo, ya que por un lado lo beneficia, pero por el otro lo afecta, debiendo así encontrar el equilibrio. (La Nación, 2020)

Las 10 familias de productos que lideraron las subas mensuales de precios fueron las cervezas con el 8,7%, seguida por las **aguas saborizadas con gas (8%), pastas frescas (5,7%), enlatados de pescado (5,6%), gaseosas (5,4%), café (5,3%), aguas saborizadas sin gas (5,2%), té (4,9%), yerbas (4,7%) y salsas listas (4,7%)**. (Noticias argentinas, 2020)

El poder adquisitivo de la población cayó considerablemente en lo que va del año, y esto provoca que la gente destine menor cantidad de dinero al consumo. Situación económica preocupante, inflación en niveles record, sistema de cambios totalmente destrozado y un déficit enorme. Desde aquí abajo, el país tiene un gran potencial de desarrollo, y el que este desde el principio, lograra obtener grandes beneficios.

El salario mínimo argentino pasó a equivaler a USD 101,04, por debajo del nivel que alcanza por ejemplo en Haití, uno de los países con peores indicadores económicos y sociales de América y el Caribe. el salario mínimo argentino pasó a equivaler a USD 101,04, por debajo del nivel que alcanza por ejemplo en Haití, uno de los países con peores indicadores económicos y sociales de América y el Caribe. (Contexto Tucumán, 2020)



*Fuerzas socio-culturales:* Hoy en día, Argentina se encuentra al tope de los países con la mayor tasa diaria de nuevos contagios en el mundo, registrando 223,7 contagios por día, cada millón de habitantes. (Clarín, 2020)

Existe una creciente tasa de desempleo del país, que hoy en día se encuentra en torno al 10,8%, según datos del INDEC 2020, mientras que en el Gran Córdoba, la tasa de empleo disminuyó de 43,7% a 42,6%; y, la tasa de desempleo aumentó de 9,2% a 11,3%. (Estadística Córdoba, 2020).

Las nuevas estimaciones presentadas este miércoles alertan que entre diciembre de 2019 y diciembre de 2020, la cantidad chicas y chicos pobres pasaría de 7 a 8,3 millones, con lo cual el porcentaje NNYA pobres alcanzaría casi el 63% (62,9%) al final de este año (Aires de Santa Fe, 2020).

Se está viviendo una situación de intolerancia, fastidio y cansancio por parte de la población. La cuarentena obligatoria ha agotado a la sociedad, provocando así numerosas manifestaciones sociales en contra del gobierno. La gente ha salido nuevamente a la calle, como acto de rebeldía, y ha provocado, aunque mínima, una reactivación de la actividad comercial, que para muchos ha sido una bocanada de aire ante tan extenso receso. La desigualdad ha llegado a niveles insostenibles, y no parece haber soluciones posibles a corto plazo. Se puede evidenciar con las constantes tomas de tierra por parte de la gente de clases bajas, generando así un conflicto social severo.

La pobreza afecta de lleno a la industria, ya que la caída del poder adquisitivo y de la capacidad de ahorro de las personas impacta directamente en el consumo, que consecuentemente genera una disminución de la facturación por parte de las empresas. Otro aspecto a tener en cuenta es que la gente elige ahorrar lo poco que puede, y no destinar ese dinero al consumo.

*Factores tecnológicos:* El impacto de la tecnología en las empresas ha sido cada vez más importante en los últimos años en que cada vez se han ido incorporando nuevas tecnologías y se ha producido un gran avance dentro de la propia tecnología. Cada vez las tecnologías facilitan las tareas de la empresa y producen innovación, lo que hace que las empresas que no se suman a estas tecnologías se vayan quedando atrás.

Una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad y se encuentra en constante avance (Gestión.org, 2016).

La facturación de las empresas de comercio electrónico en la Argentina se incrementó 106% en el primer semestre del año respecto del mismo período del año pasado. (El economista, 2020)

Podemos sentir en el día a día la revolución de las redes sociales, que ha cambiado la manera de hacer las cosas y ha generado nuevos hábitos de consumo. El que sepa aprovechar el lado positivo de este fenómeno, se encontrará con un abanico de nuevas posibilidades. Es el sector que evidenció un mayor crecimiento a lo largo de este año, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

La industria se encuentra ante una gran oportunidad de crecimiento, que trae consigo nuevas formas de trabajar y de llegar al cliente. La adaptación al cambio será paulatina, y las empresas tendrán que acostumbrarse a esta nueva realidad.

*Factores ecológicos:* Ya el hombre ha tomado conciencia de su capacidad para alterar el medio en que vive, como también del uso indebido del avance tecnológico respecto de dicho medio. Factores tales como la polución, el sobrecultivo, la deforestación, la acumulación de desperdicios, entre otros, indican claramente el perjuicio que ocasionan a los seres vivos. (Blog spot, 2009)

Hoy en día la mayoría de las grandes empresas han reconocido la necesidad de implantar políticas ambientales y ecológicas, pues reconocen que el crecimiento y desarrollo empresarial no puede ir a la espalda del crecimiento y desarrollo humano.

El papel de las empresas es fundamental en este esfuerzo, ya que su valor dentro de la sociedad no es únicamente económico sino también ético y moral, como compromiso social y ambiental, como un deber para con el propio medio ambiente y para los seres humanos que viven y vivirán en él. (Vida Profesional, 2019)

Hoy existe evidencia clara de que la incorporación de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en los negocios, genera mejores rendimientos. (Ámbito, 2020) Estos últimos años se ha evidenciado una fuerte inclinación hacia la conciencia verde, y la preservación del medioambiente. Ha crecido exponencialmente la población

que adopta un régimen vegetariano/vegano, lo que produce, un alivio a la demanda de productos de origen animal, donde se puede ver una caída en la demanda año tras año.

La conciencia verde genera cierto atractivo para las personas y para futuros inversores, y las industrias pueden adoptar e incorporar estas nuevas iniciativas a la cultura de la empresa, y transformarlas en una ventaja competitiva.

*Factores legales:* Nos encontramos en un país que posee varios grises legales. La presión impositiva que rige a las empresas es excesiva, y ser empresario hoy en Argentina es sumamente complejo. Constantes cambios en las normas y decretos hacen que la diaria de las empresas se encuentre en un ámbito de suma incertidumbre.

En el caso de la industria del comercio, para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio. La escala salarial para este año, se puede encontrar en el siguiente artículo. (Ignacio Online, 2020).

La masa laboral del país se encuentra compuesta en gran medida por empleos informales, en parte porque los empresarios se ven agobiados por la cantidad de impuestos que deben pagar, lo que repercute en un menor ingreso fiscal para el estado.

Una ley de importancia para la empresa es la ley de transporte de productos alimenticios, a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos competentes, y debe continuar en la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

Estas normas y reglas deben ser adoptadas y cumplidas por la industria, para el correcto accionar de la misma, y así evitar multas y sanciones que deriven del incumplimiento de estas.

## **Microentorno**

### Cinco fuerzas de Porter

*Poder de negociación con los clientes:* Los clientes de esta industria son en general despensas, supermercados, almacenes, quioscos, bares, etc. Por lo general, cuentan con un poder de negociación medio en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor,

pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

*Poder de negociación con los proveedores:* el poder de estos es alto, dado que se trata de grandes empresas que poseen una gran cantidad de clientes. Son empresas que manejan un gran volumen de ventas. Las compras de grandes volúmenes de mercadería, puede permitir lograr un mejor precio, alcanzando los descuentos que este otorga. Tratan de mantener una buena relación con sus clientes, ya que estos le permiten alcanzar una amplia cuota de mercado y difusión de sus productos.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:* la amenaza es baja y casi nula, debido a que se trata de una industria que requiere de una gran inversión inicial. El armado de depósitos, instalaciones, mobiliarios y vehículos necesarios, representan un gran costo de inicio para quien quiera establecer un nuevo negocio, por lo tanto, debe ser muy grande el beneficio para que se justifique esta gran inversión.

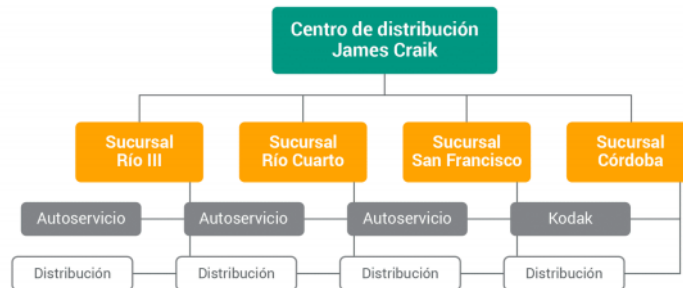
*Amenaza de productos sustitutos:* dentro de la industria, estos no representan una amenaza. La gran variedad de productos, y el abanico de posibilidades, son un gran diferencial a la hora de atraer clientes.

*Rivalidad entre competidores:* en este sentido, existe una gran competencia entre las compañías presentes en la industria para atraer la mayor cantidad de clientes y posicionarse con la mayor cuota de mercado. Las empresas se plantean marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un buen servicio, cumplimiento en los plazos de entrega, orientado a la satisfacción del cliente y otorgando precios competitivos. Otro punto fundamental es la publicidad y promoción que implemente la compañía, tratando de mejorar su imagen y de difundir sus productos para tratar de llegar a más clientes.

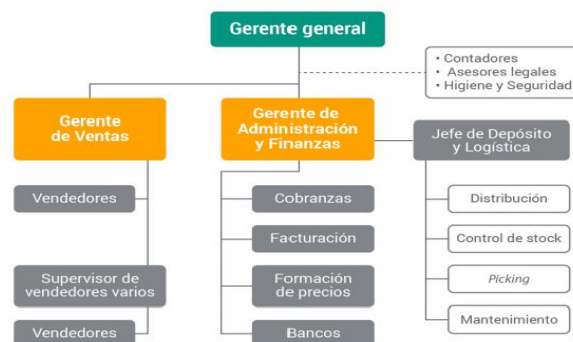
## Análisis del ambiente interno

### Organigrama:

La primera figura muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.



Esta figura muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración



### Cadena de valor:

#### *Actividades primarias*

Logística interna: Cuando arriba el camión al depósito, se procede a controlar y luego a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos por medio de auto elevadores. Posteriormente, se procede al almacenamiento en anaqueles o racks en el depósito. Además, se encarga del control del stock, picking y mantenimiento. Esta área está a cargo del Jefe de Depósito y Logística, quien responde al Gerente de Administración y Finanzas.

Operaciones: El producto terminado no requiere ningún tipo de transformación, por lo tanto, la función operacional se encuentra cubierta por todas las actividades realizadas por el área de logística.

Logística externa: desde el centro de distribución principal ubicado en James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet y 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. Los pedidos se entregan a través de la flota de vehículos que posee la empresa.

Mercadotecnia y ventas: La empresa posee puntos de venta en cada una de sus sucursales. El área de ventas, está a cargo del Gerente de ventas, los vendedores y sus respectivos supervisores. 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: la empresa ofrece fundamentalmente, un tiempo de entrega acotado, opciones de financiación, y asesoramiento comercial para aquellos clientes que quieran instalar un nuevo local, con su posterior seguimiento con una frecuencia de 15 días.

#### *Actividades secundarias*

Abastecimiento: La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Se modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas 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.

Desarrollo tecnológico: la principal presencia de tecnología se encuentra en el sistema informático de gestión de pedidos, como así también, la flota de vehículos que posee la empresa.

**Administración de Recursos Humanos:** La empresa no cuenta con un área específica para el manejo de sus 132 empleados, lo que ocasiona algunos problemas para la rotación e inducción de puestos y un proceso de selección desactualizado.

**Infraestructura de la empresa:** en este punto se destaca un nuevo centro de distribución inaugurado recientemente en James Clairk y 4 sucursales en el interior de la provincia.

Luego de analizar la cadena de valor, se puede concluir que las actividades que generan mayor valor a la empresa son la logística, tanto interna como externa y la mercadotecnia y ventas. Estas principales actividades representan el 80% del éxito de la empresa, que al dedicarse a la venta y comercialización de productos, son de gran importancia para la misma. Se cree que lo fundamental en una empresa de comercialización es la distribución, la difusión y posterior venta de sus productos. Las demás actividades representan el restante 20% y funcionan de soporte y son también importantes para la empresa.

### **Análisis F.O.D.A**

Aquí se presenta un cuadro con las observaciones correspondientes a la matriz del caso, que serán detallados y desarrollados con mayor claridad en el Anexo 1.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de precios competitivo</li> <li>-Economías de escala</li> <li>-Diferenciación de servicios</li> <li>-Flexibilidad de financiación.</li> <li>-Gran oferta y diversidad de productos.</li> <li>-Baja rotación del personal.</li> <li>-Buen ambiente laboral</li> <li>-Comercializa productos de gran aceptación en el mercado.</li> <li>-Amplio reconocimiento en la región.</li> <li>-Amplia cartera de clientes.</li> <li>-Solidez financiera.</li> <li>-Ubicación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado con gran potencial de expansión.</li> <li>-Mayor focalización en los métodos de captación de clientes.</li> <li>-Nuevas tendencias de consumo producto de la pandemia Covid 19.</li> <li>-Alternativas de generar nuevos negocios.</li> <li>-Utilización de nuevas tecnologías.</li> <li>-Nuevos canales de ventas</li> <li>-Plataformas de comercio electrónico.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de un departamento de marketing.</li> <li>-Ausencia de un área de recursos humanos.</li> <li>-Sistemas manuales de control de pedido.</li> <li>-Ausencia de una política verde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grandes competidores en la zona.</li> <li>-Inestabilidad económica del país e inflación.</li> <li>-Pandemia COVID 19</li> <li>-Constantes cambios impositivos y legales en el país.</li> </ul>

## Análisis específico según la carrera.

### Matriz BCG

<b>ESTRELLA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Productos de limpieza.</li><li>- Cigarrillos.</li></ul>	<b>INTERROGANTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Refrigerados.</li></ul>
<b>VACA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alimentos y bebidas.</li><li>- Alquiler de terrenos.</li></ul>	<b>PERRO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kodak.</li><li>- Perfumería.</li></ul>

Productos vaca: dentro de estos se encuentran los alimentos y bebidas, que ocupan aproximadamente un 50% de la facturación de Redolfi SRL. La ventaja fundamental de estos productos, es que genera un flujo de efectivo constante para la empresa, y nos otorga una estabilidad y tranquilidad. En el caso de los terrenos, es un activo que nos genera un ingreso mensual pasivo y nos otorga un flujo extra de dinero que puede ser utilizado en otros negocios.

Productos estrella: estos productos generan excelentes ganancias para la empresa y se encuentran en niveles de consumo muy altos como consecuencia de la situación de pandemia y el mayor énfasis en la limpieza que provoco en la gente (artículos de limpieza) y el encierro y depresión que generó en otros (cigarrillos). En el caso de estos productos, debemos generar inversión y sostenimiento en ellos. Abarcan un 30% de la facturación total.

Productos interrogante: en este cuadrante se encuentran los congelados, que son productos que tienen un bajo perfil, pero que generan buena rentabilidad para la empresa, por lo tanto debemos hacer hincapié en su desarrollo y crecimiento. Ocupan un 10% de la facturación de la empresa, y se espera una mayor influencia de estos productos en la cartera de la empresa.

Productos perro: aquí se encuentra Kodak, que ha sido desplazado en la actualidad por las nuevas tecnologías, por lo que ha quedado obsoleto y desactualizado ante los constantes cambios. Ocupa el 5% de la facturación total, y es un productos que deberíamos ir reduciéndolo de a poco o eliminarlo.



## Marco Teórico

En este apartado, se abordará la Planificación Estratégica desde el aspecto teórico, citando y comparando distintas teorías y propuesta de diversos autores referentes de la Administración, que ejerzan de sustento para lo que se viene desarrollando a lo largo del Reporte de Caso. Estas definiciones y conceptos permitirán contextualizar este trabajo y otorgarle un sustento adecuado a partir del aporte de diversos conocimientos científicos. Se desarrollará fundamentalmente un análisis de las distintas definiciones y teorías sobre planificación estratégica, y su aplicación en el rubro retail mayorista, adecuado al caso.

### *Planificación estratégica:*

...“para que la planeación estratégica funcione es importante que la alta dirección planee no solo en el contexto del entorno competitivo presente, sino también en el del entorno competitivo futuro”, señalaba Hill (2015, pág. 25) en uno de sus textos, y una de sus habilidades fundamentales, debe ser la correcta elección de la información que se presenta para tomar decisiones.

Como señala Sainz de Vicuna Ancin (Ancin, 2017)” hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro”. Con respecto al plan estratégico, el mismo autor lo define como el plan maestro en el que la alta dirección toma las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en la actualidad, con perspectiva a lo que hará en los próximos años, y así lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus stakeholders.

Según Thompson (2015, pág. 21), y en coincidencia con lo propuesto por Hills, Jones y Schilling (Hill, 2015) la elaboración y ejecución del plan estratégico consta de 5 etapas definidas a continuación:

Según McDonald (1994), el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables y nos recuerda 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.

### *Misión, visión y valores*

Como señala Thompson (2015, pág. 53) el primer paso para elaborar un plan estratégico es “elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de estas”.

Según Hill (2015, pág. 39) el primer componente del proceso de la administración estratégica es preparar la declaración de misión de la organización, la cual sirve de marco o contexto para formular las estrategias. La misión describe lo que hace la compañía. Por su parte, define a la visión de una compañía como un estado futuro deseado; que permite, articular los logros o el estado futuro que se desean para una compañía. Y para completar, cita los valores de la empresa, que son los que establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión.

Podemos comparar esas definiciones y citarlas con las de otro reconocido autor, como Sainz De Vicuna Ancin (2017, pág. 162-164) que nos comparte lo siguiente: “la cultura de una organización debe estar estrechamente alineada con la estrategia, para poder implantar y ejecutar dicho plan. La condición óptima es contar con un ambiente laboral adecuado a la estrategia que favorezcan para el mejor desarrollo de las actividades clave”. La misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque. La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica, que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Los valores son los ideales y principios, los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con sus propósitos.

### *Estrategia corporativa*

La empresa cuenta con la posibilidad de elegir distintas formas de crecer, a través de fusiones o adquisiciones, alianzas estratégicas o desarrollo interno, también conocido como "crecimiento orgánico".

Según Hills, Jones y Schillin (Hill, 2015) el objetivo principal de esta es permitir que la compañía aumente o mantenga su ventaja competitiva y la rentabilidad en sus negocios, los presentes y futuros. El rol de la estrategia corporativa es clave cuando se busca reposicionar y/o redefinir el modelo de negocios de la compañía.

Como señala Porter (2008, pág. 51) "con respecto a los factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que la competencia en una industria: Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

Consecuentemente, Porter (pág. 53), ahonda sobre la estrategia de liderazgo en costos, diciendo que su objetivo se centra en implementar un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este fin. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, control riguroso de gastos variables y fijos, y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

Tomando como base estas teorías, fundamentalmente la última citada por Porter, en este reporte de caso, se buscará lograr un aumento en la rentabilidad, reduciendo costos a través de la implementación de planes funcionales que cooperen para lograr la eficiencia de sectores como el marketing, ventas, recursos humanos y logística.

Para este trabajo, se elaboró un análisis basado fundamentalmente en las teorías de Porter, ya que por su consistencia y su claridad, son consideradas las más adecuadas para su aplicación en el desarrollo de este reporte. Explica y define sintéticamente la planificación que se desea llevar a cabo en el reporte. Fundamentalmente se hace énfasis en el desarrollo del concepto de liderazgo en costos, que nos servirá de base para desarrollar esta propuesta.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego del profundo análisis realizado a la empresa Redolfi SRL en los pasos previos de esta planeación estratégica, se determina que existen numerosas falencias en distintas áreas (marketing, recursos humanos, ventas y logística) que impactan de manera negativa en los costos, y por lo tanto en la rentabilidad de la empresa.

Si bien la empresa adopta una estrategia de diferenciación respecto a sus competidores, no se encuentra debidamente alineada y enfocada en un objetivo central. Son temas que pueden ser abordados a partir de una planeación estratégica con una perspectiva holística que colabore al desarrollo y crecimiento de Redolfi SRL.

Podemos ver, que la empresa posee dificultades funcionales en tareas organizacionales y administrativas como el control del stock, siendo fundamental en el negocio, la integración y capacitación de recursos humanos, el nulo desarrollo de nuevos canales de ventas y fundamentalmente la ausencia de un control y seguimiento constante e integrado de todas las áreas, para asegurar el desarrollo y el correcto funcionamiento de todas ellas.

La ineficiencia repercute directamente en un aumento de costos en la empresa, ralentiza los procesos y genera inconvenientes. Por lo tanto, se considera fundamental, generar planes que provoquen un aumento de eficiencia general.

Fundamentalmente nos debemos centrar en aquellas actividades centrales, que representa un mayor costo para la empresa, como por ejemplo, la logística interna, y lograr así, a través de un plan adecuado, basado en la digitalización del proceso de ingreso y control de mercadería, una reducción de costos

De esta manera, se deberán aplicar estrategias funcionales, acordes a la misión y los valores de la empresa, que permitan generar ese crecimiento y esa mejor coordinación, y que de manera mancomunada contribuyan a la reducción de costos, y una consecuente mejora de la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, lo propuesto para este caso, concretamente, abarca la generación y desarrollo de un nuevo canal de ventas remoto, aprovechando así las nuevas tendencias de consumo; la constante integración y capacitación de los nuevos empleados, la reformulación de los procesos de promoción, la automatización del proceso de control e ingreso de la mercadería, la implementación de una política verde, la creación y difusión de nuevas campañas de publicidad y promoción, y un reordenamiento del organigrama, que permita a los directivo de la empresa, concentrarse en el desarrollo de

nuevos negocios y nuevas alternativas, y no tener que preocuparse por el funcionamiento y control de las tareas rutinarias.

Consecuentemente, con este plan, se buscará:

- Reducir al máximo los costos causados por la ineficiencia y las fallas de los empleados.
- Generar mayores ventas a través de nuevos canales de comercialización.
- Elevar la imagen de la empresa y darla a conocer.
- Favorecer la inducción e integración de los nuevos empleados.
- Acortar tiempos en tareas de control e ingreso de mercadería.
- Redefinir roles y clarificar tareas a realizar.
- Readecuar objetivos y estrategias y definir un rumbo claro.

A modo de conclusión, se puede señalar que esta planeación estratégica busca y considera fundamental, que la empresa se adapte de manera rápida y efectiva a los constantes cambios que se generan en el entorno, desarrollando principalmente su capacidad de adaptación y flexibilidad, y de esa manera, poder aprovechar las grandes oportunidades que surgen en la industria.

## **Propuesta**

Luego del análisis realizado a la empresa, consideramos que las propuestas a implementar, se actuará en concordancia con su misión, visión y valores. Por ende, no consideramos que deban ser modificados ni alterados. Estos párrafos, serán citados en el Anexo 3 y de acá en adelante, se seguirá actuando en sintonía con estos.

En esta sección, se desarrollará la propuesta a llevar a cabo en A.J. & J.A. Redolfi y los objetivos establecidos derivados de ésta. Estos se plantean en base a las principales debilidades de la empresa, pero también haciendo énfasis en sus fortalezas, utilizando las mismas como herramientas para poder lograr dicho propósito. La solidez de la empresa y sus numerosos recursos, tanto humanos como materiales, le permitirá hacer frente a este objetivo.

### **OBJETIVO GENERAL**

Poder alcanzar, en el plazo de 2 años, a partir del liderazgo en costos, una optimización del 10% de los costos operativos de la compañía, que permitan alcanzar una rentabilidad del 7% en el lapso de esos 2 años. Como complemento, también se buscará desarrollar nuevos canales de ventas y de difusión para aumentar las ventas de la empresa un 20% en 2 años, alcanzando un desarrollo paulatino. Para eso, se llevarán a cabo una serie de objetivos específicos, que permitan a la empresa, disminuir sus costos operativos en los distintos departamentos, generando planes de optimización y mejor aprovechamiento de los recursos utilizados, y como contraparte, el desarrollo de canales de ventas en pos del aumento de su facturación.

Justificación: Se considera viable dicho objetivo, ya que vemos un mercado con gran potencial de crecimiento. La empresa se encuentra tomando deuda para fomentar la inversión, lo que consideramos una buena medida de apalancamiento en pos de su desarrollo. En cuanto a porcentajes, se propone una mejora paulatina, y un aumento de la rentabilidad progresivo, que permita a la empresa adaptarse a los nuevos cambios y metodologías que se pondrán en práctica. Se entiende que la rentabilidad del core principal de la empresa es buena, aunque, en comparación con otras empresas del sector, puede aumentarse, aplicando nuevas tareas acordes a dichos objetivos.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se desprenden del objetivo general, una serie de objetivos específicos a llevar a cabo, que servirán de soporte, y que de manera sistemática, se integrarán en pos del logro del objetivo previamente señalado. A continuación, se describirán dichos objetivos de manera concreta y se sintetizarán los planes de acción correspondientes a estos, que se deberán implementar para lograrlos.

1) Generar un sistema de capacitación y profesionalización de los Recursos Humanos, que permita alcanzar su mejor desempeño, explotando al máximo sus cualidades laborales y personales. Se buscará alcanzar una reducción del 80% de los costos por fallas e ineficiencias que afronta la empresa, en el plazo de 1 año. Estará acompañado de programas de incentivos y una búsqueda constante de mejora del ambiente laboral, que permita el orden y la gestión de los mismos.

2) Incorporación de un sistema de pedidos innovador y novedoso, que fomente la agilidad y facilidad del proceso, y como consecuencia genere un aumento de la eficiencia operacional, que derivará en una disminución del 5% de los costos operativos.

3) Generar una nueva alianza con la empresa Marítima Heinlein, acorde a las nuevas tendencias de consumos, donde Redolfi tendrá la posibilidad de crecer como empresa y expandirse hacia nuevos mercados. Se le dará otro enfoque a la empresa con el objetivo de posibilitar la orientación hacia nuevos rumbos que le permita a la empresa aumentar sus ingresos. Estamos hablando de una alianza que pueda generar un incremento de la facturación de Redolfi en un 8% a valores constantes, en los próximos 2 años.

4) Aumentar, en el plazo de 1 año, un 100% la cantidad de personas alcanzadas con la promoción y publicidad de la empresa y sus productos.

### Justificación de los objetivos

1) Se buscará aumentar su eficiencia y lograr alcanzar un nivel alto de profesionalización del personal de la empresa, fomentando procesos de capacitación y entrenamiento. La meta que se busca alcanzar con el desarrollo de dicho objetivo, es la optimización y capacitación de los recursos humanos que posee la empresa. Es fundamental para una empresa que cuenta con tantos empleados, hacer hincapié en la colaboración y coordinación de dichos recursos, para así evitar fallas y ruidos dentro de

las fases operativas. Se fomentará el desarrollo de una fluida comunicación, la presencia de capacitadores, coaching y entrenadores, que profesionalicen al máximo los recursos humanos de la organización y le permitan así, reducir costos de ineficiencia, y un consecuente aumento de la rentabilidad para la empresa. Se considera viable y acorde dicho objetivo, ya que se destacan en el análisis como un sector a mejorar y actualizar. Se estima que la capacitación y entrenamiento de los empleados será de gran aporte para la empresa, en cuanto a fluidez, eficiencia y correcta ejecución de las tareas, lo que le permitirá a la empresa ahorrar costos en los que antes incurrían por falta de conocimiento y énfasis en los recursos humanos. El capital humano de la empresa debe estar atendido, actualizado y formado, para que obre de la mejor manera posible dentro y fuera de la empresa.

2) Para poder mantenerse como líder en costos, la empresa debe estar constantemente avanzando en procesos de innovación. Para este objetivo, nos centraremos en la implementación de un sistema de pedidos remoto y digital, que agilice el proceso de recepción y traspaso de estos. Se implementará un software de pedidos web que también permitirá el desarrollo de nuevos canales de ventas que permitan a la empresa poder ampliar su cuota de mercado, fomentando la incorporación de un sistema de venta online, donde la gente pueda adquirir sus productos de forma remota, generando así una interacción constante con el área de marketing y ventas.

Dicho objetivo se considera acorde al plan, debido a que la implementación de este sistema le permitirá a la empresa aportar fluidez y rapidez a la recepción y almacenamiento de pedidos, y por otro lado, le permitirá desarrollar un nuevo canal de ventas, y así poder acoplarse a las nuevas tendencias de consumo. Se considera de gran potencial y con vistas a poder aumentar notablemente las ventas de la empresa en un 5%.

3) Dentro de la readecuación y reorganización de los puestos de trabajo y sus respectivas tareas, se le otorgará al gerente la libertad y disposición temporal para que esté constantemente buscando generar nuevas ideas de negocios. Junto con esto, se propondrá la celebración de una nueva alianza con la empresa Marítima Heinlein, donde Redolfi será la encargada de distribuir y comercializar toda su cartera de productos congelados Karinat y Crispy Cooks. Redolfi se posicionará como su distribuidora oficial en la zona, aunque tercerizando la logística de frío, lo que le permitirá generar un incremento de su facturación por ventas, sumando así una amplia gama de productos



sumamente novedosos, y aprovechando al máximo su capacidad instalada y sus clientes ya establecidos. Estamos hablando de una alianza que pueda generar un incremento de la facturación de Redolfi en un 8% a valores constantes.

Se considera que esta nueva alianza, pueda generar un fuerte incremento de ventas en la empresa, y la incursión en un sector donde tiene poca presencia. Se considera a Heinlein una empresa que necesita de Redolfi para lograr expandir su negocio, y para Redolfi, es una oportunidad de poder lograr un aumento en sus ventas. Se trata de una relación ganar-ganar.

4) Con el desarrollo de estas actividades, se buscará que la empresa A.J.& J.A. Redolfi profundice en el conocimiento de su mercado meta y elabore diversas propuestas para poder llegar a sus potenciales clientes. Se desarrollara una plataforma de interacción entre la empresa y los clientes, que le permitirá lograr una fidelización de los mismos. Se realizaran encuestas y se fomentara la interacción y participación de los clientes, donde estos también tendrán la posibilidad de recomendar y considerar la incorporación de nuevos productos a la cartera de la empresa. Se considera imprescindible, debido a las demandas actuales, que la empresa posea una gran presencia en los medios de comunicación. Esto permitirá a la empresa potenciar su imagen y difundir su actividad donde aún no esté presente. Le facilitara además, la promoción y difusión de nuevas actividades que realice la empresa, y novedades que en ella surjan, para mantener al tanto a los clientes.

#### Planes de acción a seguir

1) Consecuentemente con dicho objetivo, se realizarán 2 capacitaciones mensuales con una extensión de 1 hora, dentro del horario laboral, donde lo que se busca es que los empleados adquieran la mayor cantidad de conocimientos y habilidades que luego los puedan aplicar de manera efectiva en el día a día laboral y así disminuir costos de fallas e ineficiencias. Dichas capacitaciones serán brindadas por profesionales especializados en la temática a tratar, donde se ahondara sobre competencias duras y competencias blandas. Se incorporará al equipo de trabajo, como nuevas empleadas, dos personas que se encargarán de los recursos humanos, quienes deberán proponer las temáticas a tratar en las capacitaciones y realizarles un posterior seguimiento a los empleados. El costo de las mismas será de \$120.000 pesos mensuales, equivalente a sus sueldos como

empleadas. Las capacitaciones se llevarán a cabo en grupos de 10 personas, durante los tres primeros días de la semana.

Control: la manera de determinar si los empleados realmente han adquirido los conocimientos, y si dicho conocimiento ha aumentado la eficiencia de la empresa, realizaremos un balance mensual, exclusivamente para determinar si los costos por fallas e ineficiencias han disminuido. Si dichos costos muestran una constante disminución a lo largo de los meses, estaremos en presencia de una efectiva implementación de dicho plan de acción, y consecuentemente, el logro del objetivo.

2) Se incorporará el software de gestión de pedidos Zoho Inventory, que permitirá, por un lado reducir los tiempos de recepción y control de inventario, y por otro lado, administrar los pedidos en línea y sin conexión con el eficiente sistema de administración de pedidos. Además, se podrán realizar órdenes de compra, pedidos pendientes y envíos sin procesar, todo en una sola aplicación de administración de inventario. La meta a lograr es reducir al 50% los tiempos de recepción y almacenamiento de pedidos, y también, generar un incremento del 5% de las ventas de la empresa a valores constantes a través del sistema de ventas online. El costo de este software es de \$4000 mensuales (cotización según página oficial Zoho) y la contratación de un diseñador web para el sitio que representará un costo de \$100.000 como único pago, en concepto de honorarios (estimado según datos relevados de <https://www.uifrommars.com/cuanto-cobrar-diseno-web-app/>), que trabajará como un asesor externo de la empresa. También de esta manera, se aprovecharán los tiempos ociosos que tengan los repartidores, y se utilizarán dichos utilitarios para el reparto y distribución de los productos adquiridos a través del sitio online, lo que permitirá también así, un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa.

Control: se aplicará a este objetivo, controles rutinarios, que permitan determinar la fluidez en la recepción de los productos y manejo de inventario, y la disminución de los tiempos empleados para dicha tarea. Por otro lado, se podrá verificar el aumento en el volumen de ventas, a partir de los balances mensuales, donde analizaremos la actividad de la plataforma, donde quedarán registrados todos los movimientos y ventas concretadas.

3) En primer lugar, se coordinará una reunión con los representantes de Marítima Heinlein para celebrar un acuerdo que nos permita obtener un margen sobre los productos de aproximadamente de un 50 %. Se llevará a cabo la creación de una cámara de frío de 40m<sup>2</sup>, destinada a almacenar los productos congelados, cuyo presupuesto se anexará luego. Se realizarán jornadas de capacitación y entrenamiento de los empleados, respecto a la manipulación y el cuidado de alimentos congelados, que en algunos aspectos difiere de los alimentos tradicionales. Se buscará aprovechar al máximo la capacidad instalada del depósito, y utilizar a tiempo completo los recursos humanos de la organización, evitando así tiempos ociosos. Se buscará tercerizar la logística, evitando así elevados costos de inversión, e incorporando el costo de flete al precio del producto. Podemos ver, como este objetivo, se relaciona con el primero, ya que se utilizarán los procesos de capacitación y entrenamiento, adaptándolos a la temática de cuidado y manipulación de alimentos congelados.

Por ende, los costos asociados a este objetivo en particular, sería únicamente la instalación de la cámara de frío, con un costo de \$4.650.282, adjuntado en el presupuesto citado en el Anexo 2.

Control: dicho negocio se analizará de manera independiente a los demás, para poder así determinar la rentabilidad del proyecto, y poder analizar si se ha logrado cumplir el objetivo. Buscaremos un incremento de la facturación de la empresa en un 3% en el primer año, a valores constantes, y un incremento de igual proporción en el año subsiguiente. Se calculará el ROI de la inversión, que determinará si el objetivo es rentable o no.

4) Se implementará un plan de publicidad en medios físicos y digitales, teniendo como principal objetivo la captación de nuevos clientes. Se utilizará publicidad en los diarios más reconocidos de Córdoba, y se pondrá especial énfasis en las redes sociales de la empresa. En cuanto a la publicidad en los diarios, físicos y digitales, se abonará una suma mensual de \$15.000 (estimativo personal, según empresa familiar), ajustados por inflación. Por otra parte, el desarrollo de los medios digitales estará a cargo del diseñador web, al que se le abonarán honorarios respecto a estas y a otras actividades que se le han designado. Por esta tarea, específicamente, se le abonarán \$25.000 mensuales en el primer año y su equivalente en el segundo, dada una jornada laboral de medio tiempo.

(<https://blog.educacionit.com/2020/06/16/empleos-cual-es-el-salario-de-un-programador-en-la-argentina/>) en el primer año y su equivalente en el segundo.

### Alcance y limitaciones

**Alcance:** el proyecto se llevará a cabo en un plazo de 2 años, en la provincia de Córdoba, utilizando como herramienta todos los recursos de la empresa, tanto humanos como físicos y buscando en ellos su utilización óptima. La empresa posee una gran capacidad de expansión y mejora de acuerdo al análisis realizado, por lo tanto, será sumamente capaz de llevar a cabo todos los objetivos antes propuestos.

**Limitaciones:** en este caso en particular, las limitaciones están determinadas fundamentalmente por la capacidad instalada que posee la empresa. De acuerdo a sus recursos disponibles, podemos proyectar un desarrollo estimado que eleve al máximo la productividad de los recursos humanos de la empresa y del espacio físico disponible y genere economías de escala.

### Presupuesto total del proyecto

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO			
	2021	2022	TOTAL
Honorarios Lic. En Administración	\$ 500.000,00	\$ 680.000,00	\$ 1.180.000,00
Sueldos capacitadoras	\$ 1.440.000,00	\$ 1.958.400,00	\$ 3.398.400,00
Software pedidos	\$ 48.000,00	\$ 65.280,00	\$ 113.280,00
Combustible	\$ 300.000,00	\$ 408.000,00	\$ 708.000,00
Diseñador web	\$ 420.000,00	\$ 571.200,00	\$ 991.200,00
Cámara de refrigeración	\$ 4.650.282,00		\$ 4.650.282,00
Publicidad	\$ 600.000,00	\$ 816.000,00	\$ 1.416.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>\$ 12.457.162,00</b>

### Análisis de impacto

En esta sección, se compartirán los datos obtenidos del análisis del VAN, TIR y ROI del proyecto, y posteriormente se realizó un análisis del flujo de caja proyectado que respecta a dicha planificación, que se encuentra citado en el ANEXO 4.

Inversión a realizar	-	\$ 12.457.162
Flujo del período 1	\$	24.107.670
Flujo del período 2	\$	42.656.086
<b>VAN</b>		\$ 19.862.945,99
<b>TIR</b>		206%
<b>ROI</b>		368%
Beneficios	\$	58.331.961,57
Costos	\$	12.457.162,00
<b>Rentabilidad</b>		
	2018	1,94%
	2022	7%
<b>Incremento de la Rentabilidad</b>		<b>5,06%</b>

## Diagrama de Gantt

MESES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Actividades</b>																								
Comunicar internamente sobre nuevos proyectos a implementar	■																							
Programar fechas y temáticas de las capacitaciones		■	■																					
Comunicar capacitaciones al equipo				■																				
Dictar capacitaciones					■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Realizar diagnóstico para evaluar lo aprendido																							■	
Realizar reuniones con directivos de Heinlein	■	■																						
Idear la puesta en marcha del plan			■																					
Instalar la estructura necesaria para comenzar				■	■																			
Organizar los recursos humanos para el plan						■																		
Puesta en marcha del proceso de comercialización							■	■	■	■														
Controles mensuales												■				■				■			■	
Diseñar la plataforma web	■																							
Análisis de su funcionamiento		■																						
Capacitar empleados y puesta en marcha			■	■																				
Control de interacción en plataforma																							■	
Idear el plan de publicidad y promoción	■																							
Implementación del plan de publicidad y promoción		■	■					■				■			■			■					■	
Control sobre publicidad y promoción																								
Control sobre el total del plan estratégico																								
Establecer correcciones a posibles desviaciones																								

MESES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Actividades</b>																								
Comunicar internamente sobre nuevos proyectos a implementar																								
Programar fechas y temáticas de las capacitaciones	■																							
Comunicar capacitaciones al equipo																								
Dictar capacitaciones		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		
Realizar diagnóstico para evaluar lo aprendido																							■	
Realizar reuniones con directivos de Heinlein	■																						■	
Idear la puesta en marcha del plan																								
Instalar la estructura necesaria para comenzar																								
Organizar los recursos humanos para el plan																								
Puesta en marcha del proceso de comercialización																								
Controles mensuales				■				■				■			■				■				■	
Diseñar la plataforma web																								
Análisis de su funcionamiento																								
Capacitar empleados y puesta en marcha																								
Control de interacción en plataforma																							■	
Idear el plan de publicidad y promoción																								
Implementación del plan de publicidad y promoción			■					■				■			■				■					
Control sobre publicidad y promoción																						■	■	
Control sobre el total del plan estratégico																						■	■	
Establecer correcciones a posibles desviaciones																						■	■	

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusión**

Luego de haber realizado un análisis interno y externo, su correspondiente micro y macro entorno, y las distintas variables que influyen en la empresa, se ha logrado determinar que A.J. & J.A. Redolfi, es una empresa reconocida que posee una gran estructura y una numerosa cantidad de recursos que le han permitido mantenerse vigente a lo largo de tantos años. No obstante, creemos que es fundamental, prestar especial atención y tratar de resolver, a través de los planes de acción antes mencionados, ciertas dificultades e ineficiencias que le impiden a la empresa desarrollarse de manera plena y absoluta.

Fruto de este vasto análisis, se pudieron detectar como principales debilidades de la empresa la ausencia de énfasis en los recursos humanos y en el marketing, el desfase entre el aumento de costos operativos y el precio de los productos, la desatención respecto a publicidad y promoción y otros de menor repercusión.

Por otro lado, no podemos dejar de destacar la solidez de la empresa en cuanto a estructura y recursos, permanencia en el tiempo, su constante actualización tecnológica, y el hecho de haber establecido una marca pionera a lo largo de los años.

### **Recomendaciones**

Como Licenciado en Administración de empresas, se sugiere a la empresa A.J. & J.A. Redolfi, que ponga en marcha la planificación estratégica propuesta, ya que se considera sumamente adecuada para afrontar las debilidades de la empresa, y potenciar enfáticamente sus fortalezas, utilizando todos los recursos disponibles, buscando como horizonte, la optimización de los mismos.

Junto al análisis y a la propuesta, se encuentran detallados los presupuestos y recursos necesarios para afrontar dicho desafío, el cual se considera óptimo para la situación actual de la empresa.

La propuesta elevada a partir de este reporte, tiene como objetivo principal, el aumento de la rentabilidad de la empresa. Primeramente a través de una reducción en los costos operativos, a través de capacitaciones, entrenamientos y seguimiento de los

recursos humanos de la empresa, y por otro lado, lograr un aumento en las ventas, a partir del desarrollo de nuevos canales de ventas, y la implementación de novedosas campañas de publicidad y promoción.

Derivado de este objetivo general, se desprenden una serie de objetivos específicos, con sus respectivos planes de acción, que realizados a conciencia y de manera eficiente y precisa, son fundamentales para lograr alcanzarlo. Se trata de objetivos de orden interno y externo.

En primer lugar se focalizará en la capacitación y entrenamiento de los recursos humanos de la organización, y se profesionalizaran todos los procesos que los conciernen. Se fomentará la aplicación de nuevas tecnologías dentro de la empresa, que favorezcan el desarrollo y agilidad de los procesos internos. Se implementará un programa de publicidad y promoción para captar nuevos clientes y fidelizar otros tantos, y también, se celebrará una alianza estratégica con la empresa Heinlein, que permitirá generar un desarrollo de mercado, y genere un considerable aumento en las ventas.

El seguimiento y control de dichos objetivos, se llevara a cabo a partir de los indicadores previamente detallados, y se utilizarán para generar una constante retroalimentación que permita a la empresa, modificar o cambiar planes o métodos que no están siendo del todo efectivos.

### **Nuevas discusiones**

Luego de haber realizado el análisis de la empresa en cuestión, y refiriendo a un tema que excede este TFG, se sugiere considerar algunos temas a futuro, que pueden servir para esta y para otras empresas del sector. Se considera importante que dichas empresas desarrollen una política verde coherente y acorde a la situación actual del planeta y el medio ambiente. Todas las compañías pueden transformarse en empresas verdes, al repensar sus procesos de producción y comercialización de los productos y servicios con el objetivo de causar el menor impacto posible en el medioambiente. Esta iniciativa genera grandes beneficios para las empresas, como una mejor optimización de los recursos, eliminación de desperdicios, reducción de costos y un valor agregado socio-ambiental. Y por otro lado, también genera connotaciones positivas para el ambiente que las rodea, por ejemplo: mitigar el cambio climático, mejorar la calidad de vida y reducir la contaminación.

También, se puede optar por desarrollar sistemas de trabajo remoto, que disminuyan la concurrencia de personal a depósito y oficinas, descongestionando dicho ambiente y reduciendo notablemente los costos fijos de las empresas, impactando positivamente en la rentabilidad de las mismas . En un futuro cercano, las oficinas serán cada vez más pequeñas y menos concurridas, y los empleados podrán optar por realizar sus tareas desde su hogar. Esto permitirá a las empresas reducir costos y eficientizar sus procesos, de manera que puedan reasignar esos recursos, a tareas de mayor relevancia. La tecnología y la innovación, permiten que la información y los datos, estén a la orden del día, y se pueda trabajar a miles de kilómetros, con información actualizada al instante.

Como se nombró, dichos temas exceden este trabajo pero se consideran muy importantes para tratar en un futuro.



## Bibliografía

- Agri Total*. (7 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.agritotal.com/nota/el-pbi-caera-un-12-en-2020-debido-al-covid-19/>
- Contexto Tucumán*. (14 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.contextotucuman.com/nota/206598/el-salario-minimo-argentino-ya-es-menor-que-el-de-haiti.html>
- El Economista América*. (27 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/empresas-eAm-argentina/noticias/10739813/08/20/La-facturacion-del-comercio-electronico-en-Argentina-crecio-106-en-el-primer-semester-.html>
- El Gobierno presentó el listado 2020 de Precios Cuidados. (7 de Enero de 2020). *Página 12*.
- Noticias Argentina*. (8 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.noticiasargentinas.com.ar/precios/los-precios-productos-consumo-masivo-aumentaron-2-agosto-n91901>
- Vida Profesional*. (2020). Obtenido de <http://vidaprofesional.com.ve/blog/importancia-de-la-ecologia-en-el-ambito-empresarial.aspx>
- Ancin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.
- Aruguete, N. (5 de Abril de 2020). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/257068-la-economia-popular-y-la-produccion-de-alimentos-en-tiempos->
- Bae, I. (2020). *Rural Net*. Obtenido de <https://ruralnet.com.ar/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/>
- Digital, R. A. (5 de Agosto de 2020). *Aires de Santa Fe*. Obtenido de <https://www.airesdesantafe.com.ar/actualidad/el-2020-finalizara-casi-63-la-infancia-situacion-pobreza-la-argentina-n165798>
- Gómez, D. B. (7 de Septiembre de 2020). *Info Bae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/08/cuales-seran-los-nuevos-precios-de-los-cigarrillos-tras-el-aumento-dispuesto-por-las-tabacaleras/>
- Harttman, I. (7 de Septiembre de 2020). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-tope-paises-mayor-tasa-diaria-nuevos-casos\\_0\\_3sE9okb0X.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-tope-paises-mayor-tasa-diaria-nuevos-casos_0_3sE9okb0X.html)
- Hill, J. S. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos*. México.
- Ignacio. (11 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.ignacioonline.com.ar/escala-salarial-empleados-de-comercio-2020/>

- Imbaquingo Tobar, J. C. (2006). *Bid Digital*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/372/1/CD-0339.pdf>
- Instituto nacional y popular. (18 de Julio de 2009). *Modelo Argentino Proyecto Nacional*. Obtenido de <https://modeloargentinoprojectonacional.blogspot.com/2009/07/en-el-ambito-ecologico.html>
- Juan. (27 de Marzo de 2016). *Gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>
- Maella, P. (Noviembre de 2010). *Media Iese Edu*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Pereira, R. A. (24 de Agosto de 2015). *Bibliotecas Ort Edu UY*. Obtenido de <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/82064/file/2135>
- Peverelli, L. (6 de Septiembre de 2020). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/negocios/sustentabilidad-y-rentabilidad-sociedad-clave-la-economia-del-futuro-n5130549>
- Sainz, A. (4 de Agosto de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/consumo-baja-quienes-son-ganadores-perdedores-cuarentena-nid2412361>
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica*.

## ANEXO 1

### FODA

#### Fortalezas:

- Nivel de precios competitivo, que genera un mayor atractivo para los clientes.
- Economías de escala, que permite achicar costos y poder ofrecer un producto a menor precio.
- Diferenciación de servicios.
- Flexibilidad de financiación, que permite a los clientes tener distintas posibilidades de pago.
- Gran oferta y diversidad de productos, que permite a la empresa ocupar diversos rubros dentro del mercado.
- Baja rotación del personal, que contribuye a un clima de estabilidad laboral.
- Buen ambiente laboral, atractivo para atraer y mantener empleados.
- Comercializa productos de gran aceptación en el mercado.
- Amplio reconocimiento en la región, genera que la marca sea sinónimo de confianza.
- Amplia cartera de clientes, que permite ampliar la cuota de mercado y estar presente en distintas zonas del país.
- Solidez financiera, que permite generar nuevos negocios.
- Ubicación estratégica, que facilita la llegada de los productos a diversos lugares.

#### Oportunidades:

- Covid. Surgen nuevas oportunidades de comercialización y se aceleran procesos de cambio positivos.
- Mercado con gran potencial de expansión, que permita ampliar la variedad de productos a comercializar.
- Mayor focalización en los métodos de captación de clientes, para aumentar la eficiencia en la fidelización de los mismos.
- Nuevas tendencias de consumo producto de la pandemia Covid 19.
- Alternativas de generar nuevos negocios.
- Utilización de nuevas tecnologías, ya sea para la promoción, automatización o difusión.
- Nuevos canales de ventas, a establecer, para generar nuevos clientes.

- Plataformas de comercio electrónico, que pueden ser utilizadas para generar contenido o posicionar a la marca.

#### Debilidades:

- Sistemas manuales de control de pedido, que están desactualizados y ralentizan el proceso.
- Ausencia de un departamento de marketing, que es quien establece una conexión entre el cliente y la empresa.
- Ausencia de un área de recursos humanos, que organiza y capacita a sus empleados. Genera procesos de inducción y facilita su adaptación al entorno laboral. Establece criterios de promoción y recompensa para el personal.
- Escasez de financiación propia puede provocar que otros clientes opten por proveedores con mejores opciones de financiación.

#### Amenazas:

- Grandes competidores en la zona, que pueden captar la atención de los consumidores y así ganar participación en el mercado.
- Inestabilidad económica del país e inflación, que genera incertidumbre en la industria e imposibilita establecer claros planes de acción.
- Pandemia COVID 19. Nuevas olas de contagio pueden provocar una nueva contracción en la demanda que afecte nuevamente a la industria.
- Constantes cambios impositivos y legales en el país. La ausencia de reglas de juego claras, desalienta la inversión.

## ANEXO 2

### PRESUPUESTO CÁMARA FRIGORÍFICA

1.-PRECIO GABINETE PARA CÁMARA FRIGORÍFICA: USD 21.660.- más IVA

Mano de obra de montaje: \$ 50.000.- más IVA

Viáticos estadía tres personas en Córdoba: \$ 15.000.- más IVA

PRECIO GABINETE PARA ANTE CÁMARA: USD 5.100.- más IVA

DESCUENTO PUERTA CORREDIZA: (USD 1.400) más IVA

DESCUENTO PANEL ESP 60mm: (USD 220.-) más IVA

2.-PRECIO FINAL ANTE CÁMARA: USD 3.480.- más IVA

3.-EQUIPOS INSTALADOS Y FUNCIONANDO: DOS UNIDADES 5HP -

CONELADOS: usd 12.200.- DOS UNIDADES 2,5HP - CONGELADOS: usd 8.400.

- UNA UNIDAD 2,5HP - MEDIA TEMPERATURA: usd 4.300.-

PRECIO TOTAL EN PESOS: (usd 21.660.- + usd 3.480.- + usd 12.200.- + usd 8.400.- + 4.300.-) x \$/usd 83,5 = usd 50.040.- x \$/usd 83,5 = \$ 4.208.400.+ IVA

**PRECIO FINAL IVA INCLUIDO: \$ 4.650.282**

**Fuente oficial:** presupuesto solicitado de manera particular vía E-mail a la empresa San Telmo equipamientos, ubicada en Loma Hermosa, partido de 3 de Febrero, Buenos Aires, Argentina.

Te. / Fax.: 4769-1917/5618/5619

### **ANEXO 3**

La “misión” que persigue la empresa es atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Su “visión” es 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.

