

Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica: A.J. & J.A Redolfi SRL



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Javier Agustín Díaz

41.187.303

Legajo: ADM05119

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, 2020

Resumen

En este trabajo se realizó una planificación estratégica para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Esta planificación se desarrolló con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la organización y su participación en el mercado a través de una estrategia competitiva de liderazgo en costos. Para llevar adelante el diseño del plan estratégico se desarrollaron 3 planes de acción, los cuales se concentraron en mejorar la relación con los clientes, crear las condiciones para reducir los costos operativos y, al mismo tiempo, para incrementar la cartera de clientes de la empresa y así mantener una propuesta de valor atractiva que genere ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Se desarrolló también una proyección financiera en donde se puede observar que es viable de llevarse adelante, ya que los indicadores como el valor actual neto (*VAN*), la tasa interna de retorno (*TIR*) y el retorno sobre la inversión (*ROI*) presentan valores positivos y cumplen con sus reglas de aceptación.

Palabras claves: Planificación; estrategias; gestión; rentabilidad.

Abstract

In this work, a strategic planning was carried out for the company A.J. & J.A Redolfi SRL, located in the town of James Craik, Córdoba province, Argentina. This planning was developed with the objective of increasing the profitability of the organization and its participation in the market through a competitive cost leadership strategy. To carry out the design of the plan, 3 action plans were developed, which focused on improving the relationship with clients, creating the conditions to reduce operating costs and, at the same time, to increase the company's client portfolio and thus maintaining an attractive value proposition that generates sustainable competitive advantages over time. A financial projection was also developed where it can be seen that it is feasible to carry out, since indicators such as the net present value (NPV), the internal rate of return (IRR) and the return on investment (ROI) present values positive and meet their acceptance rules.

Key words: Planning, strategies, management, profitability.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	7
Análisis del Macroentorno	7
Factores económicos	7
Factores políticos y legales.....	7
Factores sociales	8
Factores tecnológicos	9
Factores ecológicos	9
Análisis del Microentorno.....	10
Rivalidad entre los competidores	10
Poder de negociación de los clientes	11
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Amenaza de nuevos competidores entrantes	12
Amenaza de productos sustitutos	12
Análisis del mercado	12
Análisis interno: Análisis de la cadena de valor	15
Marco teórico	17
Diagnóstico	19
Plan de Implementación	21
Introducción	21
Objetivo general	21
Justificación.....	21
Objetivos específicos	22
Justificación.....	22
Planes de acción	23
Plan de acción 1.- Objetivo específico N°1	23

Plan de acción 2.- Objetivo específico N°2.....	24
Plan de acción 3.- Objetivo específico N°3.....	25
Diagrama de Gantt	27
Presupuesto	28
Análisis financiero	29
Conclusiones y recomendaciones	33
Bibliografía	34
Anexos	35

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de elaborar una planificación estratégica que permita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del mercado, para de esta manera aumentar la rentabilidad y los beneficios de la misma.

Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. La empresa comienza sus actividades en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran un negocio de cigarrería, bazar y librería en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba. En el año 1975, de común acuerdo, cada uno decide seguir su propio camino. Miguel continuó con la librería y el bazar, y Alonso en el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. A lo largo de los años la empresa fue creciendo, expandiéndose, y luego de varias adquisiciones, en el año 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

La visión que tiene la empresa es “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios” (Redolfi, 2020). Así, como misión busca “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” (Redolfi, 2020).

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. (Redolfi, 2020)

Por otra parte, teniendo en cuenta la situación actual del país y del mundo debido a la pandemia por el Covid-19, millones de personas y empresas se vieron afectados. Esto, como consecuencia de que para frenar la propagación del virus, se llevó a cabo

una cuarentena que no permitía a las empresas abrir sus puertas y a las personas a circular libremente. Todo esto provocó que miles de negocios se vean obligados a cerrar sus puertas y por ende millones de personas se quedaron sin trabajo. A pesar de esto, uno de los sectores menos afectados fue justamente la industria alimentaria.

En lo referente a la empresa, se está llevando a cabo la construcción de un centro de distribución mucho más amplio que el actual, el cual almacenará productos alimenticios, de limpieza, perfumería, cigarrillos, bebidas. También incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga. (Redolfi, 2020)

Esto constituye una oportunidad de expansión para la empresa, ya que en la actualidad la principal barrera que impide el crecimiento del volumen de ventas no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central.

Por ello es necesario llevar a cabo un plan estratégico que nos permita aprovechar esta oportunidad y elaborar una estrategia que signifique un aumento en los beneficios de la empresa.

Por lo tanto, se elaborará una estrategia de mercado para penetración, aprovechando la disminución en costos gracias al nuevo centro de distribución, ofreciendo a los clientes productos a un precio más bajo que los demás distribuidores, intentando establecer acuerdos comerciales con los clientes más importantes de cada zona y tratando de atraer a los clientes de la competencia.

Por último, una empresa que llevó a cabo una estrategia de costos bajos y logró ganar mayor participación en el mercado fue Wal-Mart. Esta empresa consiguió ventaja en costos y precios sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Algunas de las prácticas que llevó a cabo para conseguir esto fue: procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa, esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas, invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, entre otras.

Análisis de situación

Análisis del Macroentorno

Factores económicos

Actualmente, en Argentina y en todo el mundo, la actividad económica cayó drásticamente como consecuencia de la pandemia por el COVID 19. En Argentina la caída fue mayor que en los demás países debido al aislamiento obligatorio que comenzó a regir desde el viernes 20 de marzo y aún se extiende en algunas partes del país hasta el 11 de octubre, haciendo que Argentina sea uno de los países con la cuarentena más larga del mundo y provocando el cierre de miles de negocios debido a la imposibilidad de abrir sus puertas.

En primer lugar, en los primeros seis meses del año, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) acumuló una caída de 12,9% con relación al mismo período de 2019 (INDEC, 2020) Esta abrupta caída en la actividad económica provocó que en el primer trimestre del 2020 la tasa de desempleo llegue al 10,4%.

Por otra parte, se pronostica una caída del PBI en el año 2020 mayor al 10%, y una inflación que será mayor al 38%, lo que se traduce en precios cada vez más altos para los consumidores.

Sin embargo, y a pesar de todo esto, los sectores menos afectados (sectores e industrias claves para enfrentar el brote) fueron: el sector salud, la industria alimentaria, la industria farmacéutica, el equipamiento médico y los productos de higiene personal y limpieza.

Por último, durante la pandemia global del COVID-19, los mercados mayoristas son más importantes que nunca, ya que son una parte clave de la cadena de distribución de alimentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2020)

Factores políticos y legales

El actual gobierno, con respecto a la pandemia por COVID 19, decidió priorizar el frente sanitario y prácticamente dejó de lado el frente económico. Se tomaron una serie de medidas para “preparar” el sistema de salud y evitar la propagación del virus,

de las cuales la más importante fue el decreto que indicaba la medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio, que en un principio regía desde el 20 de marzo hasta el 31 de marzo inclusive (Decreto 297/2020) Cabe aclarar que este aislamiento se prorrogó varias veces debido a la ineficiencia del estado por controlar la pandemia.

Otra de las medidas, y que afectó a la industria, fue que se establecieron precios máximos para un conjunto de productos alimenticios, de higiene personal, medicamentos e implementos médicos.

En lo que se refiere a factores legales, hay que tener en cuenta la ley 19.587 de higiene y seguridad laboral. Esta ley, junto a sus decretos reglamentarios, determina las condiciones de seguridad que debe cumplir cualquier actividad industrial en todo el territorio de la República Argentina (Ley N° 19.587, 1972).

Por otra parte, en el año 2003 en la localidad de James Craik, se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exige trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano.

Factores sociales

Las medidas restrictivas adoptadas por el Gobierno tienen a su vez severas consecuencias sociales, especialmente cuando una alta proporción de las familias generan ingresos con trabajo informal o independiente. Datos del INDEC señalan que el 55% de los hogares tienen como jefe a un empleado en relación de dependencia, de los cuales el 16% son pobres. En tanto el 22% de los hogares tienen como jefe a un asalariado no registrado, de los cuales el 43% son pobres. Finalmente, el 23% de los hogares tiene como jefe a un cuentapropista y el 35% son pobres. Es decir que para el 55% de las familias con jefatura de hogar con trabajo en relación de dependencia registrado, el “quedarse en casa” es viable si se mantiene su salario (ONU, 2020).

En la misma línea, la recesión económica está aumentando el desempleo y reduciendo los ingresos de las personas trabajadoras independientes e inclusive de las que se encuentran en relación de dependencia. En este contexto, los hogares priorizan la compra de productos básicos de consumo.

Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos representan oportunidades increíbles para aquellas empresas que se sumen al desafío de innovar e incorporar tecnología, como así también constituyen amenazas para aquellas que no aprovechan estos avances y se quedan en el tiempo.

Debido a la situación que enfrenta el país por la pandemia, el comercio electrónico se sitúa en un rol protagónico. Al no poder circular con libertad, los consumidores debieron volcarse masivamente a consumir por medio de la computadora o el celular. Google presentó un estudio sobre los hábitos de compra de los argentinos que muestra un crecimiento sin precedentes de las búsquedas relacionadas a las compras online. A nivel sectorial, la categoría supermercados es una de las que registra un mayor crecimiento. Según un sondeo sobre las ventas online, comparando las primeras 3 semanas de cuarentena con 3 semanas previas, la categoría registró un crecimiento del 300% (Sambucetti, 2020)

Por lo tanto, el comercio electrónico resulta una herramienta clave para las empresas, capaz de permitir la continuidad de la actividad económica minimizando los contactos entre las personas.

Factores ecológicos

Con respecto a los factores ecológicos, las empresas deben cumplir regulaciones ambientales para reducir cualquier efecto desfavorable sobre el medio ambiente.

Una de las leyes que contempla esta cuestión es la Ley 25.675, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

Análisis del Microentorno

Rivalidad entre los competidores

El sector mayorista de productos alimenticios de la provincia de Córdoba está conformado por un gran número de empresas (grandes, medianas y pequeñas) que comercializan y distribuyen los productos. Al ser un sector de consumo masivo y al existir varias empresas que ofrecen prácticamente los mismos productos, el nivel de precios ofrecidos por todos los competidores suele ser similar. Por lo tanto, para lograr distinguirse de los competidores, las empresas tienden a diferenciarse con los servicios que brindan, tales como: tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial, financiación, atención personalizada, descuentos, etc.

Por último, se podría clasificar a los competidores de este sector en dos grupos:

1- Mayoristas con salones comerciales (por zona)

Río Tercero: Luconi Hnos. y Redolfi S.R.L.

Río Cuarto: Grasano, Súper Imperio, Baralle, Nueva Era y Redolfi S.R.L.

San Francisco: Dutto Hnos. y Redolfi S.R.L.

Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

2- Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Si bien son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario (Santa Fe), compiten también en la provincia de Córdoba.

Río Tercero: Luconi Hnos. y Redolfi S.R.L.

Río Cuarto: Baralle, Moran, Redolfi S.R.L., Pirani y Rinaudo

San Francisco: Dutto Hnos., Redolfi S.R.L. y Vensall Hnos.

Córdoba: Vensall Hnos., Parodi, Redolfi S.R.L. y Zaher.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes están compuestos por pequeños comercios como despensas de barrios, minimercados, almacenes, quioscos, farmacias, bares, restaurantes, etc. Al ser comercios pequeños que no cuentan con grandes recursos y sus volúmenes de ventas son reducidos, tienen un poder de negociación muy bajo en lo referente a precio y financiación. A pesar de ello, los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente como consecuencia de la alta competencia que hay en la industria.

Por lo tanto, para lograr el éxito en este sector resulta fundamental el conocer a los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo con los mismos.

Poder de negociación de los proveedores

Respecto al poder de negociación que tienen los proveedores sobre esta industria, se podría hacer una distinción entre aquellos grandes proveedores que proveen marcas que son líderes en el mercado y aquellos proveedores que suministran productos que no lo son.

El primer grupo de proveedores tiene un alto poder de negociación debido a que como se mencionó anteriormente, proveen marcas y productos que son líderes en el mercado y por lo tanto ellos son quienes imponen las condiciones. Establecer relaciones a largo plazo con ellos es sumamente importante para generar un vínculo que permita obtener descuentos y lograr beneficios.

Con respecto al segundo grupo de proveedores, estos tienen un bajo poder de negociación ya que al no contar con marcas líderes en el mercado son mucho más flexibles con las empresas mayoristas para que estas den a conocer y vendan sus productos.

Por último, alguno de los proveedores más importantes de este sector son: Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson & Johnson, Marolio, Molinos Río de la Plata, Dubano, Glaxo, entre otros.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

El mercado de consumo masivo de alimentos es muy deseable debido a su gran tamaño. Sin embargo, ingresar a la industria mayorista de productos alimenticios es complicado debido a las altas barreras de ingreso que existen. La principal barrera para los competidores que quieran ingresar en la industria es la gran inversión de capital que tienen que hacer para poder iniciar sus actividades. Se tiene que hacer una gran inversión en infraestructura, logística, sistemas informáticos, vehículos, mobiliario, etc.

Otra de las barreras es que la mayoría de las empresas ya establecidas cuentan con economía de escalas dado que son empresas de gran tamaño que obtienen descuentos de sus proveedores debido a que compran en gran cantidad y se hace difícil competir contra ellos.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien no existen productos sustitutos de importancia, tanto en Argentina como en el mundo, cada vez es mayor la tendencia al consumo de productos saludables, lo que puede constituir una amenaza para aquellas empresas mayoristas de productos alimenticios que no comercialicen y distribuyan este tipo de productos.

Por otra parte, se podría considerar que los clientes (minimercados, almacenes, quioscos, bares, etc.) no cambian tanto de productos, sino más bien de servicios. Dejan de comprar los productos de una empresa para comprar los mismos o similares productos de otra empresa por el solo hecho de que esta le brinda una mejor atención, mayores opciones de financiación, mejores precios, menores tiempos de entrega, distintas formas de pago, etc.

Asimismo, podríamos considerar como sustituto de esta industria a los hipermercados y supermercados que, si bien apuntan más al consumidor final, en ocasiones convierten a los minoristas en sus clientes.

Análisis del mercado

En primer lugar, el mercado en el cual desarrolla su actividad la empresa Redolfi (público objetivo) está compuesto por un gran número de minoristas de la provincia de Córdoba que venden sus productos al consumidor final.

Teniendo en cuenta que todas las personas consumen alimentos y que estas destinan un 22,7% de su ingreso a alimentos y bebidas no alcohólicas, se puede llegar a la conclusión de que es un mercado bastante atractivo. (INDEC, 2019)

Por otra parte, la empresa cuenta con aproximadamente 6000 clientes, lo que la convierte en un mayorista con fuerte presencia ya que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba. Con respecto a la ubicación geográfica en donde lleva a cabo su actividad, la empresa tiene 4 sucursales situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, con excepción de la que se encuentra en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Teniendo en cuenta las zonas en donde tiene sucursales la empresa y la cantidad de habitantes de cada localidad, se puede estimar la cantidad de personas que forman parte del mercado. A continuación, se presenta un cuadro con la cantidad de habitantes por localidad.

Tabla 1

Habitantes por localidad

Localidad	Habitantes
Ciudad de Córdoba	1.391.000
San Francisco	65.200
Río Tercero	46.800
Río cuarto	157.010
James Craik	5326
Total	1.665.336

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la sumatoria de los habitantes de cada localidad es 1.665.336. Esto no quiere decir que Redolfi le vende sus productos a toda esa cantidad de personas, pero si a una gran parte.

Con respecto a las ventas, en el siguiente cuadro se puede observar las ventas totales de autoservicios mayoristas en Argentina a precios corrientes y a precios constantes del último semestre del 2019 y primer semestre del 2020.

Tabla 2

Encuesta de autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes

Período	Ventas totales	
	a precios corrientes	a precios constantes
Millones de pesos		
2019* Jun	8.860,5	3.783,6
Jul	9.146,8	3.825,7
Ago	9.759,8	3.897,8
Sep	9.696,8	3.613,1
Oct	11.004,8	3.984,3
Nov	11.382,6	3.974,8
Dic	14.196,6	4.845,2
2020* Ene	11.451,8	3.734,8
Feb	12.120,4	3.862,6
Mar	15.167,9	4.711,2
Abr	12.183,7	3.727,0
May	12.990,5	3.944,5
Jun	13.366,6	4.001,2

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

En cuanto a la competencia, existen varias empresas en este mercado. La más importante y líder es la empresa Makro que cuenta con 23 sucursales en toda Argentina, de las cuales 3 de ellas se encuentran en la provincia de Córdoba (2 en la ciudad de Córdoba y 1 en Río Cuarto). Otras dos grandes empresas mayoristas son Rosental y Micropack, de la provincia de Santa Fe, que compiten también en la provincia de Córdoba. Por último, otros mayoristas que compiten en este mercado son Dutto Hnos., Luconi Hnos., Maxiconsumo, Diarco, Yaguar, entre otros.

Análisis interno: Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias

- **Logística interna:** En cuanto al ingreso y recepción de la mercadería, esta es descargada del camión que la transportó empaquetada en pallets por medio de autoelevadores y posteriormente almacenada en anaqueles en el depósito que corresponda. Con respecto al control de los productos que ingresan a los depósitos, la empresa no cuenta con algún sistema informatizado, sino que un empleado es el que controla si están todos los productos que se pidieron al proveedor. Esta es una debilidad que tiene la empresa y se podría eliminar incorporando un sistema para un control mucho más eficiente.
- **Operaciones:** Como Redolfi no es una empresa que transforma la materia prima en el producto final, dentro de operaciones se podría ver lo concerniente al manejo del stock. Para esto, la empresa cuenta con un sistema informático en donde el encargado de compra puede ir modificando el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.
- **Logística externa:** La mercadería está almacenada en anaqueles o racks en el depósito que corresponda, en el centro de distribución en James Craik. Para realizar una óptima distribución la empresa posee una flota de camiones encargados de llevar la mercadería desde el centro de distribución a las diferentes sucursales. En todas las localidades, excepto en la ciudad de Córdoba, Redolfi cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista donde pueden ir los clientes y realizar las compras, como así también tiene salones con preventistas y entrega a domicilio, para lo cual cuenta con 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño y 20 camiones.
- **Marketing y ventas:** Con respecto a las actividades relacionadas con dar a conocer la empresa y los productos que esta brinda, Redolfi no tiene una estrategia planificada de publicidad y comunicación sino que se manejan por el posicionamiento de la misma. Asimismo, utilizan medios como las radios del pueblo, patrocinan equipos deportivos y eventos, colabora frecuentemente con instituciones de manera solidaria y todos sus

vehículos están ploteados e identificados. Por otra parte, con lo relacionado a las ventas, la empresa no exige volúmenes mínimo de compras. El único requisito es ser monotributista o responsable inscripto.

- Servicio: El principal servicio que tiene Redolfi y que es valorado por los clientes es el asesoramiento comercial. Los vendedores brindan toda la información que necesitan aquellos clientes que tengan la intención de instalar un local nuevo y realizan visitas de seguimiento cada 15 días.

Actividades de apoyo

- Infraestructura: La empresa cuenta con 6 depósitos, de los cuales 2 son para el almacenamiento de mercadería en general, 2 para el almacenamiento de camiones y utilitarios, 1 para almacenamiento de cigarrillos y el último es donde se encuentran las oficinas comerciales, desde donde se realizan tareas administrativas, facturación, contaduría, etc. Por otra parte, se encuentra en construcción un centro de distribución de 3,5 hectáreas a donde se trasladarán todos los depósitos nombrados anteriormente.
- Recursos Humanos: Actualmente, Redolfi no cuenta con un área de recursos humanos. Esto constituye una debilidad para la empresa ya que no tiene un proceso de inducción para los distintos puestos, lo que ocasiona que los trabajadores recién incorporados vayan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.
- Tecnología: La empresa podría incorporar algunas tecnologías como, un sistema de clasificación de los clientes por volumen y por comportamiento de compra y un sistema de código de barras para hacer más eficiente el control de la mercadería que llega al depósito.
- Compras: Cada una de las sucursales realiza los pedidos al centro de distribución a través de internet. La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar a sus proveedores teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Marco teórico

En esta parte del trabajo se desarrollará un marco teórico de referencia para explicar el concepto de planificación estratégica y sus componentes. Luego se mencionarán las estrategias genéricas de Porter y se definirá la elegida, en este caso liderazgo en costos, y por último se definirá la estrategia de mercado seleccionada (penetración de mercado).

En primer lugar, vamos a definir lo que se entiende por estrategia, según diversos autores. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”

Hill, Jones y Schilling (2015) definen a la estrategia como un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Además afirman que las estrategias son el resultado de un proceso formal de planeación.

Una última definición es, estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015)

Una vez que se tiene en claro lo que se entiende por estrategia, podemos definir la planificación estratégica. Sainz de Vicuña (2017) afirma: “La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico”.

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Por lo que respecta a las estrategias genéricas de Porter, podemos decir que estas son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa u organización podría obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estas estrategias son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en nichos. Entre estas 3 estrategias genéricas, se busca implementar una estrategia de liderazgo en costos, la cual se alcanza cuando la empresa se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores. Hay dos formas de efectuar lo anterior:

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Por último, con respecto a la estrategia central, se implementará una estrategia de penetración de mercado con un enfoque basado en costos bajos. La misma consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia (bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (Urbaez, 2012)

Con el fin de aumentar la penetración en el mercado, pueden emplearse diversas estrategias puntuales, como lo son:

- Una mayor promoción
- Un ajuste de los precios: Con esta medida se busca ganar un mayor volumen de venta al tener los precios más atractivos del mercado.
- Incrementar los canales de distribución

Diagnóstico

Una vez analizado los aspectos internos de la empresa Redolfi S.R.L. y las variables del entorno en donde se encuentra inmersa, se recomienda elaborar una estrategia de penetración de mercado a través de una estrategia de liderazgo en costos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa está llevando a cabo la construcción de un centro de distribución mucho más amplio que el actual, el cual almacenará los diferentes productos que comercializa e incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

Esto constituye una oportunidad para la empresa de incrementar la participación en el mercado que opera, ya que en la actualidad la principal barrera que impide el crecimiento del volumen de ventas no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central. Otro de los beneficios que tendrá el nuevo centro de distribución es la reducción de costos, ya que supone un ahorro considerable en diferentes aspectos. Algunos de los beneficios de la creación del nuevo centro de distribución y que representan una reducción de costos para la empresa son:

- Disminución de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería.
- Mayor control del stock, lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación.
- Menores recorridos para los autoelevadores, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.

Por otra parte, podemos afirmar que la empresa cuenta con fortalezas que le permiten ser uno de los distribuidores mayoristas más importantes de la provincia de Córdoba. Una de ellas es que tiene una amplia cobertura a través de sus sucursales ubicadas en diferentes localidades, lo que la convierte en un mayorista con fuerte presencia ya que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba. Además, cuenta con un importante volumen de ventas lo que le permite lograr economías de escala y obtener descuentos por parte de sus proveedores por compras de gran tamaño pudiendo comercializar algunos productos a un menor precio. También es importante resaltar que

tiene su propia flota de vehículos lo que le permite abastecer a las diferentes sucursales y llegar al cliente en tiempo y forma.

Con respecto a las oportunidades que se le presentan, la más importante es la posibilidad de incrementar el volumen de ventas gracias al nuevo centro de distribución, lo que le permitirá a la empresa aumentar su participación en el mercado y también incorporar nuevas líneas de productos que en la actualidad no se puede debido a la falta de espacio. Asimismo, se le presenta la oportunidad de representación de productos y marcas, convirtiéndola en la única empresa que puede comercializar y distribuir esos productos dentro del área de cobertura. Además tiene la posibilidad, gracias a la nueva estructura, de ingresar a nuevos mercados con los productos actuales o con nuevos productos y de incrementar la participación en los mercados actuales, que es en definitiva lo que vamos a llevar adelante.

En conclusión, se llevará adelante una estrategia de penetración de mercado con un enfoque basado en costos bajos apoyándose en las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Plan de Implementación

Introducción

De acuerdo a las conclusiones que se arribó en el diagnóstico de Redolfi S.R.L., se presenta la oportunidad de aumentar la participación en el mercado debido a la posibilidad de acrecentar el volumen de ventas gracias al nuevo centro de distribución, lo que le permitirá también a la empresa reducir costos y ofrecer productos a precios más bajos que los de la competencia. En base a esto es que se busca que Redolfi S.R.L. desarrolle distintas acciones para llegar a la mayor cantidad posible de clientes con productos a un precio más bajo que los ofrecidos por los demás distribuidores mayoristas. Para ello la empresa debe reducir costos, y una de las maneras de lograrlo es gracias a la nueva estructura, que como se mencionó anteriormente, trae aparejado algunos beneficios como lo son: menores recorridos de los autoelevadores y utilitarios lo que se traduce en un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro, mayor control del stock lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación y disminución de roturas y robos, lo que significa un ahorro en costos en estos aspectos.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad al 3% con base ejercicio 2020, incrementando la participación en el mercado para diciembre de 2022, a través de una estrategia de liderazgo en costos.

Justificación

De acuerdo al estado de resultados de la empresa, se puede observar que en el año 2017 la rentabilidad fue del 2,36%, la cual fue disminuyendo hasta llegar al 1,94% en el año 2019. Con los diferentes planes de acción que se van a desarrollar se espera que se llegue a una rentabilidad superior a la del año 2017, que fue uno de los mejores ejercicios económicos que tuvo la empresa. De modo que, teniendo en cuenta la situación actual del país, en donde las personas vieron reducidos sus ingresos y por lo tanto priorizan la compra de productos básicos de consumos, considerando también que la industria alimentaria fue una de las menos afectadas y llevando adelante dichos planes de acción en la empresa, se considera factible aumentar la rentabilidad al 3%

para diciembre de 2022. Este tipo de rentabilidad se encuentra asociado al tipo de sector al cual pertenece la organización, el cual es un sector altamente competitivo y en donde existen muchas organizaciones que se dedican a lo mismo y por ende es una industria madura, en donde la tasa de rentabilidad suele ser más acotada y no puede aumentarse en un 15% por ejemplo.

Objetivos específicos

- 1- Establecer una relación estrecha y a largo plazo con los clientes para incrementar el índice de fidelización en un 10% para diciembre de 2021, mediante la aplicación de un sistema de relación con clientes.
- 2- Reducir los costos operativos en un 3% con base ejercicio 2020, para diciembre 2022.
- 3- Llegar a 200 nuevos clientes mediante la elaboración de una propuesta de valor atractiva, para diciembre de 2022.

Justificación

La relación con el cliente es mucho más que una mera transacción, debe ser un valor diferencial y constituir una ventaja competitiva para la empresa, más en un entorno como el actual, donde cada vez hay más competidores que ofrecen lo mismo. Es necesario establecer relaciones basadas en la confianza, la transparencia, la sinceridad, con un diálogo al mismo nivel, para lograr que el cliente confíe en la empresa, en su experiencia, en su know-how, etc. Por lo tanto, se va a poner especial atención en los clientes actuales para así lograr establecer una relación que dure el mayor tiempo posible. Para lograr la fidelización se incorporará un sistema de gestión de clientes llamado CRM (Customer Relationship Management). Este sistema permite hacer un seguimiento preciso de los clientes, conocer cuáles son sus gustos, preferencias, necesidades puntuales, la frecuencia de compra, nivel de sensibilidad al aumento de precios, etc. Es decir, es un sistema que permite contar con una amplia gama de información e integra todas las cuestiones.

Con el objetivo de ofrecer a los clientes productos a un precio más bajo que las demás empresas es que se hace necesario reducir los costos. Para lograr esto se llevará adelante por un lado, la implementación de dos sistemas (ERP y SCM) en el área de depósito y logística que es donde se generan los costos operativos, y por otro lado la

capacitación a los empleados para el manejo de estos sistemas, con el objetivo de mejorar el manejo y manipulación de los productos para disminuir la rotura de los mismos, disminuir los tiempos en la preparación de los pedidos y evitar la pérdida de ventas por falta de stock. Sumándole a esto que el nuevo centro de distribución cuenta con más espacio para almacenar una mayor cantidad de productos, se podrá realizar compras a mayor escala y lograr economías de escalas más atractivas, además va a haber una disminución considerable en el desabastecimiento de sucursales y los autoelevadores van a realizar menores recorridos, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.

Por último, para aumentar los clientes, se procederá a identificar nuevos clientes potenciales y llevar a cabo una encuesta en la que se indague si están adquiriendo los productos que comercializa Redolfi y a que empresa se lo compran, si están satisfechos o no con sus actuales proveedores, cuáles son sus preferencias y cuáles son los factores importantes en su decisión de compra. Luego, mediante la contratación de un profesional en marketing se llevará a cabo un proceso de comunicación externa mediante el uso de la página web y de las redes sociales de la empresa con el objetivo de mostrar la oferta comercial que tiene Redolfi, y de esta manera aumentar su reconocimiento en el mercado y así incrementar el número de clientes.

Planes de acción

Plan de acción 1.- Objetivo específico N°1

El plan de acción N° 1 buscará establecer una relación con los clientes basada en la confianza, la transparencia, la sinceridad y con un diálogo al mismo nivel, para lograr que el cliente confíe en la empresa y la siga eligiendo en el tiempo. Se espera que creando una relación estrecha con los clientes actuales y también con los clientes potenciales la organización pueda aumentar su nivel de fidelización, que al mismo tiempo podrá controlarse a partir de la recompra de productos que los mismos realicen. Para lograr el desarrollo de este plan de acción se buscará incorporar dentro de los procesos de gestión de Redolfi un sistema que le ayude a contar con una base de datos actualizada para llevar adelante un seguimiento de los clientes, identificando sus acciones, sus necesidades, sus requerimientos y aquellas frecuencias sobre las cuales estos realizan pedidos con el fin de poder cumplir con estas expectativas e incrementar así el índice de fidelización. El sistema específico para lograr esto será el uso de un

CRM (*Customer Relationship Management*). Lo que se realizara será la segmentación de los clientes actuales, la definición de una estrategia de posicionamiento y el desarrollo de los lineamientos comerciales y de las relaciones estrechas que se crearan con los mismos.

Asimismo, para lograr dicha fidelización y que este plan se cumpla de manera correcta se llevará adelante un programa de capacitación para que los empleados que se encuentren directamente relacionados con el uso de esta herramienta cuenten con el conocimiento para el manejo de la misma.

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Segmentación cartera de clientes	1/1/2021	31/1/2021	Gerente comercial	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 39.600	*ver anexo 1
Definición de una estrategia de posicionamiento con los distintos clientes	1/1/2021	31/1/2021		-		\$ 66.000	*ver anexo 2
Búsqueda de proveedores de sistema de CRM (Customer Relationship Management)	1/1/2021	31/1/2021		-		\$ 5.280	*ver anexo 9
Evaluación de presupuesto de los distintos proveedores	1/1/2021	31/1/2021	Gerente general	-	-	-	
Selección del proveedor del sistema de CRM	1/1/2021	31/1/2021		-	Pipedrive	\$ 392.040	*ver anexo 3
Cargar el sistema con los datos actuales de los clientes	1/2/2021	28/2/2021	-	Software y hardware	Implementador	\$ 129.399	*ver anexo 4
Diseño del programa de capacitación a los empleados	1/2/2021	28/2/2021	-	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 39.600	*ver anexo 5
Implementación de las capacitaciones	1/3/2021	31/3/2021	Empleados de los diferentes departamentos	Instalaciones de la empresa		\$ 52.800	*ver anexo 6
Evaluación de la eficiencia de las capacitaciones	1/4/2021	30/4/2021	Administración	-		\$ 66.000	*ver anexo 7
Puesta en marcha del sistema de CRM	1/5/2021	31/12/2022	Gerente de ventas	-	-	-	-
Evaluación y control del indicador de fidelización de clientes	1/6/2021	31/12/2022	Administración	Informes	Asesor externo en administración de empresas	\$ 401.280	*ver anexo 8

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2.- Objetivo específico N°2

La segunda táctica, que se relaciona con el objetivo específico 2, tiene la meta de reducir los costos. Se plantea llevarla a cabo a través del manejo de nuevos sistemas que en este caso se dirigen a las áreas del depósito y de logística, en donde se genera el incremento de los costos operativos. A través de la implementación de estos sistemas se espera que se pueda hacer un manejo inteligente de los recursos y una logística eficiente, mejorando así la estructura de costos actual de la organización. Estos sistemas serán dos, por un lado el sistema ERP (*Planificación de Recursos Empresariales*) el cual permite mejorar la eficiencia a través de la mejora de cómo se gastan los recursos de la organización, ya sean tiempo, dinero, personal, etc. y por otro lado el sistema

SCM (*Supply Chain Management*) el cual permite llevar adelante un seguimiento preciso del inventario, contar con un control de los productos perecederos para evitar así su desperdicio, permitirá llevar adelante una reducción en la rotura de distintos productos, también se podrá acotar el tiempo de preparación de los pedidos y evitar los quiebres de stock que generan la dificultad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Adicionalmente, para que estos sistemas se apliquen de manera correcta y para que se logre la disminución de costos se desarrollarán las capacitaciones necesarias para el personal encargado del manejo de dichos sistemas.

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Búsqueda de proveedores de sistema de ERP y SCM	1/4/2021	30/4/2021	Administración	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 10.560	
Evaluación de presupuesto de los distintos proveedores de sistemas ERP y SCM	1/4/2021	30/4/2021	Administración	-	-	-	
Selección del proveedor del sistema ERP	1/4/2021	30/4/2021	Gerente general	-	Flexxus	\$ 495.000	*ver anexo 10
Selección del proveedor del sistema SCM	1/4/2021	30/4/2021	Gerente general	-	Flexxus	\$ 443.574	*ver anexo 11
Diseño de los programas de capacitación a los empleados	1/5/2021	31/5/2021	-	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 39.600	
Implementación de las capacitaciones	1/6/2021	30/6/2021	Empleados de los diferentes departamentos	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 52.800	
Puesta en marcha del sistema ERP	1/7/2021	31/12/2022	Jefe de depósito y logística	Software y hardware	Implementador	\$ 136.885	
Puesta en marcha del sistema SCM	1/7/2021	31/12/2022	Jefe de depósito y logística	Software y hardware	Implementador	\$ 136.885	
Evaluación y control	1/8/2021	31/12/2022	Administración	-	Asesor externo en administración de empresas	\$ 239.360	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3.- Objetivo específico N°3

Este plan de acción se basa en el objetivo de aumentar la cartera de clientes actuales de la empresa, lo cual será un camino para incrementar las ventas para diciembre de 2022. Para captar a los nuevos clientes se propone el desarrollo de un plan de comunicación externa, el cual estará basado en la utilización de los medios digitales para llegar a los potenciales clientes. Para esto se utilizarán dos canales específicos, por un lado el uso de redes sociales, en este caso Facebook e Instagram, en donde se formalizará el perfil de Redolfi, se demostrará cuáles son sus atributos, se elaborará un video institucional para expresar cuáles son los valores y demostrar la oferta comercial que Redolfi tiene, para de esta manera aumentar su reconocimiento en el mercado y así incrementar el número de consultas y el número de conversiones. Otro de los canales será el uso de la página web, que la misma deberá ser rediseñada debido a que la misma

actualmente cuenta con un diseño más bien institucional y no tanto interactivo para los clientes, y al mismo tiempo se desarrollara un plan de posicionamiento web, tomando en este caso aspecto del SEO (posicionamiento en buscadores web) y SEM (posicionamiento en buscadores web a través de anuncios de pago). Para este plan, será necesaria la contratación de un profesional de marketing, quien será el encargado y responsable de desarrollar los distintos canales y la carga de los datos a las redes sociales y a la página web.

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Outsourcing	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Busqueda, selección y contratación de un profesional en marketing	1/8/2021	31/8/2021	Administración	Incorporación	-	\$ 933.664	*ver anexo 12
Diseñar una encuesta para conocer clientes potenciales y sus preferencias	1/9/2021	30/9/2021		Plataforma web	Asesor externo profesional en marketing	\$ 26.400	*ver anexo 13
Definición de la estrategia comercial (marketing mix)	1/9/2021	30/9/2021		-		\$ 59.400	*ver anexo 14
Definición del posicionamiento web (SEO)	1/10/2021	31/10/2021		-		\$ 19.800	*ver anexo 15
Definición del posicionamiento web con anuncios pagos (SEM)	1/10/2021	31/10/2021		Google Ads		\$ 19.800	
Definición de los programas a comunicar en las redes sociales	1/10/2021	31/10/2021		Facebook Instagram		\$ 52.800	*ver anexo 16
Implementación	1/11/2021	31/12/2022		-		-	
Control	1/12/2021	31/12/2022		-		-	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción N°3																			
Busqueda, selección y contratación de un profesional en marketing	Tarea 1	1/8/2021	31/8/2021																
Diseñar una encuesta para conocer clientes potenciales y sus preferencias	Tarea 2	1/9/2021	30/9/2021																
Definición de la estrategia comercial (marketing mix)	Tarea 3	1/9/2021	30/9/2021																
Definición del posicionamiento web (SEO)	Tarea 4	1/10/2021	31/10/2021																
Definición del posicionamiento web con anuncios pagos (SEM)	Tarea 5	1/10/2021	31/10/2021																
Definición de los programas a comunicar en las redes sociales	Tarea 6	1/10/2021	31/10/2021																
Implementación	Tarea 7	1/11/2021	31/12/2022																
Control	Tarea 8	1/12/2021	31/12/2022																

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Una vez que se cuenta con la identificación de los recursos para cada plan de acción y habiendo estimado el cronograma para las distintas tareas programadas, puede proyectarse en que momentos se irán llevando adelante las erogaciones para poner en marcha cada uno de los planes. Para la elaboración del presupuesto se ha tenido en cuenta los índices de inflación que fueron presentados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en su estudio de expectativa de relevamiento de mercado del mes de octubre de 2020 en donde se estima una inflación del 48% para 2021 y 36% para el año 2022. A continuación se presentan las tablas de los distintos planes con los montos totales de la inversión de cada uno.

Plan de Acción 1			TOTAL
Recursos involucrados	2021	2022	
Segmentación	\$ 39.600		\$ 2.217.797
Posicionamiento	\$ 66.000		
Búsqueda de proveedores	\$ 5.280		
Evaluación del presupuesto	\$ -		
Selección del proveedor	\$ 392.040		
Carga de datos al sistema	\$ 129.399		
Diseño de programa de capacitación	\$ 39.600		
Implementación de la capacitación	\$ 52.800		
Evaluación de la capacitación	\$ 66.000		
Implementación del CRM	\$ -	\$ -	
Evaluación y control	\$ 147.840	\$ 344.678	
Mantenimiento sistema CRM	\$ 396.000	\$ 538.560	
TOTAL	\$ 1.334.559	\$ 883.238	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción 2			TOTAL
Recursos involucrados	2021	2022	
Búsqueda de proveedores ERP Y SCM	\$ 10.560,00	\$ -	\$ 3.676.942
Evaluación de presupuestos	-	\$ -	
Selección del sistema ERP	\$ 495.000,00	\$ -	
Selección del sistema SCM	\$ 443.574,00	\$ -	
Diseño de programa de capacitación	\$ 39.600,00	\$ -	
Implementación de la capacitación	\$ 52.800,00	\$ -	
Implementación del ERP	\$ 136.885,00	\$ -	
Implementación del SCM	\$ 136.885,00	\$ -	
Evaluación y control	\$ 147.840,00	\$ 344.678,40	
Mantenimiento del sistema ERP	\$ 396.000,00	\$ 538.560,00	
Mantenimiento del sistema SCM	\$ 396.000,00	\$ 538.560,00	
TOTAL	\$ 2.255.144,00	\$ 1.421.798,40	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción 3			TOTAL
Recursos involucrados	2021	2022	
Contratación de Asesor en Marketing	\$ 233.416	\$ 952.337	\$ 2.791.031
Diseño de encuesta	\$ 26.400	\$ -	
Estrategia comercial	\$ 59.400		
Posicionamiento SEO	\$ 19.800	\$ -	
Posicionamiento SEM	\$ 19.800		
Estrategia comercial por redes sociales	\$ 52.800	\$ -	
Implementación	\$ -	\$ -	
Evaluación y control	\$ 147.840	\$ 344.678	
Mantenimiento de redes y página web	\$ 396.000	\$ 538.560	
TOTAL	955.456	1.835.575	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis financiero

Contando con el detalle de los planes de acción y con los presupuestos de los mismos, se ha desarrollado un flujo de fondo proyectado para 2022 con el fin de conocer si esta planificación estratégica será viable de implementar y al mismo tiempo si contribuye al cumplimiento del objetivo general, en este caso, el aumento de la rentabilidad al nivel del 3% para el año 2022. Este flujo de fondos permitió calcular distintos indicadores financieros, como el valor actual neto (VAN), la tasa de rentabilidad del proyecto (TIR) y al mismo tiempo el ROI, que relaciona los beneficios de aplicar los planes de acción con la inversión requerida. Para el armado de los flujos de fondos se tuvieron en cuenta dos tipos de premisas, por un lado las premisas a nivel

general y por el otro las premisas de cada uno de los planes de acción que se presentan a continuación.

Premisas generales:

1. Para la confección de los flujos se tomaron como base los resultados financieros del último ejercicio.
2. Se considera que los ingresos y egresos ya incluyen IVA.
3. La tasa de referencia es del 36% según el BCRA para las tasas de LELIQ de octubre 2020.
4. Los ingresos, sin aplicar el plan estratégico mantendrán la tendencia de aumento del último ejercicio económico, y estos se ajustarán por inflación REM.
5. Los egresos, sin aplicar el plan estratégico mantendrán la tendencia de aumento del último ejercicio económico, y estos se ajustarán por inflación REM.
6. Se considera la inflación del REM de Octubre del 2020 para realizar el ajuste de los importes.

Premisas de los planes de acción:

- 1- El incremento de la fidelización repercutirá en el incremento de los ingresos en un 5% para 2022.
 - 1.1- Los ingresos aumentarán en un 2,5% en el año 2021 y en un 2,5% en el año 2022.
- 2- Para estimar la reducción de los costos operativos se tiene en cuenta la partida de Otros Costos del Estado de Resultados de Redolfi.
 - 2.1- Los costos disminuirán en un 1,5% en el año 2021 y en un 1,5% en el año 2022.
- 3- El aumento del número de clientes (200 nuevos clientes) repercutirá en el incremento de ingresos en un 5% para 2022.
 - 3.1- El plan comenzará a surtir efecto en Noviembre de 2021, por lo que el 5% de aumento se reflejará en el año 2022.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO PARA REDOLFI A 2022		
Años	2021	2022
INGRESOS		
Ingresos sin el plan estratégico	\$ 542.695.717	\$ 738.066.174
Ingresos del Plan de Acción 1	\$ 13.567.393	\$ 18.451.654
Ingresos del Plan de Acción 2	\$ 1.537.032	\$ 2.090.363
Ingresos del Plan de Acción 3	\$ -	\$ 36.903.309
INGRESOS TOTALES	\$ 557.800.141	\$ 795.511.501
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 443.819.597	\$ 603.594.651
Gastos de Comercialización	\$ 20.202.216	\$ 27.475.013
Gastos Administrativos	\$ 18.048.939	\$ 24.546.557
Gastos Financieros	\$ 70.146.135	\$ 95.398.743
Otros Egresos	\$ 1.573.284	\$ 2.139.666
Egresos Plan de Acción 1	\$ 1.334.559	\$ 883.238
Egresos Plan de Acción 2	\$ 2.255.144	\$ 1.421.798
Egresos Plan de Acción 3	\$ 955.456	\$ 1.835.575
EGRESOS TOTALES	\$ 558.335.329	\$ 757.295.243
UTILIDAD BRUTA	-\$ 535.187	\$ 38.216.258
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 13.375.690
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 535.187	\$ 24.840.568

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo desarrollado el flujo de fondos, se puede observar que en el año 2021 no se generarán ingresos debido a que se requiere de una fuerte inversión inicial, la cual representa \$4.545.159. Recién para el año 2022 se logrará recuperar la inversión y se generará una utilidad neta de \$24.840.568. Por otra parte, con esta elaboración se puede decir que el plan es viable de llevar adelante, debido a que los indicadores financieros cumplen con las reglas de aceptación, las cuales se presentan a continuación:

- ✓ VAN: 15.619.609. Se toma el proyecto debido a que el importe es positivo (mayor a 0).
- ✓ TIR: 66%, se acepta debido a que la tasa es positiva y mayor a la tasa de referencia del 36%.
- ✓ ROI: $[(\text{Beneficios} - \text{inversión}) / (\text{Inversión})] \times 100$

Los beneficios serían los ingresos que generan los planes de acción y la inversión refiere a los egresos puntualmente de dichos planes.

$$\text{ROI: } [(\$72.549.751 - \$8.685.771) / (8.685.771)] \times 100 = 735\%$$

Se toma el proyecto debido a que el retorno es positivo, el cual se interpreta como que por cada peso que invierta Redolfi en la implementación de este plan estratégico, generará un retorno de 7,35 pesos para el año 2022.

Conclusiones y recomendaciones

En esta planificación estratégica se realizó una intervención sobre Redolfi para contribuir a mejorar sus ventajas competitivas, su participación en el mercado y su rentabilidad a través de la redefinición de su estrategia corporativa, siendo en este caso el liderazgo en costos. Para ello se establecieron 3 planes de acción en donde se ha buscado definir concretamente los lineamientos estratégicos para organizar a la empresa, para planificar el futuro de la misma y al mismo tiempo para establecer mecanismos de implementación y de control, lo cual le beneficiará a la gestión interna de la misma.

Para concluir con este trabajo final de grado se busca dar respuesta al objetivo general, en donde se planteó incrementar la rentabilidad de Redolfi para el año 2022 al 3%, llegando a superar los buenos años que ha presentado la empresa, especialmente en el año 2017. A raíz del análisis del flujo de fondos se puede decir que la rentabilidad ha sido superada en un 0,12% de acuerdo al objetivo general que se había planteado, ya que la misma surge de dividir la utilidad neta con los planes de acción (\$24.840.568) sobre los ingresos totales (\$795.511.501) lo cual da como resultado una rentabilidad del 3,12%, lo cual representa una diferencia del 1,18% respecto a la rentabilidad obtenida en el último ejercicio económico con el que se cuenta información.

Asimismo, se ha logrado determinar que este plan estratégico presenta una fiabilidad positiva a ser aplicada ya que se cumplen con los requisitos de los distintos indicadores financieros, como el valor actual neto, la tasa de rentabilidad del proyecto y el retorno sobre la inversión.

Por último, se podría recomendar a la empresa armar una planificación de los recursos humanos, con la intención de generar un espacio que contribuya al crecimiento del personal dentro de la empresa. A los fines de este trabajo no se tuvo una profundización sobre estos aspectos, pero se considera que desarrollar lineamientos de búsqueda, selección, contratación y capacitación le brindará a los empleados un mayor sentido de pertenencia, menor rotación de personal y mayores capacidades para que la organización vaya mejorando de manera continua. Además, para aumentar su rentabilidad, la empresa pueda incluso comenzar a fabricar sus propios productos genéricos (integración vertical hacia atrás).

Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Hill, C. W. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- INDEC. (2019). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf
- INDEC. (Agosto de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec_informa_08_20.pdf
- INDEC. (Junio de 2020). *Estimador mensual de actividad económica*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_205E4DBC541B.pdf
- Ley N° 19.587. (21 de Abril de 1972). *Ley de higiene y seguridad en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina.
- Michael A.Hitt, R. I. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. D.F. México: Cengage Learning Editores,S.A.de C.V.
- ONU. (2020). *COVID-19 en Argentina*. Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Sambuceti, G. (Mayo de 2020). *La evolución del eCommerce en tiempos de pandemia*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462414-opinion-coronavirus-comercio-electronico.html>
- Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. D. F., México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Urbaez, E. E. (Agosto de 2012). *Nivel conceptual de todo lo relacionado a penetración de mercado*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos93/nivel-conceptual-penetracion-mercado/nivel-conceptual-penetracion-mercado.shtml>

Anexos

Presupuesto de plan de acción 1

Anexo 1

8 Elaboración de pronósticos de demanda y presupuestos de venta	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Anexo 2

9 Diseño, realización y evaluación de investigación de mercados sobre segmentos y posicionamiento de productos y/o servicios	50	60	75	\$ 44.000,00	\$ 52.800,00	\$ 66.000,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Anexo 3

Esencial

Organiza acciones y embudos para hacer un seguimiento fácil

US\$ 12 .50

Por usuario, por mes, con pago anual
o \$15 por usuario si se paga mensualmente

Complemento LeadBooster ⓘ
[Obtén más información](#)

Pruébalo gratis

Avanzado

Haz un seguimiento y automatiza tus tareas diarias para reducir el trabajo tedioso y generar más ventas

US\$ 24 .90

Por usuario, por mes, con pago anual
o \$29 por usuario si se paga mensualmente

Complemento LeadBooster ⓘ
[Obtén más información](#)

Pruébalo gratis

RECOMENDADO

Profesional

Todo lo que necesitas para colaborar, comunicarte y aumentar los ingresos

US\$ 49 .90

Por usuario, por mes, con pago anual
o \$59 por usuario si se paga mensualmente

Complemento LeadBooster ⓘ
[Obtén más información](#)

Pruébalo gratis

Corporativo

Incorporación y asistencia personalizadas con tu CRM

US\$ 99 .00

Por usuario, por mes, con pago anual
Min. 10 usuarios

Contacta con nosotros

99 dólares al mes durante 24 meses= U\$S 2376

U\$S 2376 x 165 (dólar blue)= \$392.040

Anexo 4

Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Implementador Sistema	\$ 71.169	\$ 129.399	\$ 1.702	\$ 4.227

Anexo 5

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Anexo 6

2°.- Fijar el MODULO HONORARIO PROFESIONAL (M.HO.PRO.) en \$ 880,00 (Pesos Ochocientos Ochenta).

El presupuesto para la implementación de las capacitaciones se confeccionó en función del valor de la hora de honorarios profesionales del CPCE por \$880, considerando un total de 60 horas de capacitación.

Anexo 7

7 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	50	60	75	\$ 44.000,00	\$ 52.800,00	\$ 66.000,00
---	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Anexo 8

El presupuesto para la evaluación y control del indicador de fidelización de clientes se planteó considerando que se lo llevará a cabo desde junio del 2021 hasta diciembre del 2022 y de la siguiente manera:

Horas a la semana: 6hs

Horas al mes: 24 hs

Horas en 2021: 168 hs (7 meses)

Horas al año 2022: 288

456 hs x \$880= \$401.280

Anexo 9

El presupuesto para la búsqueda de proveedores de sistema CRM se planteó considerando que se llevará a cabo por el asesor en administración de empresas, y a este le demandará 6 horas. Teniendo en cuenta que el valor de la hora es de \$880 (anexo 6) es que se obtiene como resultado \$5280.

Anexo 10

flexxus

Un Software que integra toda la gestión de tu empresa de forma simple, obteniendo excelentes resultados a corto plazo. Considerada la solución de gestión mas Potente, Flexible e Intuitiva del mercado

Características:

- Interfaz amigable
- Trazabilidad
- Generador de Reportes
- Gestor de Alertas
- Gestor de Tareas

Soluciones particulares:

- Logística y Reparto
- Calculo de Niveles de Stock
- Análisis de Resultados por Tenencia
- Gestión de precios por proveedor
- Análisis de Rentabilidad
- Comisiones y Premios a Vendedores
- Análisis costo/oportunidad
- Plataforma Web para Clientes

COMPRA: \$495.000 ARS

Anexo 11

ALQUILER (Costo x única vez)	NUBE (Costo x única vez)	COMPRA (Costo x única vez)
\$ 136.885 6 pagos de \$ 22.814	\$ 136.885 6 pagos de \$ 22.814	\$ 443.574 6 pagos de \$ 73.929
<p style="text-align: center; border: 1px solid #ccc; margin: 0;">INSTALADO EN TU EMPRESA</p> <p>Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid #ccc; margin: 0;">ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER</p> <p>Puesta en Marcha \$ 136.885 Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid #ccc; margin: 0;">INSTALADO EN TU EMPRESA</p> <p>Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento</p> <p>Licencias de Uso (Perpetuo) \$ 306.689</p>
Mensual \$ 19.842	Mensual \$ 25.068	Mensual \$ 13.452
<p>Uso del Software \$ 11.501 Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas</p> <p>Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line</p>	<p>Uso del Software \$ 16.727 Acceso OnLine al DataCenter Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas</p> <p>Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line</p>	<p>Soporte y Actualizaciones \$ 13.452 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas</p>


Anexo 12

SUELDO PROMEDIO

\$58.354.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN JEFE DE MARKETING?

El sueldo promedio para el puesto de Jefe de Marketing en Argentina es de \$58.354 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 3 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$30.000 y los \$50.000 mensuales.

 Actualizado a Octubre del 2020

Considerando que el asesor profesional en marketing trabajará con la empresa desde el mes de septiembre de 2021 hasta diciembre 2022 (16 meses), el sueldo total será de \$933.664.

Anexo 13

17 Generación de informes para la toma de decisiones	20	24	30	\$ 17.600,00	\$ 21.120,00	\$ 26.400,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Anexo 14

7 Elaboración del plan de marketing	45	54	67,5	\$ 39.600,00	\$ 47.520,00	\$ 59.400,00
-------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Anexo 15

20 Realización de actividades de marketing operativo	15	18	22,5	\$ 13.200,00	\$ 15.840,00	\$ 19.800,00
--	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Anexo 16

17 Administración de marketing de redes y digital (Community manager)	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------