

**Trabajo final de graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L: Diversificación para crecer en tiempos de crisis



Universidad Siglo 21

Alumno: Giraudo, Tomás

DNI:34888751

Legajo: ADM02861

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

2020

Resumen

Este reporte de caso, dirigido a una empresa mayorista de nombre A.J. & J.A. Redolfi que comercializa productos alimenticios, de limpieza, perfumería y cigarrillos, tiene como objetivo alcanzar un incremento en la facturación por ventas de un 10% para el año 2022, a partir de una diversificación concéntrica. A pesar de ser una organización que cuenta con algunas falencias de tipo organizacional, la empresa se encuentra en un mercado competitivo dónde se dificulta su crecimiento a partir de los métodos tradicionales, ya sea por la naturaleza del mismo como por la dimensión de sus competidores, por lo que se recurre a comercializar bienes que poseen una diferenciación por su origen en la producción sostenible, orgánica y/o regional, por sus cualidades ecológicas o certificaciones especiales. La propuesta tiene un costo de \$11.565.657 y se traduce en una VAN positiva, una TIR del 66% y un ROI de 482,64%.

Abstract

This case report, aimed at a wholesale company named A.J. & J.A. Redolfi, which sells food, cleaning, perfumery products and cigarettes, aims to achieve a 10% increase in sales turnover by 2022, based on concentric diversification. Despite being an organization that has some organizational weaknesses, the company is in a competitive market where it is difficult to grow using traditional methods, because of both the nature of the market and the size of its competitors. Due to this, it resorts to marketing goods that are distinguished by their origin in sustainable, organic and/or regional production, by their ecological qualities or special certifications. The proposal has a cost of \$11,565,657 and results in a positive NPV, an IRR of 66% and an ROI of 482.64%.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Análisis de situación.....	3
Análisis de macroentorno.....	3
Factores políticos.....	3
Factores económicos.....	4
Factores Socioculturales.....	5
Factores tecnológicos.....	6
Factores ecológicos.....	6
Factores legales.....	7
Análisis de microentorno.....	8
Análisis de mercado.....	11
Análisis interno: Cadena de Valor.....	12
Capítulo 2: Marco teórico.....	16
Capítulo 3: Conclusiones diagnósticas.....	19
Capítulo 4: Propuesta.....	21
Objetivos.....	22
Planes de acción.....	25
Presupuestos.....	29
Diagrama de Gantt.....	32
Capítulo 5: Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	36

Introducción.

Se abordará el análisis de una organización llamada A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, cuya actividad es el comercio mayorista de productos alimenticios principalmente, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. La misma cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en James Craik, San Francisco, Rio tercero y Rio cuarto; y sólo distribuidora en Córdoba Capital. Es una empresa que busca estar en constante expansión, y trabaja con las principales marcas que se encuentran en el país.

Como negocio familiar, sus inicios se remontan al año 1959 cuando los hermanos Redolfi compran un negocio local al que anexan envíos de productos a otras localidades. Pero no es hasta 1975 que Alonso Redolfi decide tomar su propio rumbo y dedicarse al negocio de la distribución mayorista. La sociedad como está conformada actualmente, fue definida durante el 2007.

Dentro de sus cualidades estructurales deben destacarse su amplia experiencia de más de 50 años en el rubro, un importante número de clientes en toda la provincia de Córdoba, una fuerza de ventas de 35 vendedores con 130 empleados en total, una flota de 73 vehículos y la disponibilidad de gran parte del surtido de productos existentes en el mercado. Los precios bajos y su servicio orientado a la satisfacción del cliente son la estrategia principal que la empresa propone.

Redolfi se encuentra en un mercado que depende en gran medida de conseguir vender grandes volúmenes de productos a precios altamente competitivos. Por lo tanto, el poder adquisitivo de la población termina teniendo una alta injerencia. Actualmente el escenario económico y social en el país se encuentra en estado crítico; a los problemas estructurales y la crisis económica del último tiempo, se le suman las consecuencias de la pandemia que ha llevado al gobierno a tomar medidas drásticas que empeoran aún más la situación. En este contexto, se necesita aportar respuestas rápidas, proactividad para anticipar soluciones y una búsqueda constante de mejoras en la comunicación y propuesta de valor para con el cliente y el consumidor final. Para facilitar acciones en esa dirección se necesita personal capacitado que se encargue exclusivamente de esas labores, formando equipos de trabajo, con departamento propio o cierta autonomía en su sector. Redolfi, con ciertas características propias de una empresa familiar, no

tiene secciones ni personas que cumplan exclusivamente funciones relacionadas con investigación y desarrollo, marketing, investigación de mercados ni tampoco cuenta con un departamento de recursos humanos. Además, el planeamiento estratégico y la toma de decisiones están centralizados en el gerente general. La empresa plantea un objetivo de crecimiento sostenido del volumen de ventas, pero no dispone de una estrategia planificada de publicidad y sus acciones de marketing solo se limitan a algunos patrocinios y publicaciones menores. Proyecta conseguir este objetivo aumentando su capacidad de almacenaje, pero no plantea nuevas tecnologías en ese sentido y sólo cuenta con un encargado de logística que depende directamente del gerente general. Sumando el contexto actual se hace evidente que para lograr un objetivo así será necesario encontrar la mejor manera de aumentar la cartera de clientes, manteniendo precios bajos y sabiendo que es probable que los niveles de consumo de la población sigan decreciendo. Crecer es posible, el mercado meta tiene una gran dimensión y la organización cuenta con lo necesario para afrontar un aumento de su capacidad operativa, pero se necesita llevar a cabo un reordenamiento interno, tener una adecuada planificación y plan de acción, profundizar el uso de tecnologías y mejorar los canales de comunicación.

Buscando antecedentes se presentan dos casos, por un lado, una PyME llamada Secman (2013), fabricante de maquinaria agrícola, que reestructuró su organización con un nuevo plan estratégico, mejorando su desempeño en marketing y ventas y designando nuevas tareas a nuevo personal especializado, o lo hecho por Avícola Quiroz (2016) que para poder afrontar nuevos mercados en el exterior decidió dejar de ser una pequeña empresa familiar, para iniciar un proceso de crecimiento y formalización que se logró elaborando una planificación estratégica hacia una perspectiva mayor y reestructurando una organización que carecía de áreas básicas.

Análisis de situación.

Análisis de Macroentorno.

Para el desarrollo del análisis de macroentorno se utilizará el reconocido Análisis PESTEL, a partir del cual se obtendrá la información necesaria para ser considerada en la aplicación de nuevas estrategias.

Factores políticos.

La situación política nacional actualmente se encuentra en un proceso donde se suceden ciertos cambios debido a la asunción del nuevo gobierno, que ha ido tomando ciertas decisiones que tienen una matriz opuesta a la gestión anterior, donde se busca fundamentalmente, como se estableció en sus propuestas de campaña, una fuerte intervención estatal, generación de empleo, acuerdos de precios y congelamiento de tarifas, impuestos en la compra de divisas y el otorgamiento de créditos accesibles entre otras cuestiones. Pero lo acontecido durante estos últimos meses respecto a la pandemia que afecta al mundo y de la cual Argentina no está exenta, ha cambiado la planificación política del estado y lo ha obligado a implementar ciertas medidas de carácter urgente que afectan directamente a todo el sistema productivo, de distribución y comercialización de bienes y servicios, tanto dentro del país como en las relaciones comerciales internacionales. Siendo Redolfi una empresa de ventas mayoristas y distribución de bienes fundamentalmente, hay una serie de decisiones y sucesos que implicarán grandes cambios en el corto plazo dentro del sector. Dentro de las medidas con mayor nivel de injerencia más allá de la cuarentena obligatoria, encontramos las siguientes.

Establecimiento de precios máximos por 30 días (prorrogables) para un conjunto de productos alimenticios, de higiene personal, medicamentos e implementos médicos; se destinará un total de \$ 350.000 millones para garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos; habrá una línea de crédito obligatoria por \$ 320.000 M que permitirá proveer capital de trabajo a las empresas a tasas preferenciales por un plazo de 180 días; se ampliará el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para garantizar el empleo de aquellos que trabajan en empresas afectadas por la emergencia sanitaria y se fortalecerán los seguros de desempleo. (El Cronista, 2020)

Además, se ha tomado una última medida buscando proteger el empleo en general que impide despidos y suspensiones por sesenta días. Por su parte, el gobierno provincial sigue los mismos lineamientos y ha adicionado una serie de líneas de créditos con abal propio.

Fuera de lo acontecido en este último tiempo, y analizando las acciones gubernamentales y sus propuestas que buscan en parte una reactivación del comercio interno y mejorar el poder adquisitivo de la población, se podía prever en un principio que las transacciones de bienes de primera necesidad deberían aumentar. Por otra parte, y considerando a los canales de distribución como parte fundamental de este negocio, resulta eventual analizar la política de transporte abordada sobre todo en lo que respecta a obras viales, que son el medio utilizado por la empresa. El anterior gobierno había puesto en marcha una iniciativa para crear nuevas autopistas en cuatro rutas que atraviesan la provincia, pero sólo la nueva autopista sobre la ruta 19 fue iniciada, aunque no finalizada. La provincia por su parte “ha presupuestado un 9,8% más de fondos destinados a obras viales para 2020 con respecto al año anterior” (La voz del interior. 2019), y el propio gobernador Schiaretti hace mención a una descentralización provincial, tomando como punta de lanza la finalización y puesta en marcha de diversos proyectos y mejoras viales, y la expansión de la red de gas natural.

Factores económicos.

El 2019 fue un año negativo en términos económicos. Después de un 2018 de gran recesión, donde hubo una caída del PBI del 2,5%, el siguiente año continuó con esa tendencia negativa, reflejándose según datos del INDEC, en una disminución del 2,2% acumulado en la actividad económica. Los datos además demuestran que en enero de este año la caída continuó con una variación de -1,8% respecto del mismo mes del año anterior. Si nos enfocamos en el sector de comercio mayorista y minorista, la tendencia es la misma. Además, un informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa explica que las ventas minoristas han caído en 1,1 % respecto a febrero de 2019 acumulando una baja acumulada en el primer bimestre de 2.3%. Por su parte, la Cámara Argentina de Distribuidores y Comerciantes Mayoristas se ha exployado sobre una leve desaceleración en la caída del consumo en el último trimestre de 2019 en un -7,8% (Revista CADAM N° 150). En cuanto al índice de precios, INDEC provee datos que marcan una

variación interanual al mes de marzo de 48,4 por ciento, y una acumulada en primer trimestre del año de 7,6%.

Haciendo enfoque en la distribución del gasto monetario que realizan los argentinos en general, estudios del INDEC del período 2017-2018 informan que entre los bienes de mayor consumo, encontramos a los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22,8%, seguidos de vivienda y servicios (agua electricidad y gas) y transporte con un 14,5% y 14,4% respectivamente.

Luego de lo acontecido en los últimos meses que modificó todo el escenario tanto mundial como nacional, se ha llegado a una crisis que tiene como principal problema la paralización de gran parte de la actividad económica y que ya ha dejado severos daños en todo el planeta. Las principales bolsas del mundo “han perdido entre un 20% y un 40 % y salieron 60.000 millones de dólares de países emergentes, los mercados entraron en pánico ante un clima de incertidumbre y tensión” (El cronista, 2020). Argentina por su parte, registra un riesgo país que en el último mes ha estado por encima de los 4000 puntos, sus principales mercados de destino han entrado en recesión con bajas en el precio de las commodities y se espera que el país esté imposibilitado de poder pagar su deuda externa.

Factores Socioculturales.

En este caso es imprescindible hacer una observación sobre el efecto que han tenido las restricciones y obligaciones impuestas por el estado para afrontar esta nueva pandemia, fundamentalmente en la vida cotidiana y las costumbres de los consumidores, que junto a una situación de temor y cierto pánico generalizado y a una nueva tendencia en los modos de compra o adquisición, proponen nuevas maneras de comercializar y medidas a adoptar. Fuera de este hecho reciente, la cultura y costumbres de la gente en el tipo de productos que requieren y sus formas de adquisición han ido sufriendo modificaciones en los últimos años, buscando mejorar la calidad de vida y simplificar las transacciones. Los consumidores argentinos han ido, en forma gradual, acompañando tendencias observadas en muchos países del mundo, como por ejemplo lo que ocurre con la denominada “foodemic”, que hace referencia a “la obsesión por la comida sana o el impacto de la explotación animal en el medio ambiente, entre otros” (Forbes Argentina, 2020). En este sentido, una encuesta de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), explica que en los

últimos años se duplicó el consumo de alimentos orgánicos, donde “el 46% de los consultados afirmó haber consumido productos orgánicos en el último año” (Clarín 2019).

Factores tecnológicos.

En este sector los principales avances están relacionados con los modelos de consumo y los cambios de ciertos hábitos. Andrés Suárez, socio de PwC Argentina explica que “Los avances tecnológicos abrieron una brecha entre, la forma en que los usuarios desean experimentar - sea de forma virtual o en una tienda física-, y cómo las empresas producen y distribuyen productos y servicios” (Revista CADAM N150 p.40). Además, aparecen nuevas preferencias en el público con respecto a los productos y es necesario contar con un modelo que permita su identificación y disponibilidad con inmediatez.

En consonancia, la inteligencia artificial ha empezado a desenvolver un papel cada vez más representativo sobre todo en el comercio minorista, pero que alcanzará, por supuesto, al comercio mayorista y las cadenas de distribución. Un artículo de PWC explica que “La Inteligencia Artificial (IA) está avanzando muy rápidamente entre los sectores de consumo. Además, la tecnología está transformando los procesos de logística y entrega de los productos. Y que el 45% de los operadores de tiendas planifica incrementar el uso de la IA dentro de los próximos tres años (Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio, p.12).

Factores Ecológicos.

Hay una tendencia necesaria a nivel mundial, enfocada en mejorar las condiciones ecológicas del planeta, reducir los niveles de contaminación y preservar los ecosistemas del mundo los cuales en su gran mayoría van rumbo a un colapso irreversible. Así mismo, en concordancia con lo mencionado en los factores socioculturales, los consumidores se interesan cada vez más en aquellos productos que se producen de manera sostenible y amigable con el medioambiente. No hay visión futura que no pueda poner en perspectiva y tener como eje estos acontecimientos. Se han promulgado una serie de leyes para afrontar esta situación, como la ley N° 25.675 denominada Ley general de ambiente, la cual establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión

sustentable y adecuada del ambiente, la preservación de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Considerando la actividad de la empresa puede deducirse que los principales agentes contaminantes que suceden de la misma tienen que ver con los residuos generados por los productos vendidos y la actividad comercial, y con las emisiones de los medios de transporte utilizados. Aunque su incidencia puede considerarse menor no está exenta de la posibilidad de tomar medidas para mejorar la situación.

Factores Legales.

En este último tiempo hay una ley que ha tomado protagonismo, sobre todo después de las medidas de emergencia que ha tomado el gobierno nacional. La ley 20.680 determina a grandes rasgos que regirá con respecto a la compraventa, permuta y locación de cosas muebles, obras y servicios; “el Poder Ejecutivo podrá establecer precios máximos y/o márgenes de utilidad y/o disponer la congelación de los precios; dictar normas que rijan la comercialización, intermediación, distribución y/o producción y obligar a continuar con la producción, industrialización, comercialización, distribución o prestación de servicios” (infoleg.gob.ar).

Tabla 1: Resumen análisis de la situación

Factores	Variables	Influencia
Políticos	Ideología política	Aumento del consumo interno
Políticos	Medidas de emergencia sanitaria	Precios máximos Suspensión de despidos Créditos accesibles
Políticos	Inversión en obras viales	Mejora en los canales de recepción y distribución
Económicos	Recesión nacional	Caída de la actividad económica
Económicos	Reducción del poder adquisitivo	Caída de ventas

Económicos	Pérdidas de valor en bolsas de comercio	Baja en el precio de Commodities
Socioculturales	Cuarentena por pandemia	Restricciones en la movilidad de los consumidores y cambios en los modos y condiciones de ventas
Socioculturales	Nuevas tendencias	Crecimiento en el mercado de productos orgánicos o ecológicos
Tecnológicos	Comercio virtual	Fluidez y cambios en los hábitos de compra
Tecnológico	Inteligencia artificial	Necesidad de incrementar su uso
Ecológico	Leyes ambientales	Obligación en la consideración de factores medioambientales
Legales	Leyes comerciales	Acatamiento de normas de comercialización, producción, precios y márgenes de utilidad

Análisis de Microentorno.

A continuación, se realizará un análisis del microentorno de la organización. El mismo se abordará desde el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que sirve como herramienta para describir el entorno más próximo a la empresa buscando desarrollar estrategias de negocio.

Poder de negociación de proveedores.

Los proveedores del sector, son en su mayoría grandes o medianas industrias con un variado listado de productos y en algunos casos adoptando un modelo multimarca. También hay casos de fábricas de marcas especializadas en un solo producto y sus variantes y otras abocadas a un segmento específico. Entre los mismos podemos encontrar a empresas como Unilever Argentina, Arcor, Procter & Gamble, Molinos Río de La Plata, Mariolio, Inalpa, Las Marías, Massalin Particulares, Kraft Food o incluso Nestlé como las más importantes y con mayor peso en el sector. El poder de negociación varía dependiendo de cada proveedor, pero en general se trata de empresas con grandes volúmenes productivos y capacidad para ampliar su gama de productos en caso de que sea necesario, por lo que se encuentran en una situación favorable frente a sus clientes a pesar de la competencia que pueda existir dentro del segmento, además de que se trata de marcas que ya tienen un valor propio y fuerte posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta que el consumidor final en la industria alimenticia, por ejemplo, se cuantifica en prácticamente la mayor parte de la población y los intermediarios son muchos y de diferentes características y particularidades, pero de ellos los negocios mayoristas, distribuidores y grandes supermercados son los que tienen mayor incidencia en los volúmenes de ventas. Al tratarse de un sector variado, con marcas que incluso tienen gran presencia a nivel internacional, el poder de negociación frente a estos proveedores en general termina siendo bajo. Debe considerarse por un lado la exclusividad de ciertos productos que el consumidor final requiere y por otro que dentro de la competencia de las grandes industrias hay otro número relativamente reducido de empresas igual de fuertes que podrían brindar mejores condiciones a sus clientes. En resumen, podría decirse que tanto el sector alimenticio a gran escala, como el de tabacaleras o de insumos para el hogar tienen ciertas características propias de un oligopolio.

Rivalidad entre competidores.

Dentro de los competidores en el sector, hay una subdivisión en dos grupos, por un lado, los mayoristas con salones comerciales y por el otro preventistas y negocios con entrega a domicilio. Dentro de la provincia de Córdoba, Redolfi ha identificado como sus principales competidores a Luconi Hermanos, Grasano, Monje y Top, Baralle, Nueva Era, Dutto Hermanos, Maxiconsumo, Jaguar, Tarquino, Macro y Diarco. Además, en Santa Fe hay dos grandes

preventistas como Rosental y Micropack. También existen competidores de menor relevancia limitados a su zona de procedencia.

La participación en el mercado se debate fundamentalmente a partir de ventajas competitivas obtenidas como consecuencia de lograr precios competitivos en primer lugar, servicios orientados al cliente, flexibilidad con respecto a plazos y medios de pago de la mercadería vendida, promociones, disponibilidad de productos y diferentes estrategias de distribución y asesoramiento comercial. Al tratarse de un mercado algo limitado en cuanto a variables de diferenciación, la rivalidad entre empresas termina teniendo al precio y al servicio de ventas como principales herramientas competitivas, hecho que puede afectar los índices de rentabilidad esperados ante bajas en los precios de los competidores. Además, las economías de escala se traducen en un importante método para lograr mejores condiciones que permitan tener precios competitivos, por lo que las empresas con grandes volúmenes de ventas, diversificación geográfica y amplitud de infraestructura y capital son quienes obtienen mayores ventajas.

Poder de negociación de los compradores.

Los clientes de este mercado son en general, negocios que se enfocan en el consumidor final. Aquí se abarcan supermercados, bares, restaurantes, farmacias, perfumerías, librerías, maxi kioscos y comedores. Su poder de negociación, considerando que hay varios proveedores en el mercado y diferentes formas de acceder a los productos, tiende a ser alto, aunque debe hacerse la salvedad de que mientras mayores volúmenes adquiera un comprador y más presencia tenga podrá negociar mejores condiciones que aquellos que trabajan con números menores de ventas. Siendo estos últimos los que conforman en mayor parte los clientes de Redolfi, que en este sentido se encuentran en dificultad para negociar mejores condiciones con un proveedor en particular, el poder de negociación se reduce. Para afrontar esta situación y lograr fidelidad en los compradores se adoptan las medidas antes mencionadas en la búsqueda de ventajas competitivas, y será también necesario consolidar el funcionamiento de la cadena de valor para generar respuestas rápidas ante nuevos niveles de demanda o movimientos estratégicos de la competencia. Además, es usual que un cliente se abastezca de diferentes vendedores y puede suceder que grandes supermercados decidan ellos mismos adquirir sus productos directamente del fabricante.

Amenaza de productos sustitutos.

Por la naturaleza intermediadora del mercado, donde se comprenden una innumerable cantidad de productos, y en caso de aparecer nuevos en general podrá incluirse dentro de la mercadería ofrecida, la injerencia de los productos sustitutos será reducida o nula. Puede considerarse a este ítem desde la perspectiva de la aparición de nuevas formas de distribución o venta mayorista, en cuyo caso resulta muy complejo cambiar en gran medida el sistema utilizado actualmente. En relación a esto, lo que ha ocurrido es que algunas cadenas de supermercado minoristas han abierto sucursales mayoristas, pero no se trata de un sustituto propiamente dicho.

Amenazas de nuevos competidores entrantes.

Si nos enfocamos en los grandes mayoristas y distribuidores, puede determinarse que existe cierta consolidación en la tipología de este negocio, lo que establece barreras de entrada relativamente altas para nuevos competidores, fundamentadas sobre todo en el volumen de inversión necesario tanto en infraestructura inmobiliaria y organizacional como en medios de distribución, y en la imposibilidad de generar una gran diferenciación para afrontar los márgenes reducidos con precios bajos que pueden soportar los grandes actores del mercado. No obstante, si consideramos a pequeños distribuidores zonales la situación cambia, las barreras serán más bajas por menores requerimientos de capital. El problema para estos competidores es que pueden no alcanzar las economías de escala que permiten los grandes volúmenes de ventas y así encontrarse ante una situación de desventaja fundamental que derivará en precios menos competitivos y un reducido acaparamiento del mercado.

Análisis de mercado.

Esta investigación se realiza a través de la recopilación, el análisis y el reporte de información sobre el mercado meta de la organización.

El mercado donde se desenvuelve Redolfi está conformado en gran medida por los consumidores actuales y potenciales en la provincia de Córdoba, sobre todo en cercanías a sus

depósitos y salones de ventas. Según fuentes del INDEC, la provincia de Córdoba contaba en el 2010, año en que se hizo el último censo, con un total de 3.304.825 habitantes y se estima además que hay más de 130.000 comercios minoristas. Sólo en la capital de la provincia hay alrededor de cincuenta salones comerciales mayoristas.

Dando una perspectiva general del país en cuanto a volúmenes de ventas, datos del INDEC han calculado a nivel nacional sólo en ventas corrientes valores de 72.578 millones de pesos en supermercados y \$12.119 millones en autoservicios mayoristas, con un ticket de compra promedio valuado en \$977 y \$3.603 respectivamente. Los canales online han ocupado durante este período sólo un 1,2% de las ventas totales. En la provincia de Córdoba, las ventas corrientes totales en supermercados han sido de \$6.684 millones mostrando una variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior de 60,6%. Los grupos de artículos más relevantes son almacén (30,7 %), limpieza y perfumería (16,7 %) y bebidas (13,9 %). En cuanto a salones mayoristas las ventas corrientes en el país alcanzan una suma de \$12.118 millones donde los canales online ocupan sólo el 0,1% en el total de ventas. Los artículos de almacén conforman el 43,7%, limpieza y perfumería 30,1% y bebidas un 11%.

Los competidores identificados en el mercado meta son, 13 empresas que tienen salones mayoristas, 2 grandes preventistas con entrega a domicilio y 9 distribuidores locales distribuidos en las diferentes ciudades donde Redolfi tiene presencia.

A continuación, se abordará un análisis interno de la organización, utilizando como herramienta principal la Cadena de Valor.

Cadena de valor: actividades primarias.

Actividades de abastecimiento/logística interna.

Aquí se incluyen las actividades que conforman todo el proceso de solicitud y recepción de mercaderías para su posterior almacenamiento y venta. La organización cuenta con un sistema donde a partir de la utilización de internet y de dispositivos móviles, los vendedores envían los pedidos al centro de distribución. Aquí el sistema determina la cantidad de mercadería que se

necesita a través de cálculos estimativos y el manejo de stocks, buscando impedir, mediante la gestión de pedidos, que los mismos se encuentren ante una situación de quiebre o escases en los depósitos. Durante la recepción de la mercadería, en donde la misma llega al lugar de almacenamiento empaquetada en pallets, hay un aspecto a mejorar al momento de realizar el control, ya que se efectúa de forma manual por parte de un operario, lo que se transmite en un mayor margen de error y más tiempo utilizado del que demandaría un sistema automatizado. Pero la empresa cuenta con una fortaleza de relevancia en su logística de entrada, la cual radica en la posesión de una amplia infraestructura de depósitos, diferenciados a grandes rasgos según lo que se almacena en los mismos.

Actividades de operaciones.

La organización está estructurada según sus diferentes sucursales y distribuidoras, iniciando las operaciones en el centro de distribución principal de James Craik. Las operaciones principales son las que conforman todo el proceso de comercialización, estructurado en las etapas de abastecimiento, recepción y ventas. Los principales costos operativos radican en la compra de mercadería principalmente, en el pago de salarios y en insumos para la distribución y almacenamiento de productos.

En cuanto a la capacidad operativa, la misma presenta una limitación que está ligada a la capacidad de almacenamiento de sus depósitos. En este sentido, Redolfi cuenta con un amplio terreno de 84 hectáreas en donde se encuentra su centro de distribución, que le permite proyectar expansiones edilicias, pudiendo así aumentar su capacidad operativa e incluso integrar nuevos negocios o productos.

Logística externa.

La salida de mercadería tiene dos canales. Por un lado, las distribuidoras que inician dicho proceso con el pedido efectuado por el cliente, seguido por la entrega de los productos que se efectúa mediante transportes de carga. En este sentido Redolfi cuenta con una fortaleza propia de

su expansión, dado que tiene en su posesión más de setenta vehículos de diferentes características distribuidos entre sus sucursales.

Otro gran valor con el que cuenta la organización en su logística de salida, es un tiempo de entrega acotado que va de 24 a 48 horas, dependiendo si la entrega se realiza en la sucursal o en otra localidad.

Por otro lado, cada distribuidora, a excepción de Córdoba, cuenta con su salón de ventas con disponibilidad de una amplia variedad de productos, permitiendo llegar al cliente de forma directa.

Marketing y ventas.

La organización carece de una planificación de marketing adecuada, sus acciones publicitarias se basan en patrocinios a equipos deportivos, propagandas en pequeños medios de comunicación locales, y gráficas en sus vehículos de distribución. Además, se realizan acciones filantrópicas en consonancia con el perfil solidario que la empresa contiene dentro de sus valores. En cuanto al área de ventas, la misma comprende además de supervisores y vendedores, un gerente que asume el control de dicho departamento. Esto le confiere una mejor administración, estructuración y funcionamiento. Como característica de este proceso debe comentarse que no se exigen ventas mínimas, sólo requisitos tributarios, y el cobro se realiza mayormente al contado, financiando en algunos casos particulares un 20% del monto a corto plazo.

Servicios / post venta.

Como estrategia de diferenciación, la empresa plantea, además de precios competitivos, un servicio altamente orientado al cliente. En este sentido además del tiempo de entrega acotado ya mencionado, Redolfi brinda descuentos por pago al contado y financiación a 30 días. Pero principalmente puede considerarse como valor agregado el asesoramiento comercial que se le brinda a clientes que buscan expandirse, no sólo a modo informativo sino también mediante un seguimiento.

Actividades secundarias.

Infraestructura.

La estructura de la empresa está organizada a partir de dos criterios. Por un lado, hay una estructuración más clásica, y de forma funcional, donde debajo del gerente general encontraremos un gerente de ventas y uno de administración y finanzas, además de asesores legales externos, contadores y los encargados de higiene y seguridad. También se ubica debajo del gerente general el jefe de depósito y logística. En el sector de ventas hay un supervisor y vendedores, en el área de administración y finanzas hay una distribución por cobranzas, facturación, formación de precios y ventas. Y a cargo del jefe de depósito hay sectores de distribución, control de stock, picking y mantenimiento.

Por otra parte, se sigue cierto criterio de departamentalización por territorio, donde cada sucursal y distribuidora ubica un lugar debajo del centro de distribución principal en James Craik. Este factor tiene gran injerencia en la presencia de la marca en cada región, permitiendo proveer a sus clientes mediante canales de distribución eficientes y profundizando el posicionamiento de la organización en dichos lugares. También puede observarse una cultura organizacional orientada en cierta forma a las personas y en menor medida a los resultados, promoviendo un sentido de identidad no sólo con sus empleados, sino también con sus clientes y las localidades donde se radica. Hay un liderazgo de tipo formal y en la gerencia general se acaparan gran parte de las decisiones.

Administración de recursos humanos.

La empresa carece de un departamento o área de recursos humanos, lo que se traduce en una debilidad que afecta de manera negativa en varios sentidos. El sector administrativo es quien debe encargarse de la liquidación de salarios, no se tienen datos concretos acerca de parámetros laborales claves como satisfacción, motivación o clima interno, no se cuenta con un adecuado proceso de selección de personal, tampoco de uno inductivo al momento de ocupar un cargo y el sistema de promoción no es el más adecuado.

Investigación y desarrollo.

En esta tipología de negocio, no es usual encontrar áreas dedicadas exclusivamente a investigación y desarrollo. En este sentido pueden llevarse a cabo estudios acerca de nuevas metodologías de venta o distribución y desarrollar mejoras en el funcionamiento interno. La organización no realiza este tipo de acciones y tampoco cuenta con personal para dicha labor.

Abastecimiento.

Como se explicó en la logística de entrada, se cuenta con un sistema de compras que calcula necesidades de mercadería y efectúa los pedidos de manera eficiente. Debe resaltarse que el abastecimiento cumple un rol fundamental en este negocio, y que su correcto funcionamiento es de suma importancia para evitar problemas como quiebres de stock e imposibilidades de cubrir la demanda.

Marco Teórico.

A continuación, se detallarán los conceptos teóricos que servirán de guía y sustento para el desarrollo del trabajo. Se buscará lograr una interrelación lógica entre dichos conceptos de manera que sean más eficientes y óptimos al momento de su utilización.

Para iniciar con el proceso, la primera definición hará referencia al eje fundamental de este marco teórico, la estrategia, que es “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento” (Wehrich, 2004, p.126). Es decir, que cuando hablamos de planificación estratégica, hacemos referencia a un plan enfocado en el largo plazo que será el sustento de todo lo que la organización y sus integrantes pretenden lograr, determinando qué camino seguir y qué se necesitará para llegar al objetivo. Entre las definiciones más relevantes que se pueden encontrar acerca de este concepto, Kotler menciona que “se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.” (2004) Otra definición en

la misma sintonía, pero con mayor grado de profundidad es “La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.”(Gárciga, 1999)

Esta última definición habla de estrategia, pero al decir que es un producto se refiere a la planificación. Como se observa, prevalecen y se remarcan la importancia de la dirección, la conducción, el asignar recursos y cómo utilizarlos, el análisis del entorno y de la propia organización, la búsqueda de competitividad y la formulación de metas, políticas y objetivos. Puede observarse con facilidad que este proceso es el pilar en el que se sustentará la organización durante su recorrido y que no hay viabilidad en la búsqueda de crecimiento si no se plantean objetivos en el largo plazo y un modo eficiente de alcanzarlos. Además, se espera lograr una aplicabilidad de la estrategia que pueda llevarse a cabo de manera fluida y que sea adaptable a los posibles cambios que puedan necesitarse en su proceso debido a las condiciones fluctuantes del contexto empresarial actual, es decir que debemos sostener planificaciones en el largo plazo, pero debe existir flexibilidad ante el cambio en su implementación.

En líneas generales tomando como base lo expuesto por diferentes autores, la Planificación estratégica se desarrolla mediante un proceso conformado de la siguiente manera:

1. Identificación de misión, visión y metas corporativas.
2. Análisis del ambiente organizacional.
3. Formulación de estrategias.
4. Implementación de estrategias.
5. Evaluación y control de resultados.

Posicionados en la etapa de formulación, surgen una serie de estrategias particulares que han sido clasificadas y caracterizadas, dónde se selecciona aquella que mejor se integre a la búsqueda de la organización, sus cualidades y la situación de su entorno. Según Kotler y Keller (2009) “las compañías que carecen de una estrategia definida y que intenten ser las mejores en

todas las dimensiones estratégicas son las que peores resultados obtienen” (Dirección de marketing, p.56).

En consonancia con lo que pretendían quienes conducen los destinos de Redolfi previo al presente análisis, se pretende alcanzar un crecimiento en el volumen de ventas. Kotler y Keller en Dirección de marketing plantean una diferenciación en tipologías de crecimiento, dividiéndolo en diversificado, integrado e intensivo, explicando que las oportunidades de crecimiento diversificado consisten en "identificar oportunidades para crear o adquirir negocios que carecen de relación con los actuales" (p. 47, duodécima edición). Esta diversificación a su vez, puede adoptar diferentes enfoques dentro de la creación o adquisición de nuevos negocios, la misma puede ser concéntrica (sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes), horizontal (productos que no están relacionados tecnológicamente que atraigan a los consumidores existentes) o en conglomerado (productos con los que no se tiene sinergia tecnológica ni clientes en común). Haciendo foco en la diversificación concéntrica, Thompson y Strickland explican por un lado que "mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común; es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva" (2001). Además, estos autores mencionan que lograr relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva.

Si por su parte, se busca identificar un espacio dentro de las reconocidas estrategias genéricas de Porter, quizás haya una conjunción entre el liderazgo en costos que pregona la empresa, y una búsqueda de crecer además en diferenciación, tanto en los productos ofrecidos como en el servicio al cliente.

Explorando acerca de estas herramientas estratégicas, las investigaciones apuntan a que la diversificación es usualmente el método con mayor dificultad para alcanzar los objetivos, pero a su vez es el que mayor potencial de crecimiento posee. Por su parte, estudios gerenciales de la universidad chilena ICESI demostraron una menor inclinación de las sociedades anónimas a adoptar estrategias diversificadas alcanzando estas un 35 % del total frente al 65 % que logran las estrategias concentradas. Pero el rendimiento promedio de la diversificación es mayor (5,09% frente al 4,43% de las estrategias de concentración) siendo la diversificación relacionada la que representa casi la totalidad del porcentaje dentro de este ítem. Lo que se observa en este análisis

es que la diversificación relacionada (concéntrica u horizontal) es la que mayores rendimientos porcentuales alcanza. Además, este tipo de diversificación logra un mayor volumen en la rotación de activos.

Conclusiones diagnósticas.

Realizando una labor evaluativa, comprensiva y resolutive abocada al análisis de situación, se elaboran una serie de conclusiones que serán el punto de partida para la propuesta. El enfoque será considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para tratar de encontrar aquellas estrategias que mejor se adapten a la situación observada.

Toda la sociedad argentina y sus parámetros económicos y financieros se encuentran en un momento de alto riesgo, no sólo por la histórica paralización o disminución del comercio que provocó la cuarentena obligatoria, además el país ha venido sufriendo con cada vez mayor incidencia las consecuencias de los problemas ya estructurales, desde un estado altamente inflacionario que no se ha podido contrarrestar, una constante devaluación de la moneda nacional, hasta una disminución preocupante del valor real de los salarios y por lo tanto del poder adquisitivo de los consumidores. A estos factores económicos se le suman los cambios sociales o conductuales, ecológicos y culturales que tienen cierta correlación en la dirección que han ido tomando. Es clara la consolidación de una tendencia que se manifiesta en la búsqueda de una mejor calidad de vida, mayor preocupación por la salud y por ende por la alimentación y la higiene, en el reconocimiento de los graves problemas medioambientales que atraviesa el planeta y en la necesidad de adoptar medidas en búsqueda de soluciones, medidas que además tienen el plus de mejorar la imagen de la marca y en algunos casos lograr deducciones en costos. En un mercado que acapara una gama infinita de productos, donde la naturaleza de su actividad y las diferentes fases de la cadena de valor de las empresas que lo ocupan no muestran en la actualidad la posibilidad de realizar cambios sustanciales, es difícil alcanzar altos grados de diferenciación manteniendo un enfoque de concentración. A pesar de los avances tecnológicos en materia de comunicación, modelos de transacción o ventas y de servicios, la investigación de mercado ha demostrado que herramientas como los canales online de comercialización aún tienen una participación muy limitada tanto en las ventas mayoristas como en las minoristas.

Por otra parte, esta tipología de negocio se encuentra acaparada en gran medida por proveedores que tienen un alto poder de negociación, basado fundamentalmente en sus dimensiones tanto productiva como de alcance geográfico, lo que lleva a la imposibilidad de mejorar en gran medida lo alcanzado por Redolfi en materia de costos y por lo tanto de competitividad en sus precios. Como se explica en el análisis interno, la empresa cuenta con precios competitivos y la posibilidad de alcanzar economías de escala idóneas. Aun así, muchos de sus competidores tienen competencias similares en este sentido, lo que lleva a pensar que lograr mejoras sustanciales de esta índole para lograr ventajas competitivas tangibles podría ser complicado. Tampoco ayuda el hecho de no contar con áreas ni con el personal calificado y experimentado que se necesita en materia de marketing o investigación.

Sin embargo, Redolfi tiene una serie de fortalezas que podrían explotarse de mejor manera modificando la estrategia actual. Por un lado, es una organización que ha sabido establecerse, incluso con distribuidoras y salones de ventas, en diferentes sectores geográficos. Sus clientes son de distinta naturaleza, y trabaja con una variedad de productos muy alta, lo que demuestra su capacidad tanto estructural como experimental al momento de relacionarse con nuevos nichos, de comercializar productos con características muy variadas y de negociar y establecer lazos comerciales con proveedores de todo tipo. Es necesario, además, remarcar la importancia de contar con una infraestructura con potencial de crecimiento, hecho fundado sobre todo en sus estructuras edilicias, depósitos y espacios para construir, en las cualidades de sus medios de distribución y transporte, en su fuerza de ventas y en sus eficientes logísticas de entrada y salida.

Además de todo lo mencionado, hay otro factor que toda organización que busque mejorar la situación de la sociedad mediante acciones positivas, debería considerar. A la necesidad de darle prioridad a los factores medio ambientales, debe sumársele una búsqueda que dirija sus intenciones en cooperar y trabajar con los actores más vulnerables tanto de la sociedad como del mercado en sí. Ante esta situación, que ya puede catalogarse como extrema, las estrategias formuladas no deberían relegar a un segundo estas cuestiones. Considerar factores como las economías regionales, las condiciones sociales de la población, la diferenciación que poseen los productos saludables, ecológicos y en muchos casos de tipo artesanal, y la situación que atraviesan muchos agentes de la economía deberá ser crucial.

El análisis lleva a observar que, por un lado, la realidad actual del negocio no permite realizar grandes cambios dentro del enfoque actual, es posible una mayor penetración de mercado, pero el área geográfica ocupada es amplia, el posicionamiento actual difiere de un lugar a otro y el ambiente externo cuenta con una cantidad de competidores de renombre que podrían limitar el resultado de acciones orientadas en este sentido. Por otro lado, Redolfi S.R.L. cuenta con lo necesario para afrontar una estrategia de diversificación, donde podrían comercializarse productos que logren una real diferenciación y que encuentren clientes y consumidores finales que busquen estar a la vanguardia de estas nuevas tendencias que ya parecen ser impostergables.

Propuesta.

Haciendo enfoque en las conclusiones a las que se arribaron en el diagnóstico del análisis de situación, y en los conceptos teóricos definidos, se propone una estrategia de crecimiento por diversificación de tipo concéntrica, dirigida a comercializar productos alimenticios que provengan fundamentalmente de empresas o fábricas argentinas que busquen producir de forma sostenible artículos que posean una diferenciación ya sea por su calidad excluyente en cuanto a materias primas o modos de elaboración, por su carácter de único en el mercado, por su tradición y/o por sus beneficios para la salud de los consumidores y el bienestar de la comunidad. Además, se considerará de gran valor el hecho de contar con certificaciones tomando como ejemplo productos orgánicos o biológicos. Para ejemplificar y considerando la demanda de la población objetivo se pueden mencionar envasados vegetales orgánicos, bebidas producidas de manera agroecológica, huevos de gallina libre de jaula, frutos secos, cereales y oleaginosas a granel provenientes de producciones regionales y derivados animales de producción orgánica o no intensiva. Será necesario resaltar esta condición por medio de elementos como el packaging en caso de existir (se pueden incluir productos a granel), para que la ventaja competitiva sea tangible a los ojos del consumidor final.

En primer lugar, se deben interrelacionar los objetivos de esta propuesta con los lineamientos y la búsqueda que plantea la organización desde sus inicios, plasmados en la confección de su misión, visión y valores organizacionales. Es usual que, en la constante búsqueda de obtener mejores niveles de rentabilidad actuales, las empresas pierdan el foco en estos

elementos, pero al elaborar esta nueva propuesta es imprescindible darles la relevancia que merecen y en caso de ser necesario hacer las modificaciones pertinentes. Al releer estos lineamientos encontramos que, en su visión Redolfi plantea, entre otras cosas, estar abierto a nuevas oportunidades de negocios, además de contar con una cartera diversificada de proveedores, brindar servicio de calidad a sus clientes y contribuir positivamente a la sociedad. Hasta aquí se observa una relación directa y congruente entre lo que busca la organización y la nueva propuesta, de hecho, con esta diversificación se profundizará con verdadero énfasis en los elementos mencionados. En cuanto a la misión, se concuerda con gran parte de su enunciado, pero hay una discrepancia marcada cuando se plantea comercializar productos masivos de primeras marcas, ya que en este caso la diversificación incluirá en gran medida productos que están fuera de este segmento de proveedores. Sería correcto modificar esta parte y aludir a “productos masivos o con potencial de crecimiento, tanto de primeras marcas como de pequeñas y medianas marcas nacionales que cumplan con nuestros requerimientos”. Finalmente, la propuesta se adecúa muy bien a los valores preestablecidos.

El alcance del plan, internamente engloba a toda la organización, se centra en el área geográfica que ocupa la empresa en la actualidad y comenzará su desarrollo a partir de octubre de 2020 teniendo como horizonte estratégico el final del mes de diciembre del año 2022.

Objetivos.

Objetivo general.

- Alcanzar un crecimiento en la facturación por ventas de un 10% para diciembre del año 2022 ,a través de la comercialización de nuevos productos alimenticios que posean una diferenciación significativa.

Se hace enfoque en los alimentos por su relevancia tanto en el consumo como en la actividad de la organización, pero considerando la posibilidad de que nuevas propuestas incluyan además perfumería y limpieza. Dada la crítica situación actual y las fluctuaciones económicas propias del país en las últimas décadas, se debe ser prudentes al iniciar este proceso de diversificación, planteando un crecimiento porcentual alcanzable y un plazo adecuado. Se buscaba puntualizar el crecimiento en alimentos, pero la información financiera no diferencia

ni ingresos ni costos para este ítem, por lo que se dificulta su justificación cuantitativa, sí se distinguen los ingresos de almacén, lo que permite observar que proporcionan casi el 60% de los ingresos totales, y que un aumento en la rentabilidad del 10% para un plazo mayor a dos años sería posible contando con los planes de acción adecuados.

Objetivos específicos.

- Consolidar lazos comerciales, operativos y asociativos con nuevos proveedores, planteando una serie de requerimientos que se elaborarán tomando como base los lineamientos fundacionales de la organización y las nuevas tendencias que afectan al consumidor final, cerrando por lo menos ocho acuerdos al iniciar el año 2021.

El aporte que se realiza en este objetivo es de suma importancia, debido a que Redolfi pasará de trabajar en gran medida con primeras marcas a tener que amoldarse y adecuar a algunos de estos nuevos proveedores a las particularidades del comercio mayorista o a mayor escala. En cuanto al número de acuerdos exigidos, se correlaciona con el hecho de que es muy probable que una misma marca ofrezca diferentes bienes, pero muy lejos de la diversificación que alcanza una multinacional.

- Lograr la capacitación, instrucción y las modificaciones en infraestructura necesarias en los sectores de logística, operaciones y ventas para la correcta transferencia de esta nueva gama de productos, que permita integrarlos a la cadena de comercialización al inicio del año 2021.

Para adquirir y vender productos de nuevas marcas que, por sus dimensiones, relevancia en el mercado o infraestructura comprenden ciertas diferencias con las grandes marcas con las que la empresa trabaja en la actualidad, es necesario hacer algunas modificaciones en las actividades principales de la cadena de valor, aunque debe destacarse que estos cambios no serán sustanciales por la similitud que existe en la naturaleza de los productos que ambos grupos ofrecen.

- Adecuar el actual sistema informático de pedidos, de modo que sea útil para que en el abastecimiento de los nuevos productos, los pedidos lleguen de manera fluída y semi directa desde el cliente al proveedor, anticipando, optimizando y agilizando el proceso de fabricación y la cadena de distribución, al iniciar el quinto mes desde el inicio de la propuesta e integrando a la totalidad de los nuevos proveedores.

Aquí el aporte al objetivo general radica en brindarle previsibilidad a los proveedores, que en muchos casos podrían carecer de la estructura, capacidad financiera u operatividad necesaria para afrontar fluctuaciones relevantes en la demanda.

- Elaborar un plan de marketing haciendo hincapié en la diferenciación y el valor agregado propios de este tipo de productos, que se encuentre funcional en toda el área actual de comercialización antes de febrero del 2021, y que permita lograr un aumento de un 5% en la facturación al finalizar el año 2021.

Como no se cuenta con un sector propio o personal altamente capacitado en marketing, se decide subcontratar a una firma especialista que pueda plasmar las bases de la propuesta de forma eficiente y llevar a cabo un plan que permita alcanzar la mitad del objetivo general planteado.

Planes de acción.

Los mismos se desarrollan a partir de cuadros descriptivos que abarcarán uno o más objetivos específicos. Se utilizará un cuadro para cada objetivo. Los sueldos se aplican según lo que dictan Consejos profesionales, o promedios nacionales para el puesto, asignando un valor según el tiempo de trabajo necesario para cada actividad.

En el primer objetivo, lo que se busca es proponer el enfoque que se tendrá acerca de los nuevos productos que se quieren ofrecer, y desglosar el procedimiento necesario para lograr cerrar los acuerdos esperados.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Delimitar las características a evaluar en los nuevos productos y marcas potenciales, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, estableciendo los parámetros y criterios de búsqueda de acuerdo a la nueva propuesta.	1/10/2020	15/10/2020	-Gerente de administración y finanzas	-Administración -Ventas	Sueldos		\$32.000
Reunir a un equipo multifuncional para la elaboración de un portafolio de posibles nuevos proveedores.	15/10/2020	31/10/2020	-Gerente de administración y finanzas	Administración Ventas -Depósito y Logística	Sueldos		\$32.000
Por un lado analizar parámetros relacionados a costos, inversiones y cambios necesarios, por el otro cotejar esta información con los datos obtenidos de los proveedores del portafolio. Efectuar una preselección.	1/11/2020	15/11/2020	-Gerente de administración y finanzas	- Administración- Depósito y Logística -Ventas	Sueldos		\$32.000
Contacto inicial con los proveedores preseleccionados. Recopilar más información a partir de este contacto. Comunicación de la propuesta.	15/11/2020	30/11/2020	-Gerente general	-Gerencia	-		\$10.000
Solicitar una propuesta comercial. Delimitación y negociación acerca de las condiciones de envíos o aprovisionamiento, comercialización, control de calidad, generación de pedidos y de las características que deberá comprender el producto con anterioridad al envío.	1/12/2020	15/12/2020	-Gerente de administración y finanzas	- Administración- Depósito y Logística	Sueldos		\$32.000
Seleccionar y lograr acuerdos con aquellos productos y/o marcas que se adecúen a los parámetros esperados, se comenzará con diez nuevos proveedores.	15/12/2020	1/1/2021	-Gerente de administración y finanzas -Gerente General	-Administración	Sueldos		\$45.000

Control y evaluación de desempeño que considere confiabilidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y plazos de entregas entre otros criterios propios de un abastecimiento eficiente.	1/1/2021	31/12/2022	-Jefe de depósito y logística	-Depósito y logística	sueldos		\$120.000
---	----------	------------	-------------------------------	-----------------------	---------	--	-----------

Estableciendo una relación entre el primer, segundo y tercer objetivo, se deberá considerar el hecho de que el aprovisionamiento será de mayor riesgo en comparación a las marcas actuales, demandando que el mismo sea estratégico y logre una relación estrecha con el proveedor con características de supplier relationship management.

De acuerdo a lo establecido en el segundo objetivo específico, el plan se delimita de la siguiente manera:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Acondicionamiento de depósitos para la recepción de la nueva mercadería	1/12/2020	15/12/2020	-Jefe de depósito y logística	-Depósito y Logística	-Sueldos - Espacio físico - Estanterías -Refrigeración		\$680.000
Instruir al personal operativo y de transporte sobre las particularidades que tendrán estos nuevos flujos de comercialización.	15/12/2020	31/12/2020	-Jefe de depósito y logística	Administración- Depósito y Logística	-Sueldos		\$25.000
Capacitar e informar a los vendedores acerca de los nuevos artículos a la venta, para que logren aumentar su posicionamiento de forma progresiva, enalteciendo los valores antes mencionados.	15/12/2020	31/12/2020	-Gerente de ventas	-Ventas	-Sueldos		\$75.000

En el tercer objetivo el plan se plasma mediante una modificación del sistema de pedidos. Para sueldo del especialista se toman valores del Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la provincia.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Reclutamiento y selección de un especialista en software o informática con experiencia en procesos de logística y abastecimiento.	1/1/2021	10/1/2021	-Gerente de administración y finanzas	Administración y finanzas	-Sueldos -Incorporación		\$12.000
Delimitar, en conjunto con el sector de depósito y logística, administración y ventas las particularidades que se esperan del sistema de abastecimiento una vez modificado	10/1/2021	15/1/2021	-Gerente de administración y finanzas	-Administración -Ventas -Depósito y logística	-Sueldos		\$32.000
Efectuar las modificaciones necesarias en el sistema informático y en la metodología de pedidos para que los mismos lleguen con rapidez al fabricante mediante avisos periódicos sobre la demanda requerida	15/1/2021	1/2/2021	-Especialista informático	-Administración -Depósito y logística	-Sueldos		\$30.000
El especialista informático se encargará de modificar, implementar y controlar esta nueva modalidad durante su utilización en la medida que sea necesario	1/2/2021	31/12/2022	-Especialista informático	Depósito y logística	-Sueldos		\$1.380.000

El cuarto objetivo específico, pretende no sólo generar un plan de marketing que logre impulsar las ventas de los nuevos productos, sino que además se buscará agruparlos bajo un slogan o denominación que los identifique y les dé mayor valor agregado. La diferenciación por medio del producto deberá ser otra de las bases del plan. Para lograr el objetivo y considerando la falta

de personal y un departamento de marketing dentro de la empresa, será necesaria la subcontratación de una firma especializada. El valor presupuestado para la campaña publicitaria comprende el desarrollo e implementación por parte de la agencia para todo el proceso.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
A partir del análisis de situación, los objetivos y estrategias formuladas y las proyecciones realizadas, delimitar las particularidades que deberá tener el plan	1/12/2020	10/12/2020	-Gerente de administración y finanzas	-Administración y finanzas	-Sueldos		\$28.000
Contratar una agencia de marketing que se encargue de crear abordar el plan, acordando reuniones que permitan un seguimiento y una adecuación progresiva a lo que la agencia vaya planificando	10/12/2020	15/12/2020	-Gerente de administración y finanzas	-Administración y finanzas -Asesoría externa	-Sueldos	Oxford	\$7.000.000
Englobar a los nuevos productos bajo un slogan junto a un nuevo sub-logotipo que refleje sus características, asociado a la ecología, el medio ambiente, la salud y otros parámetros como el bienestar animal, la producción agroecología u orgánica, y la procedencia	15/12/2020	31/12/2020		-Asesoría externa		Oxford	\$320.000
Aplicar y controlar el plan.	1/1/2021	31/12/2022	-Gerente de ventas	-Ventas -Asesoría externa	-Sueldos	Oxford	\$546.000

A continuación, se detallan los presupuestos de cada plan y un cash flow proyectado para toda la propuesta. Considerar que al momento de trasladar los valores del presupuesto al cash flow, los mismos son ajustados por el índice de inflación dado en el Relevamiento de expectativas de mercado del Banco Central de la República Argentina. Además, se calculan los valores de los indicadores financieros de preferencia, que demuestran la viabilidad de la propuesta.

Tabla 2: Presupuestos para los planes de acción.

Plan de acción 1	
Recurso	Valor
Sueldo Gerente de administración y finanzas	\$ 158.000
Sueldo Gerente general	\$ 25.000
Sueldo Jefe de depósito y logística	\$ 120.000
Total presupuestado(sin inflación)	\$ 303.000
Plan de acción 2	
Recurso	Valor
Sueldo Jefe de depósito y logística	\$ 25.000
Estanterías y refrigeración	\$ 680.000
Sueldo Gerente de ventas	\$ 750.000
Total presupuestado(sin inflación)	\$ 1.455.000
Plan de acción 3	
Recurso	Valor
Sueldo Gerente de administración y finanzas y Reclutamiento y selección	\$ 44.000
Sueldo Especialista informático	\$ 1.410.000
Total presupuestado(sin inflación)	\$ 1.454.000
Plan de acción 4	
Recurso	Valor
Sueldo Gerente de administración y finanzas	\$ 35.000
Servicio de agencia publicitaria y campaña de marketing	\$ 7.320.000
Sueldo Gerente de ventas	\$ 546.000
Total presupuestado(sin inflación)	\$ 7.901.000

Fuente: Elaboración propia

REM del Banco central: 2020:40% 2021: 33% 2022: 27%.

Se toman como base los valores de los estados financieros de 2018.

Tabla 3: Cash Flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "A.J. & J.A: Redolfi"			
INGRESOS	2020	2021	2022
Por Ventas de Mercaderías	\$446.400.707	\$ 593.712.940	\$ 754.015.434
Objetivo general	\$ 0	\$ 29.685.647	\$ 37.700.772
TOTAL DE INGRESOS	\$ 446.400.707	\$ 623.398.587	\$ 791.716.206
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 349.857.790	\$ 483.923.295	\$ 614.582.585
Gastos de Comercialización	\$ 15.925.170	\$ 22.027.695	\$ 27.975.173
Gastos Administrativos	\$ 10.737.938	\$ 14.852.715	\$ 18.862.948
Gastos Financieros	\$ 55.295.376	\$ 76.484.565	\$ 97.135.397
Otros Egresos	\$ 1.240.201	\$ 1.715.446	\$ 2.178.617
Plan 1	\$ 183.000	\$ 79.800	\$ 101.346
Plan 2	\$ 780.000	\$ 0	\$ 0
Plan 3	\$ 0	\$ 1.034.940	\$ 1.216.152
Plan 4	\$ 7.348.000	\$ 369.740	\$ 452.679
Costo de planes de acción total	\$ 8.311.000	\$ 1.484.480	\$ 1.770.177
TOTAL EGRESOS	\$ 441.367.475	\$ 600.488.197	\$ 762.504.897
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.033.232	\$ 22.910.391	\$ 29.211.309
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.761.631	\$ 8.018.637	\$ 10.223.958
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 3.271.601	\$ 14.891.754	\$ 18.987.351

Fuente: Elaboración propia

Inversión a realizar	-\$ 11.565.657
----------------------	----------------

Como tasa de referencia se utiliza la tasa de LELIQ que actualmente está en 38%. Se toma el valor actual ya que la comparación se establece sobre una inversión que sería realizada en los próximos meses.

VAN	4.238.801
-----	-----------

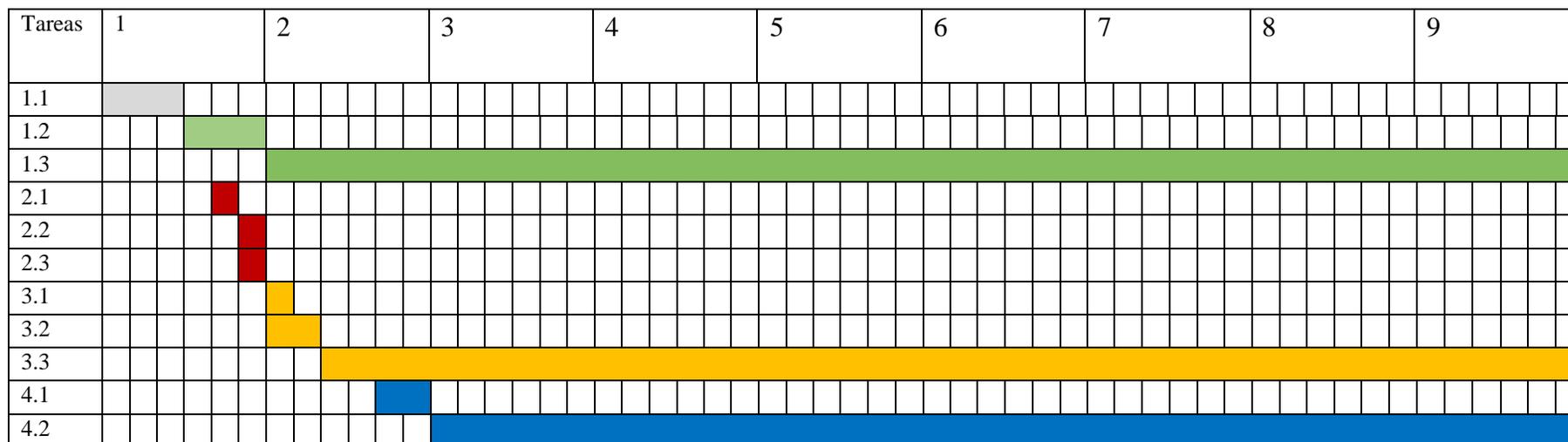
TIR	66%
ROI	482,64%

Los indicadores demuestran la viabilidad de la propuesta, con un Valor actual neto positivo, una TIR que está por encima de la tasa de referencia y un retorno de inversión acorde a lo esperado.

Diagrama de Gantt.

El tiempo se divide en trimestres comenzando por octubre, noviembre y diciembre de 2020. Además, algunas actividades estrechamente relacionadas se fusionan para mejorar su interpretación, a cada una se le asigna un número según plan y actividad que se detallan a continuación del diagrama.

Tabla 4: Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

1.1: Proceso de caracterización y parametrización de productos, elaboración de portafolio y preselección de proveedores.

1.2: Contacto, negociación y selección de proveedores.

1.3: Control y evaluación de desempeño.

2.1: Acondicionamiento de depósitos.

2.2: Instrucción al personal operativo y de transporte.

2.3: Capacitación a vendedores.

3.1: Reclutamiento y selección.

3.2: Caracterización y modificación del sistema de abastecimiento y del sistema informático de pedidos.

3.3: Implementación y control.

4.1: Abordaje del plan, contratación de agencia y elaboración de la planificación de marketing y slogan publicitario.

4.2: Aplicación y control del plan.

Conclusiones.

Para finalizar es necesario volver a resaltar el hecho de que la propuesta va más allá de buscar una solución a los problemas internos y a la búsqueda de mayores ingresos y mejor rentabilidad. Además se ha pretendido, a partir de lo observado en el análisis de situación, encontrar un plan que no sólo mejore la situación financiera de la firma, sino que además considere la realidad en que se encuentran gran parte de los actores de nuestra sociedad, entendiendo la importancia de ejercer una influencia positiva en el entorno, y acompañar las nuevas tendencias que marcan que sin producción sostenible y una comercialización que fomente las buenas prácticas en relación al medio ambiente, no habrá un futuro próspero. El problema fundamental radica en que estas tendencias son relativamente nuevas en Argentina, sobre todo para los rangos etarios más altos, y no han logrado volcarse definitivamente al consumo en general, su inserción, es más bien, gradual. Por otro lado, este tipo de producción, en general suele tener costos de elaboración más altos, tanto por tratarse de volúmenes menores como por los métodos utilizados, y esto por supuesto, se traduce en los precios de gran parte de los bienes que se ofrecerán. Pero, aun así, y en una situación económica que no demuestra síntomas de mejoría en el corto plazo, las personas indefectiblemente seguirán ocupando gran parte de sus recursos monetarios en su alimentación, y las nuevas generaciones han demostrado estar dispuestas a pagar por calidad y bienestar y tener una mayor conciencia ecológica y social buscando conocer la procedencia de los productos que consumen. En este sentido, la campaña de marketing será fundamental, no sólo se busca que los clientes y consumidores finales se adapten a estas nuevas tendencias, además servirá para darle a Redolfi una imagen con mayor valoración que además fomente la comercialización del resto de sus productos y le otorgue un mejor posicionamiento con respecto a sus competidores. Por otro lado, sería conveniente tomar estos planes de acción como punto de partida, para en un futuro próximo contar con personal propio y departamentalizaciones especializadas en estas cuestiones, y que permita además una mayor descentralización en la toma de decisiones. En la misma sintonía, el hecho de contratar un especialista en informática para adecuar el sistema de pedidos buscando mejorar la previsibilidad de los nuevos proveedores, podría trasladarse al resto del sistema de abastecimiento permitiendo otorgarle una mayor eficiencia a la ya alcanzada.

Se recomienda, además, comenzar a tener una postura proactiva en relación a cuestiones fundamentales del negocio, como los cambios y tendencias que se manifiestan en el mercado meta, los constantes avances en materia de metodologías de comercialización, la diversidad de canales que brindan las nuevas tecnologías, y la creciente necesidad de relevancia que toman la cuestión ambiental y la responsabilidad de los consumidores en relación a sus hábitos.

Finalmente, debe mencionarse que ante la incertidumbre y constantes cambios que se suceden día a día en nuestra economía, es importante prestar especial atención a la parte cuantitativa de la propuesta, cotejando los datos obtenidos con las modificaciones que se vayan sucediendo en los índices económicos y financieros del mercado, que en una situación de crisis histórica como la que atraviesa no sólo Argentina, sino el mundo entero, cambian de forma permanente.

Bibliografía.

- Kotler y Keller (2009). *Dirección de marketing, duodécima edición.*
- Contreras Sierra E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.*
- Cuesta Santos (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento.*
- Thompson, A. y A. Strickland (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos.*
- El Cronista (2019). *Con aire Keynesiano, créditos productivos y más obra pública.* Extraído del link: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-aire-keynesiano-creditos-productivos-y-mas-obra-publica-20200317-0083.html>
- La Voz del Interior (2019). *La provincia proyecta un plan austero y con foco en lo vial.* Extraído del link: <https://www.lavoz.com.ar/politica/provincia-proyecta-un-plan-austero-y-con-foco-en-lo-vial>
- Suárez A. PWC (2019). *Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio.*
- Revista CADAM (2020). *Edición número 150.*
- Clarín(2019). *Estudio asegura que en los últimos años se duplicó el consumo de alimentos orgánicos.* Extraído del link: https://www.clarin.com/clarin-social/estudio-asegura-anos-practicamente-duplico-consumo-alimentos-organicos_0_NFNbcPFD.html
- Revista Forves (2020): *Nuevas tendencias para entender a los consumidores.* Extraído del link: <https://www.forbesargentina.com/negocios/10-tendencias-entender-consumidores-2020-n2506>