

TRABAJO FINAL DE GRADO

Planificación Estratégica para A. J. Y J. A. Redolfi S.R.L.



Echenique María

DNI: 41.001.519

Legajo: ADM06266

Universidad Empresarial Siglo 21

2020

Resumen

En el presente reporte de caso se desarrolla una propuesta de planificación estratégica para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L., la cual se dedica a la distribución de productos alimenticios y de almacén.

La empresa viene afrontando un desgaste de su rentabilidad a lo largo de los años debido al aumento de los costos por la inflación crónica que presenta el país y por la baja tasa de crecimiento de ventas que posee la empresa.

El desarrollo digital es una de las principales tendencias en el mundo actual y, en contexto de pandemia, el crecimiento del comercio electrónico se está dando a pasos agigantados. Por otro lado, una correcta administración de toda la cadena de valor es fundamental para poder desarrollarse y crecer en el mundo del E-Commerce, en este aspecto la planificación estratégica es la herramienta ayuda a trazar el camino hacia el crecimiento de la empresa y a tomar las decisiones pertinentes.

Partiendo de estas premisas y abordando la problemática que posee la empresa, en el reporte, se desarrolla una propuesta de “Penetración de mercado” con el objetivo de aumentar la rentabilidad a través del desarrollo de una plataforma de E-Commerce como nuevo canal de ventas acompañado del perfeccionamiento de los procesos internos, tanto logísticos como organizacionales. Por último, cabe destacar que además de se lograría aumentar la rentabilidad, aumentando las ventas y disminuyendo costos con la aplicación del plan propuesto, también posicionaría a la empresa en un lugar diferenciado con la competencia, ya que en el sector existe un bajo desarrollo en el ámbito digital.

Palabras clave: Planificación Estratégica - Penetración de Mercado - Ecommerce – Rentabilidad – Industria Alimenticia

Abstract

In this case report, a strategic planning proposal is developed for the company A. J. and J. A. Redolfi S.R.L., which is dedicated to the distribution of food and warehouse products.

The company has been facing an erosion of its profitability over the years due to the increase in costs due to chronic inflation in the country and the low sales growth rate that the company has.

Digital development is one of the main trends in today's world and, in the context of a pandemic, the growth of electronic commerce is taking leaps and bounds. On the other hand, a correct management of the entire value chain is essential to be able to develop and grow in the world of E-Commerce, in this aspect strategic planning is the tool that helps to trace the path to the growth of the company and to take relevant decisions.

Starting from these premises and addressing the problems that the company has, the report develops a proposal for "Market Penetration" with the aim of increasing profitability through the development of an E-Commerce platform as a new sales channel. accompanied by the improvement of internal processes, both logistical and organizational. Finally, it should be noted that in addition to increasing profitability, increasing sales and reducing costs with the application of the proposed plan, it would also position the company in a differentiated place with the competition, since in the sector there is low development in the digital realm.

Keywords: Strategic Planning - Market Penetration - Ecommerce - Profitability - Food Industry

Índice

Índice.....	4
Índice de Tablas Anexo	5
Capítulo I: Introducción.....	6
Capítulo II: Análisis Situacional.....	8
2.1 Análisis del Macroentorno.....	8
2.1.1 Factores Políticos.....	8
2.1.2 Factores Económicos.....	9
2.1.3 Factores Sociales.....	10
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	11
2.1.5 Factores Ecológicos.....	12
2.2 Análisis del Microentorno.....	14
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	15
2.2.5 Rivalidad entre la Competencia.....	15
2.3 Análisis Interno.....	16
2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor.....	17
Capítulo III: Marco Teórico.....	20
Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional.....	23
Capítulo V: Plan de Implementación.....	25
5.1 Objetivo General.....	26
5.1.1 Justificación.....	26
5.2 Objetivos Específicos.....	27
5.2.1 Justificación.....	27

5.3 Alcance.....	29
5.4 Planes de Acción.....	30
5.4.1 Objetivo N°1	30
5.4.2 Objetivo N°2	31
5.4.2 Objetivo N°3	32
5.4.2 Objetivo N°4	33
5.5 Diagrama de Gantt.....	34
5.6 Presupuesto.....	35
5.6 Flujo de Fondos Proyectado.....	36
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones Profesionales	37
Bibliografía	39
Anexos	45

Índice de Tablas Anexo

Anexo 1.....	45
Anexo 2.....	46
Anexo 3.....	46
Anexo 4.....	47
Anexo 5.....	48
Anexo 6.....	48
Anexo 7.....	49
Anexo 8.....	50
Anexo 9.....	51

Capítulo I: Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de proponer una planificación estratégica para que, mediante su aplicación, la firma logre mejorar la rentabilidad a partir de la mejora de procesos internos y la implementación de un E-Commerce como nuevo canal de ventas.

Con más de 45 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios, bebidas y cigarrillos, A. J. y J. A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar que desde su inicio ha mostrado un crecimiento sostenido. Sus comienzos se remontan a 1975 en la ciudad de James Craik, donde actualmente siguen estando las instalaciones principales de la empresa. Allí, Alonso J. Redolfi y su hijo, Jose A. Redolfi, comenzaron a desarrollar este negocio de distribución mayorista que con los años fue adquiriendo distribución exclusiva de diferentes productos y marcas por la zona, abrió sucursales en otras ciudades del interior, adquirió la distribución exclusiva a nivel provincial de la marca Kodak, entre otros logros y, en la actualidad, se encuentra en la etapa final de construcción de un centro de distribución, ubicado en una zona estratégica, en el que se busca centralizar tareas, procesos y almacenamiento. La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, en esta última, solo permanece la distribuidora. En cuanto al capital humano, cuenta con 130 empleados distribuidos en las diferentes áreas y sucursales. También cuentan con una flota de más de 70 vehículos entre autos, camiones y utilitarios. Y distribuye renombradas marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca, Kodak, entre otros.

A nivel corporativo, Redolfi, tiene como grandes competidores a Rosental y Micropack, de Santa Fé, y, por otro lado, posee competidores locales de cada ciudad en donde se encuentran situadas las distribuidoras. La firma cuenta con una cartera de más de 6000 clientes que son, en general, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, pero los cuales no los tienen clasificados por volumen ni por comportamiento de compra. Los clientes no tienen mucho poder de

negociación en el precio pero si tienen la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente dada a la gran oferta existente, es por esto que conservar a los clientes es uno de los desafíos que tienen las empresas del sector.

Las ventas han mostrado un aumento sostenido año a año pero la tasa interna de rentabilidad no mostró la misma tendencia, en el año 2002, la TIR rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Por esta razón es importante que la empresa reduzca al mínimo sus costos y potencie la facturación al máximo para seguir creciendo y ser competitiva en el mercado.

En la actualidad, Redolfi tiene pérdidas anuales promedio de \$62.000 en mercadería de baja por vencimiento, roturas y devolución, y pierde anualmente ventas por el monto de \$660.000 en promedio. Estos números muestran que un gran problema de la empresa radica en la eficiencia logística. A su vez, contradiciendo su estrategia 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*”, la empresa no segmenta los clientes por lo que no ofrece servicios diferenciados según el tipo de cliente con el que esté tratando. Por tales motivos, se definirá una planificación estratégica mediante la cual, la firma A. J. y J. A. Redolfi S.R.L logre administrar eficientemente los diferentes procesos y las diferentes áreas que componen la empresa para llegar a una mayor rentabilidad y un servicio al cliente de excelencia. Es por esto, que mediante el uso de dicha herramienta, se buscará definir estrategias de mejora en los procesos y profesionalización de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, alineadas con la estrategia corporativa definida por la familia Redolfi.

Una planificación logística eficiente es el elemento clave para el crecimiento y desarrollo sostenible en este tipo de empresas. Unilever y Zara son un ejemplo de eficacia en la cadena de suministro y logística, la primera logró su mayor éxito a través de alianzas estratégicas con sus proveedores y otras compañías (Ariño Joven, 2015) y la segunda a través de la gestión de la cadena de suministro, también llamada Supply Chain Management, que está calificada como una de las 10 empresas mejores Supply Chain del mundo por Gartner (Unilever, 2020).

Capítulo II: Análisis Situacional

2.1 Análisis del Macroentorno.

En siguiente apartado se realizará un análisis del contexto en el cual se encuentra insertada la compañía A. J. y J. A. Redolfi SRL mediante la herramienta PESTEL.

2.1.1 Factores Políticos.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. El país ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda creciente, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar a medida que el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad (Santander Trade, 2020).

El actual mandato presidido por Alberto Fernandez, lleva 10 meses desde su asunción, de los cuales 5 fueron bajo contexto de pandemia. Lo que llevo a que las decisiones gubernamentales en general hayan estado ligadas a paliar la crisis social, económica y sanitaria. El gobierno desde una primera instancia de la pandemia, con el Decreto 297/2020 que estableció el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, tomó una postura sumamente restrictiva en cuanto a la circulación de personas y la actividad económica con la justificación de poder preparar el sistema sanitario para afrontar la expansión del virus COVID-19 en Argentina. En el marco de esta emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional dispuso diferentes recursos de ayuda para los ciudadanos y empresas, entre ellos, el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías (ANSES, 2020); el otorgamiento de créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación para el pago de sueldos y para garantizar la producción y el abastecimiento a tasas bajas (Banco Central de la República Argentina, 2020); también estableció un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción que posee dos grupos de beneficiarios: los empleados formales del sector privado, que trabajan en empresas altamente afectadas por la pandemia y, los

monotributistas y autónomos que registraron un recorte significativo en sus ingresos; entre otros. Sin embargo, según afirma la Cámara Argentina de Comercio en un estudio realizado “el mercado de retail se vio afectado por las medidas de aislamiento social dispuestas para afrontar la pandemia del COVID 19, las cuales incidieron directamente en el cierre de las actividades comerciales no esenciales” y en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que denota un aumento del 66,88% de ofertas de alquiler en los principales corredores comerciales con respecto al semestre anterior (Cámara Argentina de Comercios y Servicios, 2020). Por su parte la Cámara de Comercio de Córdoba, realizó un relevamiento en Julio del 2020 y registró una vacancia de locales en zona céntrica de la ciudad de Córdoba del 25% y afirmó que “un 75% continúa realizando un gran esfuerzo diario para levantar sus persianas” (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020).

Un hecho importante en este contexto de crisis, fue el anuncio del gobierno el 4 de Septiembre del 2020, sobre el acuerdo con gran parte de los acreedores que tiene el país para la reestructuración 98,8% de la deuda (Ministerio de Economía, 2020). El riesgo país, a partir de este hecho, bajó a 1.108 puntos después de haber tenido un pico máximo de 4.166 el 23 de Marzo del 2020 (Rava Bursátil, 2020), esto posiciona al país en un escenario optimista para la comunidad internacional.

2.1.2 Factores Económicos.

Bajo el contexto de la pandemia del nuevo Coronavirus, muchos países del mundo entraron en recesión y el comercio mundial se contrajo considerablemente. En agosto de 2020 la lectura del Barómetro sobre el Comercio de Mercancías marcó un índice de 84,5 y se sitúa 18,6 puntos por debajo del valor del mismo período en el año anterior, esta lectura es la más baja registrada desde 2007 y equiparable al punto más bajo de la crisis financiera de 2008-2009 (Organización Mundial de Comercio, 2020). Argentina no se mantiene al margen de estas estadísticas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) de junio del 2020 registró una variación de -12,3% respecto al mismo mes de 2019. Por su parte, el Comercio mayorista, minorista y reparaciones, según el EMAE, en abril 2020, registró una caída del 27,9% con respecto al mismo mes de año

anterior pero para junio repuntó con una variación del -0,5% respecto al mismo mes de 2019. Este último índice demuestra una rápida recuperación del sector dada por la paulatina reapertura del comercio y el aumento de la circulación de personas después del estricto confinamiento impuesto por el gobierno argentino en abril del 2020.

En cuanto al Producto Bruto Interno (PBI), para el primer trimestre del 2020, ha mantenido una variación negativa del -5,4% interanual y del -4,8% con respecto con respecto al trimestre anterior, dada por la contracción de la actividad económica que produjo el confinamiento y para el Comercio mayorista, minorista y de reparación, el PBI ha tenido una variación del -6,5% interanual (INDEC, 2020).

Por otro lado, el intercambio comercial (exportaciones más importaciones) de Argentina disminuyó un 22,6%, en relación con igual período del año anterior y la balanza comercial registró un superávit de 1.476 millones de dólares, dado a que las importaciones decrecieron casi el doble que las exportaciones (INDEC, 2020)

Los indicadores mencionados denotan la profunda crisis generalizada y el escenario de turbulencia que está viviendo el mundo y la Argentina con el fenómeno de la pandemia de COVID-19. Los países del mundo están en busca de conseguir los mejores resultados dentro la peores condiciones. Como declaró la Directora Gerente del FMI, Kristalina Georgieva, tras una conversación ministerial del G-20 sobre la emergencia del coronavirus, “Los costos humanos de la pandemia del coronavirus ya son inmensurables y es preciso que todos los países trabajen en colaboración para proteger a la gente y limitar el daño económico.”

2.1.3 Factores Sociales.

El contexto particular actual que se está viviendo en el mundo tuvo una repercusión negativa también en el ámbito social, Guido Neidhöfer (2020), investigador senior en ZEW Mannheim, afirma que “la pandemia actual está afectando seriamente la desigualdad social, la distribución de recursos en el largo plazo y la igualdad de oportunidades en numerosas dimensiones”.

El largo confinamiento y la crisis económica, provocó incertidumbre y angustia en la sociedad, En palabras de Clara Schor Landman (2020), investigadora del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, “estamos en el campo del no saber, de incertidumbre, saber que no sabemos y queda el interrogante sobre el después que puede venir acompañado de miedo y angustia”.

Otro cambio social, pertinente al contexto, es la transformación en los hábitos de consumo y de la vida cotidiana en general. Para junio del 2020 se vendieron un 63% más de productos mediante comercio electrónico en comparación del mismo período del año anterior y se espera que para finales del 2020 la facturación en pesos haya crecido hasta un 143% en comparación del 2019, a su vez, 1 de cada 10 argentinos realizó una compra online por primera vez durante la cuarentena (Kantar y Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020). Por otro lado, los adultos jóvenes recurrieron a diferentes mecanismos para mantener su bienestar mental modificando comportamientos de la vida cotidiana, un 50% de los menores de 35 años están haciendo más ejercicio físico, 48% está durmiendo más, 22% está practicando meditación o relajación, en nuestro país, 23% de los menores de 35 años está procurando consumir menos alcohol del habitual (contra 12% de las generaciones mayores) y por último, las generaciones Y y Z de la mayoría de los países están aprovechando para aprender, desarrollar ciertas habilidades y experimentar cosas nuevas. (Kantar como se citó en Infobae, 2020)

2.1.4 Factores Tecnológicos.

En el mundo actual donde globalización que se viene desarrollando desde hace varios años, la tecnología y la innovación son factores clave en las empresas. En un informe publicado por la consultora Deloitte llamado “Tech Trends 2020”, Bill Briggs y Scott Buchholz (2020) afirman que los líderes de todos los sectores ahora elevan rutinariamente la tecnología a una prioridad comercial estratégica y sostienen que la experiencia digital es un impulsor crítico de la transformación empresarial. Bajo este contexto, desde el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) buscan apoyar a proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad a través de la innovación tecnológica mediante financiación que puede ser por medio de subsidios o prestamos según la convocatoria.

Un cambio tecnológico inminente en la actualidad, acelerado por el contexto de confinamiento, es el que deviene del teletrabajo que implica un cambio radical en la forma en que se desarrollan las relaciones profesionales y se organiza el flujo de la producción a nivel mundial (Barbosa Valeria K., 2013). En 2017, en Argentina, un 7,6% de los empleos estaban ocupados por teletrabajadores (EIL,2017, cómo se citó en Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019). En determinados sectores la implementación de la modalidad, potenciaría los efectos deseables del desarrollo tecnológico y el bienestar de los trabajadores, además de un aumento de la productividad o el ahorro de espacio físico en algunos casos (Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019).

2.1.5 Factores Ecológicos.

En la actualidad, se puede observar a nivel mundial una creciente concientización sobre los aspectos ambientales por parte de las instituciones y los ciudadanos. Es por esto que se pueden encontrar diversos proyectos estatales que buscan promover la sostenibilidad de las empresas. Un ejemplo, es el programa del Ministerio Ambiente y Desarrollo Sostenible en el marco del 10YFP, llamado “Compras Públicas Sostenibles”, el cual busca aplicar la sostenibilidad como criterio de selección en las compras públicas. Otro programa dirigido a establecimientos industriales y de servicios impulsado por el mismo Ministerio, es el PRI (Programa de Reversión Industrial) el cual prevé la posibilidad de implementar, en conjunto con las jurisdicciones locales involucradas, programas de adecuación tecnológica destinados a mejorar los procesos industriales y productivos, en cuanto a la reducción de la contaminación ambiental, eficiencia de uso de recursos, la cesación de emisiones riesgosas sobre los recursos naturales y la disminución de riesgos ambientales generados por los mismos (Resolución N° 437/2019, 2019). Por su parte, el gobierno de la provincia de Córdoba abrió un programa de Eficiencia Energética y Energías Renovables tiene como finalidad promover el uso eficiente y racional de la energía, fomentando la implementación de proyectos de inversión en eficiencia energética y generación de energía a partir de fuentes renovables (Ministerio de Servicios Públicos, 2020). Estas iniciativas, con base en la conservación del medio ambiente como camino hacia la sostenibilidad, dan a cuenta que los aspectos ambientales son un parámetro que debe estar presente en las agendas empresariales e institucionales.

2.1.6 Factores Legales.

La profunda crisis llevó a que la legislación del país se viera afectada a partir de una serie de Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) que fue expidiendo el poder ejecutivo para paliar la crisis sanitaria, económica y social.

Entre las medidas más importantes que ha tomado el gobierno a través de los DNU que afectan a los comercios, industrias y ciudadanos están: el “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (Decreto 297/2020) el cual solo habilitaba a algunas actividades económicas de primera necesidad y restringía la circulación de personas a realizar actividades para cubrir necesidades de primer nivel, como por ejemplo ir al supermercado, en la actualidad esas restricciones fueron disminuyendo y el decreto evolucionó en la mayor parte del territorio nacional a “Distanciamiento social, preventivo y obligatorio” (Decreto 714/2020); la prohibición de despidos (Decreto 329/2020); el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (Decreto 376/2020) el cual busca dar asistencia económica a empresas, monotributistas y autónomos mediante la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, el pago de un Salario Complementario abonado por el Estado Nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado, entre otros beneficios; entre otros.

Un hecho importante en esta dimensión es la sanción de la Ley de Teletrabajo (Ley 27555, 2020) ya que en la actualidad, bajo el contexto de confinamiento, esta modalidad de trabajo tuvo un crecimiento exponencial tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas. Ésta ley regula diferentes aspectos de la contratación laboral en modalidad de teletrabajo.

Por otro lado, el día 21 de Agosto del 2020 el poder ejecutivo expidió el decreto llamado “Argentina Digital “ (DNU 690/2020) que estableció que la telefonía, el internet y la televisión paga sean considerados servicios públicos esenciales. Esto provocó preocupación en la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, por lo que comunicaron que consideran que “declarar servicios públicos esenciales a la telefonía, internet y la televisión paga pone en riesgo inversiones y el desarrollo del sector” (CAC, 2020)

2.2 Análisis del Microentorno

En este segundo apartado, se realizará un análisis del mercado de distribución a almacenes y mercados de tamaño menor a 100 m² y autoservicios mayoristas de las provincias de Córdoba y Santa Fe.

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes, por lo general, tienen un poder de negociación bajo ya que son pequeños comerciantes con salones de venta de pocos metros cuadrados y que no dispongan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, además es un sector de consumidores sumamente atomizado. Estas características conllevan a que éstos no cuenten con poder negociación en el precio y la financiación de compras, sin embargo, algo que las empresas deben tener en cuenta es que los clientes, debido a la alta cantidad de competidores, sí cuentan con la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El grupo de proveedores del sector, en general, está compuesto por grandes corporaciones como Molinos del Río de la Plata que abarca el 49% del mercado de productos no perecederos, Arcor con el 40% (en promedio) de mercado de galletas, alfajores y snacks dulces, Pepsico con un 80% del mercado de snacks salados, Massalin Particulares con un 70% del mercado de tabaco (Deloitte, 2017), Unilever, Fratelli Branca, Mondelez S.A, McCain, La Papelera de la Plata, Johnson & Johnson, Procter & Gamble Argentina SA, entre otros.

La competencia entre estas empresas tiende a ser oligopolista, es decir, existen unos pocos competidores relevantes y cada uno de ellos tiene una cuota de influencia de importante en el mercado. Es por esta razón que el poder de negociación de los proveedores es medio/alto según con cual se esté tratando. En tanto, las empresas, pueden negociar descuentos según el producto, volumen y proveedor con el que esté tratando, pero el poder de la decisión final de la negociación la tiene el proveedor.

2.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

El mercado de productos de consumo masivo es muy amplio, posee un bajo nivel de diferenciación y el nivel de inversión de capital necesario para ingresar al mercado es relativamente bajo, sin embargo, la competencia en este sector radica en los bajos costos para ofrecer un producto a precio atractivo para el cliente es por esta razón que es necesario generar economías de escala. Esto lleva a que las barreras para el ingreso de nuevos competidores estén en un nivel medio.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

En la actualidad, en el sector alimentario existe tendencia hacia el consumo de alimentos no industrializados y saludables, es por esto que los productos sanos, orgánicos y amigables con el medio ambiente son una amenaza potencial para los productos industrializados que se distribuyen en este mercado. Sin embargo, las empresas proveedoras de las marcas de productos que se distribuyen, como Arcor, Unilever, Pepsico y Molinos del Río de la Plata ya están ampliamente posicionadas en la mente del consumidor y, además, tienen sus propias marcas de productos sustitutos, en lo que a precio de venta refiere, como por ejemplo, Arcor dentro del rubro de chocolates tiene las marcas Aguila, Cofler y Hamlet, otro ejemplo es la empresa Molinos del Río de la Plata que dentro de su rubro de pastas secas tiene las marcas Don Vicente, Matarazzo, Canale, Favorita, entre otras. Esto posiciona a la amenaza de productos sustitutos en un nivel bajo.

2.2.5 Rivalidad entre la Competencia

Éste es un mercado grande y con alto nivel de competencia, es decir, con una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Según datos recabados del Indec, el sector definido de distribución y autoservicios mayoristas de Córdoba y Santa Fé, tiene un tamaño estimativo en \$ 1.200.830.470 (Ver [Anexo 1](#)). La competencia entre las empresas del sector radica en los costos y en el mix de productos que ofrecen a sus clientes y, por lo tanto, también depende de las negociaciones que puedan realizar con sus proveedores. Por otro lado,

los clientes del sector son muy sensibles al precio por lo que la competencia busca diferenciarse por los servicios que ofrecen en complemento al producto.

2.3 Análisis Interno

El marco estratégico actual que presenta la empresa está basado en dos ventajas competitivas para diferenciarse en el mercado. Estas son, por un lado, economías de escala para lograr ofrecerle precios competitivos a sus clientes y ,por otro, diferenciación a través de servicios cómo tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos. Es por esta razón que las ventas no están enfocadas en un solo producto, sino en un gran surtido de productos a precios bajos. Redolfi posee dos grandes rubros a los cuales dedica sus esfuerzos, el rubro “almacén” y el rubro “cigarrillos y golosinas”, representando un promedio del 60% y del 50% de las ventas respectivamente. En este segundo rubro, en la sección de cigarrillos, la empresa posee la distribución exclusiva de la firma Massalin Particulares en la zona que engloba la ciudad de Río Segundo, Villa María y San Francisco, y por otra parte, Río Cuarto y alrededores. Esta distribución exclusiva limita una posible expansión de mercado para la distribución de cigarrillos ya que abarca el 100% del mercado actual y para aumentar su mercado meta debería conseguir otra concesión de distribución exclusiva en nuevas zonas. En cambio, en el rubro almacén, al mercado actual en el cual está insertado Redolfi tiene un tamaño de \$ 1.200.830.470, como ya se mencionó anteriormente, del cual la firma abarca solo el 25% según datos estimativos en el año 2018, y en caso de que quisiera extender su mercado a nuevas zonas geográficas, la limitación sería netamente logística y comercial a diferencia de la distribución de cigarrillos que depende de otra firma.

A continuación se evaluará cual es la posición competitiva de la empresa en el mercado a través del Análisis de la Cadena de Valor, una técnica original de Michel Porter que tiene el fin de encontrar y obtener una ventaja competitiva y supone que el valor que se le agrega en cada actividad clave de la empresa debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. (Quintero y Sánchez, 2006).

2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor

Al tratarse de una empresa que comercializa productos terminados y su principal tarea es poner en manos de pequeños comerciantes productos de grandes firmas, la administración logística eficiente es una de las claves para que la empresa logre entregarle un mayor valor a sus clientes. La lógica base del proceso de comercialización de la empresa es la siguiente:

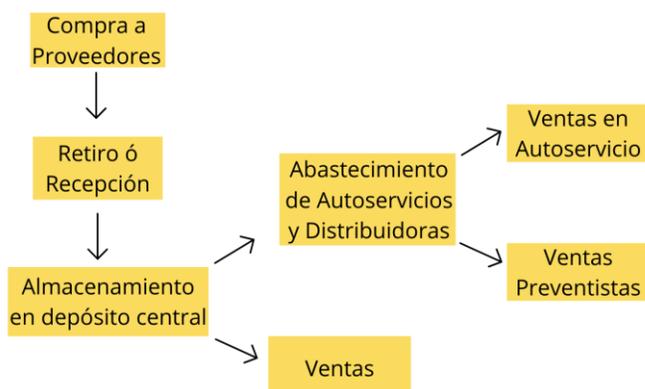


Ilustración 1

Fuente de Elaboración Propia

Entendiendo el proceso que realiza la empresa, desde la obtención del producto hasta la venta, se definen las siguientes actividades primarias:

Abastecimiento.

La empresa tiene un sistema de inventario similar al Just In Time, así una vez que el vendedor solicita mercadería por una venta, el gerente de depósito es quien le da el visto bueno al encargado de compras para que se proceda a solicitar cotizaciones a los proveedores en caso de no tener existencias almacenadas. Una que se concreta la compra, en general, es la empresa quien va a retirar la mercadería al proveedor. Es importante destacar que en este proceso no se tienen procedimientos formales como una política de autorización por montos en las compras o de control en la recepción o retiro de las compras. A su vez tampoco se tiene un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel.

Almacenamiento.

La empresa tiene una política de inventarios de stock mínimo y de compra de acuerdo a las ventas, excepto en los productos de alta rotación que tienen una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra. Un punto débil de ésta área es que no cuentan con un sistema informático de inventarios, ni llevan una planilla que constate las existencias en depósito. A su vez, tampoco se tienen criterios de pérdidas, tanto por daños como por robos, y por ende no realizan previsiones que los contemplen.

Marketing y ventas:

En cuanto a la publicidad y la comunicación, no cuentan con una estrategia planificada en la actualidad. Sin embargo, se manejan con el posicionamiento que ya posee la organización por su larga trayectoria; patrocinan eventos, equipos deportivos y radios del pueblo; publican en las infoguías de Río Cuarto; y realizan avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública.

Por otro lado, el proceso de ventas puede comenzar de dos maneras. La primera, es que el cliente se contacte con la empresa a través de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico y, así, inicio a la potencial venta. La segunda, y en la que más se concentra la empresa, el responsable de ventas se comunica con las empresas a quienes les gustaría vender. Para esto, buscan nombres grandes, conocidos, intentan concertar una reunión o sino vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo.

Por otro lado entre las actividades de soporte que definidas de la empresa son:

1. Infraestructura:

La organización cuenta con un depósito central donde se centralizan las compras, las actividades administrativas y el almacenamiento, por otro lado cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. También, posee una flota de 73 vehículos que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

En cuanto a la infraestructura tecnológica de sistemas, se podría decir que es escasa o nula.

Recursos Humanos:

Actualmente no cuenta con un área específica, sino que es manejada por la Administración. Además, no se tiene un proceso de selección formal sino que se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

La empresa en la actualidad cuenta con 130 colaboradores, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa. En general, la empresa tiene una buena relación con sus empleados y buscan contratar a personas locales.

Capítulo III: Marco Teórico

El concepto “estrategia” o aquellos que refieren a lo “estratégico” son conceptos relativamente nuevos pero de gran importancia para toda organización en la dinámica del mundo actual. Estos conceptos son tratados por diversos autores y cada uno de ellos les aplica su impronta o su visión. Es así como, Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015), describe al pensamiento estratégico cómo: “(...)una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas” (p. 25). Entonces, a partir de la reflexión y el pensamiento estratégico es donde comienza el proceso de definición de lo que se quiere ser en el futuro, este proceso es llamado planificación estratégica, y es a partir de la herramienta plan estratégico mediante la cual la alta dirección toma diferentes decisiones de largo plazo para lograr construir una empresa competitiva que satisfaga las expectativas de sus diferentes grupos de interés (J.M. Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Por otra parte, el primer paso de la planificación estratégica es definir las bases sobre las cuales va a estar apoyada la estrategia, estas bases son: la visión estratégica que describe las aspiraciones, el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía; la declaración de la misión, que constituye el “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”; y por último, los valores, que son las normas conductuales y de creencias que guían a la organización hacia el cumplimiento de la visión y la misión (Thompson, Strickland, Peteraf y Jugar, 2012)

Por su lado, Hill y Jones (2011), aseguran que el liderazgo estratégico es la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para mejorar el desempeño y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas; y, además, para crear una ventaja competitiva.

La estrategia de una empresa está estrechamente relacionada con la ventaja competitiva. Competir con una estrategia que esté basada en una ventaja, es mucho más rentable que una que no lo haga. Tener una ventaja competitiva significa tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera más eficaz, es decir que los consumidores aprecien la propuesta de valor que se les está entregando, y de una manera más eficiente, que

refiere al menor costo. A su vez, la estrecha conexión entre la rentabilidad y la ventaja competitiva, hace determinante la búsqueda permanente de esta última a través de la planeación estratégica (Thompson, Et Al, 2012). En cambio, Hill y Jones (2012), sostienen que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades, son mayores que las de sus competidores y que cuanto mayor sea la brecha de la rentabilidad entre ellos, más grande será su ventaja competitiva. También aluden a que una ventaja competitiva sostenida, se tiene cuando las estrategias empresariales le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio de los competidores por un prologado lapso de tiempo. Se puede concluir que en ambos casos, la estrategia y la rentabilidad son elementos de estrecha conexión con la ventaja competitiva.

Tomando a la estrategia como camino hacia el crecimiento organizacional. La matriz de dirección del crecimiento, también conocida como Matriz de Ansoff, es de gran utilidad especialmente para Pymes, ya que este tipo de empresas no posee productos o negocios líderes en el mercado. Esta matriz propone cuatro estrategias a implementar, según el camino que la empresa decida tomar, basadas en el binomio producto-mercado. Estas estrategias son: 1) Penetración de mercado, ésta busca crecer en el mercado actual y con el producto actual de la empresa; 2) Desarrollo de nuevos mercados, que busca el crecimiento con el producto actual a partir de la incursión en nuevos mercados; 3) Desarrollo de nuevos productos, ésta se enfoca en desarrollar nuevos productos para crecer en el mercado actual; 4) Diversificación, ésta última estrategia busca cambiar la dirección del negocio tanto en lo que a mercado como a producto refiere. Las primeras tres estrategias, están dirigidas hacia la expansión de la empresa y la última, a una redefinición del negocio, por esta razón es que toda empresa va a buscar agotar las posibilidades de expansión antes que elegir una estrategia de diversificación (J.M. Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Haciendo injerencia a la búsqueda de la ventaja competitiva, J. H. Chavez y R. Torres-Rabello (2012) aseguran que la gestión de la cadena de suministro, mejor conocida por su nombre en inglés “Supply Chain Management (SCM)”, es un medio para alcanzarla. Aunque no existe una definición exacta, este concepto hace referencia a una gestión integral de la cadena de suministro tanto intra como inter-organizacional (desde los proveedores hasta con los clientes), a

su vez, esta visión integra a todas las áreas de la organización, buscando una gestión holística y coordinada, teniendo como objetivo primario entregar valor al cliente. La gestión de la cadena de suministros, abarca tres dimensiones que deben actuar de forma coordinada, una dimensión estratégica, una táctica y una operativa, logrando la puesta en acción de los objetivos estratégicos de la organización en todos sus niveles. Por otra parte, las tecnologías de la información y de comunicación son una herramienta fundamental en este tipo de gestión, para “lograr visibilidad, posibilitar la colaboración y lograr velocidad en los flujos físicos, de información y financieros” (p. 56). (J. H. Chavez y R. Torres-Rabello, 2012)

Retomando a la tecnología como herramienta fundamental en la organización, P. Escorsa y J. Valls (2003) afirman que toda empresa debe innovar si quiere sobrevivir, ya que si no lo hace, pronto será alcanzada por sus competidores, y un factor esencial de la innovación es la tecnología. Ésta debe encajar perfectamente con la estrategia de la empresa, la gestión de la tecnología busca mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa (P. Escorsa y J. Valls, 2003).

Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional

A partir del análisis situacional desarrollado, se propone la implementación de la estrategia “Penetración de Mercado” de la matriz de Ansoff ([Anexo 2](#)), a través del *Supply Chain Management* y el desarrollo de un nuevo canal de ventas de E-Commerce.

En el análisis se vislumbró que Redolfi es una empresa posicionada en el mercado que se diferencia de sus competidores a través de ventajas competitivas, como son las economías de escala y la diferenciación. Por otra parte, también se logró reconocer que el crecimiento de la empresa no se ve limitado por el tamaño del mercado objetivo al que se dirige sino por la infraestructura que posee, en especial en lo que a tecnología refiere.

Una característica del mercado que representa una oportunidad para Redolfi, es el bajo nivel de diferenciación que existe entre la competencia, siendo que los clientes a pesar de tener una gran sensibilidad en el precio, valoran dentro de su decisión de compra, el servicio ofrecido y el mix de productos que el proveedor le ofrezca. La empresa ya tiene una marcada ventaja competitiva en estos aspectos en relación a sus competidores pero para expandirse, debe profundizarla a partir de la búsqueda de eficiencia de procesos y aprovechando, la tendencia actual del E-Commerce como nuevo canal de contacto con el cliente. En cuanto a esto último, importante destacar que para desarrollar una plataforma de E-Commerce productiva es de suma importancia tener una administración de la cadena de suministros eficiente ya que la logística juega un papel fundamental en esta modalidad.

Por otro lado, hay una debilidad que pone en peligro el crecimiento de la empresa al largo plazo, ya que si bien la amenaza de nuevos competidores no constituye algo de gran preocupación para la empresa, si esta debilidad no es tratada de la manera correspondiente puede transformarse en un problema para la organización. Esta debilidad, es la falta de una estructura sólida en la organización, en lo que refiere a división de las diferentes áreas, control y toma de decisiones. Redolfi, a pesar de tener más de 130 empleados, no cuenta un área de recursos humanos definida. Por otro lado, tampoco posee un área de marketing que defina las estrategias de comercialización a seguir, ni tiene una definición clara de los grupos de clientes a los que

apunta. La empresa tampoco posee un sistema informático de inventarios donde se pueda centralizar el control de las existencias, ni determinar una política de reabastecimiento. Y por último, la toma de decisiones en las diferentes áreas está librada a la subjetividad del decisor, ya que no se tienen parámetros definidos, ni manuales de procesos que las acompañen. En la actualidad, gracias a los avances tecnológicos constantes, existe una gran oferta de sistemas de gestión que se amoldan a las necesidades específicas de las empresas, lo cual puede ser de gran ayuda para comenzar a estructurar mejor y profesionalizar las diferentes áreas de la empresa.

Por otro lado, los proveedores forman un gran activo para la empresa ya que su actividad es meramente de distribución de productos de terceros. A pesar de no poder formar alianzas estratégicas con ellos ya que son corporaciones que abarcan cuotas de mercado muy altas, con una administración de inventarios eficiente y con sistemas que la acompañen, si puede negociar, por ejemplo, descuentos por cantidad.

El mercado de los productos masivos, al ser productos de primera necesidad para el consumidor final, a pesar de la inestabilidad económica y de precios que el país presenta, es un mercado estable por lo que no representa grandes riesgos.

En conclusión, Redolfi tiene una gran trayectoria y un gran potencial de crecimiento. Es por ello que es necesario tomar acción sobre las oportunidades que el entorno ofrece y de combatir las debilidades que la empresa presenta, a partir de la planificación estratégica, para lograr un crecimiento sostenible.

Capítulo V: Plan de Implementación

Como primer punto, antes de avanzar con los objetivos del plan de implementación. Se reformularan las definiciones estratégicas: la misión, la visión y los valores. Estos conceptos son la base de la planificación estratégica, es por esto que es de suma importancia que sean correctamente formulados para generar una consistencia entre estos y los subsiguientes objetivos estratégicos y específicos. Para observar la misión, visión y valores actuales de Redolfi, recurrir al Anexo 3.

Las falencias que se encontraron en las definiciones estratégicas actuales están ligados a: la falta de un horizonte amplio, por ejemplo en la visión tiene una frase en la que se enuncia “preservando el carácter familiar, esto acota la visión de crecimiento de la empresa; la longitud de los enunciados, estas definiciones deben ser acotadas y concretas; entre otros.

Por lo expresado se proponen las siguientes definiciones estratégicas:

➤ **Visión:**

“Liderar el mercado de distribución en Argentina ofreciendo una cartera de productos extensa y diversificada, que le sumen valor al negocio de nuestros clientes, generando fuertes lazos de colaboración con nuestros proveedores y generando una contribución positiva a la comunidad.”

➤ **Misión:**

“Lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un alto nivel de servicio, eficiencia y con una cartera de productos diversificada. Propiciar un ambiente interno profesional y de excelencia en el que nuestro colaboradores se inspiren con el entorno laboral.”

➤ **Valores:**

1. Respeto y honestidad como valores éticos fundamentales, tanto a nivel interno como externo.
2. Confianza, propiciando un ambiente ameno entre nuestros colaboradores y con nuestros clientes y proveedores.
3. Trabajo en equipo, como fuente de sinergia para el desarrollo empresarial y el desarrollo personal de los colaboradores.

4. Compromiso, como base del funcionamiento interno de la empresa, para inspirar confianza a nuestros clientes y proveedores. Y también como valor fundamental para con la comunidad.

5.1 Objetivo General.

Aumentar un 30% la rentabilidad para diciembre de 2023 en comparación a diciembre del 2020 a través de la implementación del E-Commerce como nuevo canal de ventas, la mejora de procesos internos y la fidelización de clientes.

5.1.1 Justificación.

La rentabilidad es un indicador clave en toda empresa y en Redolfi, después del año 2016, el mismo ha demostrado una drástica caída, pasando de 2,36% al 1,57% para el 2017. Para 2018 el indicador demostró un ligero recupero a una tasa del 1,98% y se mantuvo estático hasta el año 2020 (ver Tabla 1).

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Total de Ventas del Ejercicio	\$ 647.332.042,22	\$ 490.403.062,29	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	\$ 220.265.479,10
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 12.577.929,59	\$ 9.528.734,54	\$ 6.195.536,11	\$ 4.326.650,21	\$ 5.188.986,52
Tasa de Rentabilidad	1,94%	1,94%	1,94%	1,57%	2,36%

Tabla 1

Fuente: Elaboración Propia

En la presente propuesta se buscará aumentar la rentabilidad en un 30% aumentando los ingresos por ventas mediante la implementación de una plataforma de E-Commerce y disminuyendo costos a través de la búsqueda de eficiencia en los diferentes procesos. Este objetivo de mejora en la rentabilidad está alineado con la estrategia planteada anteriormente, “Penetración de mercado”, ya que lo que se busca es que la firma sea más competitiva en el mercado y logre una mayor abarcar una mayor cuota.

5.2 Objetivos Específicos.

1. Aumentar en un 20% la cartera de clientes de la empresa para diciembre del 2023 en comparación de diciembre del 2020 a través de un nuevo canal de E-Commerce que sea intuitivo y de fácil acceso para el cliente, que esté operativo para Diciembre del 2021.
2. Lograr un nivel de satisfacción del cliente a niveles logísticos del 80% implementando un software de gestión logística junto con un plan perfeccionamiento y control de los procesos a lo largo de toda la cadena de suministros, para Diciembre del 2022.
3. Disminuir los costos de juicios e indemnizaciones en un 30% mediante el logro de un 90% de satisfacción de los clientes internos a través de una descentralización de toma de decisiones, el establecimiento de un protocolo familiar y la capacitación interna, para el Diciembre del 2023.
4. Lograr una repetición de compra del 80% de los clientes para Diciembre del 2023, implementando un plan de fidelización a través de una estrategia de marketing dirigida a clientes y ofreciendo una aplicación exclusiva, donde puedan realizar sus compras y llevar estadísticas de su negocio según los pedidos que realizó a Redolfi.

5.2.1 Justificación.

Durante los últimos años las ventas no han tenido un crecimiento significativo, incluso para el año 2018, las mismas han demostrado una caída del 31,79% (ver Tabla 2). En este punto cabe destacar, que los resultados de los años 2019 y 2020 fueron estimados mediante un ajuste de los resultados de 2018 por la inflación anual para facilitar el análisis y las proyecciones ya que

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Total Ventas del Ejercicio	\$ 647.332.042,22	\$ 490.403.062,29	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	\$ 220.265.479,10
Variación Porcentual Interanual de Ventas	32,00%	53,80%	15,81%	25,00%	
Variación de Nivel de Precios Interanual (INDEC y Ministerio de Economía)	32,00%	53,80%	47,60%	24,80%	
Variación de las Ventas Deflactada por la Inflación	0,00%	0,00%	-31,79%	0,20%	

Tabla 1

Fuente: Elaboración Propia

no se contaba con la información de esos años, es por esta razón que demuestran un crecimiento del 0%.

Teniendo en cuenta esto, se ha observado que el canal de E-Commerce ha tenido un crecimiento el 106% a lo largo del 2020 y se espera que para final de año este crecimiento llegue a un 148% en comparación con el año anterior (CACE, 2020), por otro lado, la experiencia de compra en plataformas de E-Commerce ha tenido un impacto positivo para el cliente en cuanto a ahorro de tiempo, de dinero y de esfuerzo en el proceso de compra (ver Anexo 5). Este nuevo canal de comercialización impulsará las ventas de Redolfi, aumentando la cobertura del mercado.

Sabiendo que Redolfi cuenta con una cartera de 6000 clientes, el desarrollo de un E-Commerce acompañado de un plan de marketing digital enfocado al mercado meta, se lograría un aumento de la misma del 20%; en primer lugar, con una inversión de \$10.000 mensuales en publicidad de Facebook, buscando lograr una tasa de conversión del 8%, teniendo en cuenta que el promedio de clientes potenciales alcanzados con la publicidad sería de 11 por día (ver Anexo 7), se captarían unos 320 clientes anuales, lo que representa el aumento anual de un poco más del 5%, que si esto lo proyectamos a 2 años, se incorporarían un poco más del 10% a la cartera actual de la empresa; y en segundo lugar, con una campaña de publicidad de búsqueda por Google Ads con una inversión mensual de \$5380 (ver [Anexo 8](#)) se lograría alcanzar un público en promedio de 2460 personas por mes y buscando alcanzar una tasa de conversión del 1% mensual, se lograría un aumento del 10% la cartera de clientes en 2 años. Cabe recalcar que este aumento del 20% de la cartera, si se toma un ingreso promedio por cliente, impacta directamente en un aumento del 20% de las ventas.

A su vez, teniendo en cuenta que es un rubro en el que los clientes compran de manera periódica y, en general, lo hacen a un mismo proveedor, se buscará fidelizar al menos un 80% de los clientes que compren por primera vez en Redolfi, haciendo un diferencial en comparación de los demás proveedores a partir de un plan de fidelización y ofreciendo una aplicación mobile exclusiva para clientes que le brinde diferentes servicios estadísticos de su negocio, programación de ofertas personalizadas y el E-Commerce dentro de la misma.

Para aumentar las ventas es necesario reforzar el sistema de logística y la estructura organizacional que posee la empresa. La aplicación de un software logístico y el

perfeccionamiento de los procesos dentro de toda la cadena de suministros impactarían en la disminución de costos de la empresa a través de la disminución de tiempos ociosos, la reducción pérdidas de mercadería y la eficiencia de los procesos, es decir que con esto, se lograría “más con menos”. Por otro lado, en lo que estructura organizacional refiere, la satisfacción del personal es un indicador clave en la empresa ya que impacta en aspectos tales como: rotación de personal, ausentismo, accidentes y enfermedades laborales, errores que comete el personal en los diferentes procesos, entre otros; un dato a destacar en este punto es, que si se observa en el estado de resultados, Redolfi ha tenido gastos en juicios e indemnizaciones por más de \$1.200.000 en el período del 2018 y más de 1.500.000 para 2019, lo cual representa un 28,8% y un 24,6% de las utilidades netas respectivamente para cada año. Por estas razones, es necesario aumentar la satisfacción de los empleados realizando una descentralización de la toma de decisiones, una formalización de los procesos internos, favoreciendo la comunicación horizontal y vertical, y realizando capacitaciones al personal.

5.3 Alcance.

1. Alcance Organizacional:

El plan tiene alcance a todas las áreas de la organización ya que busca un impacto a lo largo de toda la cadena de valor.

2. Alcance Temporal:

El desarrollo de la propuesta tiene un horizonte de planeación es de tres años, desde Diciembre de 2018 a Diciembre del 2021.

3. Alcance Geográfico:

La propuesta está enfocada a toda la empresa y su público objetivo, por lo que tendrá su impacto en la provincia de Córdoba y Santa Fé.

5.4 Planes de Acción.

5.4.1 Objetivo N°1

Descripción	Tiempo		Capital Humano		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratación de un encargado del área de Marketing.	03/2021	03/2021	-	Recursos Humanos y Gerencia General	Horas de trabajo de Encargado y Oficina para Entrevistas	Agencia de Capital Humano	\$73.900 Mensuales (SUP, 2019)
Creación y desarrollo de plataforma de E-Commerce.	03/2021	6/2021	Encargado de Marketing	Marketing	Contratación de empresa desarrolladora	Sercom Net	\$200.000 (Ver Presupuesto)
Contratación de Sercom Net para mantenimiento de redes sociales y de E-Commerce con publicidad digital	06/2021	12/2023			Pago de servicio por mantenimiento		\$30.000 Mensual (Ver Presupuesto)
Lanzamiento y promoción de plataforma <u>básica</u> de E-Commerce a un mercado acotado.	7/2021	11/2021			Publicidad en Facebook		\$4000 Mensual (Anexo 7)
Perfeccionamiento del sitio adaptado a las necesidades.	7/2021	11/2021			-		-
Capacitación de 2 personas de ventas para manejo operativo de E-Commerce	11/2021	11/2021			-		\$94.936 mensual (FAECYS, 2020)
Lanzamiento de plataforma de E-Commerce <u>completa</u> y perfeccionada a todo el mercado con campaña en medios masivos.	12/2021	12/2021			Publicidad en Medios Masivos		\$600.000
Desarrollo y aplicación de plan de marketing enfocado a todo el mercado meta	12/2021	12/2023			Publicidad en Facebook		\$15400 Mensual (Anexo 8)
					Publicidad en Google Ads		

5.4.2 Objetivo N°2

Descripción	Tiempo		Capital Humano		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Compra de Software de Logística y Distribución FLEXXUS para la administración de toda la cadena de suministros	05/2021	05/2021	-	Gerencia General en conjunto con el Área de Logística	-	-	6 cuotas de \$539.000 (Ver Presupuesto)
Capacitación para el uso del sistema en cada área pertinente y transición de sistema.	06/2021	09/2021	-	-	200 hs Extra de trabajo para capacitación de personal	FLEXXUS ENTERPRISE	\$43.600 (FAECYS, 2020)
Implementación del sistema	09/2021	09/2021					
Relevamiento de las nuevas necesidades logísticas con la implementación del E-Commerce y aplicación de ajustes necesarios.	09/2021	11/2021	Encargado de Logística	Logística	-	-	-
Relevamiento de stock en depósito y en puntos de venta para carga en el sistema.	09/2021	12/2021			Horas de trabajo extra en cada sector donde se realice el relevamiento (40hs en total)	-	\$9000 (FAECYS, 2020)
Medición y mejoramiento de los procesos con la implementación del nuevo sistema	01/2022	01/2022			Software de Logística	-	
	01/2023	01/2023					
Soporte y actualizaciones del sistema una vez instalado en toda la organización.	06/2021	12/2023	-	-	-	FLEXXUS ENTERPRISE	\$84.196 Mensual (Ver Presupuesto)
Encuesta de satisfacción a clientes en cuanto al servicio logístico 1 vez por año en diciembre	12/2021	12/2021	Encargado de Marketing	Marketing	-	-	
	12/2022	12/2022					
	12/2023	12/2023					

5.4.2 Objetivo N°3

Descripción	Tiempo		Capital Humano		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratación de Consultoría de RRHH	01/2021	01/2021	-	Gerencia General	Horas de trabajo de la Gerencia	-	
Contratación de un encargado de Capital Humano	02/2021	02/2021	-		Oficina para Entrevistas		Agencia de Capital Humano
				\$145.000 (Ver Presupuesto)			
Diagnóstico de la Organización	02/2020	03/2020	-				\$25.000 (Ver Presupuesto)
Formulación y comunicación del protocolo familiar	04/2021	06/2021	Encargado de Capital Humano	Capital Humano	-		\$75.000 (Ver Presupuesto)
Creación de Manuales de procedimiento para cada área: Logística (Ej. Políticas de Stock), Comercialización (Ej. Fijación de precios), Administración (Ej. Políticas de Crédito y Financiación) y Capital Humano (Ej. Políticas de Contratación)	04/2021	07/2021			-	\$100.000 (Ver Presupuesto)	
Comunicación y capacitación en todas las áreas con base en los manuales de procedimiento y el protocolo familiar.	08/2021	12/2021			100 horas extra de capacitación para empleados	\$22.500 (FAECYS, 2020)	

5.4.2 Objetivo N°4

Descripción	Tiempo		Capital Humano		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratación de Desarrollador de App Freelance.	01/2022	01/2022	Encargado de Marketing	Marketing	-	-	-
Desarrollo de la App	02/2022	04/2022			-	Desarrollador Freelance	\$437.100 (Ver Presupuesto)
Pruebas y ajustes con 10 clientes.	05/2022	07/2022			-	-	
Capacitación de la fuerza de ventas para enseñarle a los clientes la App	07/2022	07/2022			40 Horas Extra de Capacitación para empleados	-	\$9000 (FAECYS, 2020)
Lanzamiento para toda la cartera de clientes.	08/2022	09/2022			Bonificaciones para incentivo de primer uso de la app	-	\$500.000
Mantenimiento de la App	08/2022	12/2023			-	Desarrollador Freelance	\$10.000 mensual (Ver Presupuesto)
Encuesta de fidelización a los nuevos clientes 1 vez por año en diciembre	12/2022	12/2022			-	-	-
	12/2023	12/2023			-	-	-

5.6 Presupuesto.

Planes de acción y recursos			
	2021	2022	2023
Plan de Acción 1			
Sueldo encargado de MKT	\$ 665.100,00	\$ 886.800,00	\$ 886.800,00
Desarrollo de E-Commerce	\$ 200.000,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento de Redes Sociales	\$ 180.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
Publicidad en redes	\$ 35.400,00	\$ 184.800,00	\$ 184.800,00
Publicidad en medios masivos	\$ 600.000,00	\$ -	\$ -
Sueldo personas de venta	\$ 188.720,00	\$ 1.132.320,00	\$ 1.132.320,00
TOTAL	\$ 1.869.220,00	\$ 2.563.920,00	\$ 2.563.920,00
TOTAL AJUSTADO A INFLACIÓN	\$ 2.411.293,80	\$ 3.179.260,80	\$ 3.076.704,00
Plan de Acción 2			
Contratación de encargado de RRHH	\$ 145.000,00		
Sueldo encargado de RRHH	\$ 697.500,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00
Diagnóstico de la organización	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -
Protocolo Familiar	\$ 75.000,00	\$ -	\$ -
Manuales de procedimiento	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -
Horas Extra de personal	\$ 22.500,00	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 1.065.000,00	\$ 930.000,00	\$ 930.000,00
TOTAL AJUSTADO A INFLACIÓN	\$ 1.373.850,00	\$ 1.153.200,00	\$ 1.116.000,00
Plan de Acción 3			
Software FLEXXUS	\$ 3.235.338,00	\$ -	\$ -
Horas extra para capacitación	\$ 52.600,00	\$ -	\$ -
Mantenimiento y soporte del Software	\$ 505.176,00	\$ 1.010.352,00	\$ 1.010.352,00
TOTAL	\$ 3.793.114,00	\$ 1.010.352,00	\$ 1.010.352,00
TOTAL AJUSTADO A INFLACIÓN	\$ 4.893.117,06	\$ 1.252.836,48	\$ 1.212.422,40
Plan de Acción 4			
Desarrollo de la App	\$ -	\$ 437.100,00	\$ -
Capacitación fuerza de ventas	\$ -	\$ 9.000,00	\$ -
Mantenimiento de App	\$ -	\$ 50.000,00	\$ 120.000,00
Bonificaciones de Lanzamiento	\$ -	\$ 500.000,00	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ 996.100,00	\$ 120.000,00
TOTAL AJUSTADO A INFLACIÓN	\$ -	\$ 1.235.164,00	\$ 144.000,00
TOTAL DE TODOS LOS PLANES	\$ 8.678.260,86	\$ 6.820.461,28	\$ 5.549.126,40
TOTAL ACUMULADO			\$ 21.047.848,54

Tabla 4

Fuente: Elaboración Propia

5.6 Flujo de Fondos Proyectado

Flujo de caja proyectado para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por ventas de mercaderia	\$ 835.058.334,46	\$ 1.035.472.334,73	\$ 1.242.566.801,68
Plan de Acción 1	\$ -	\$ 103.547.233,47	\$ 124.256.680,17
Plan de Acción 2	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3	\$ -	\$ 495.580,40	\$ 1.189.392,97
Plan de Acción 4	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 835.058.334,46	\$ 1.139.515.148,61	\$ 1.368.012.874,81
EGRESOS			
Costos de mercaderia vendida	\$ 654.460.575,36	\$ 892.684.224,80	\$ 1.071.221.069,76
Gastos de comercialización	\$ 20.086.895,36	\$ 24.907.750,25	\$ 29.889.300,30
Gastos de Administración	\$ 29.790.378,21	\$ 36.940.068,98	\$ 44.328.082,78
Gastos Financieros	\$ 103.438.153,65	\$ 128.263.310,53	\$ 153.915.972,63
Egresos Juicios e Indemnizaciones	\$ 3.996.616,16	\$ 4.955.804,04	\$ 5.946.964,84
Plan de Acción 1	\$ 2.411.293,80	\$ 3.179.260,80	\$ 3.076.704,00
Plan de Acción 2	\$ 1.373.850,00	\$ 1.153.200,00	\$ 1.116.000,00
Plan de Acción 3	\$ 4.893.117,06	\$ 1.252.836,48	\$ 1.212.422,40
Plan de Acción 4	\$ -	\$ 1.235.164,00	\$ 144.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 820.450.879,61	\$ 1.094.571.619,87	\$ 1.310.850.516,71
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.607.454,85	\$ 44.943.528,74	\$ 57.162.358,10
Impuesto a las ganancias	\$ 5.112.609,20	\$ 15.730.235,06	\$ 20.006.825,34
Utilidad neta con planes de acción	\$ 9.494.845,66	\$ 29.213.293,68	\$ 37.155.532,77
Inversión Inicial y Flujos		Rentabilidad	
Inversión Inicial	-\$ 21.047.848,54	Rentabilidad 2023	2,72%
Flujo del período 1	\$ -	Rentabilidad 2021	1,14%
Flujo del período 2	\$ 104.042.813,88	Rentabilidad 2020	1,94%
Flujo del Período 3	\$ 125.446.073,14	Diferencia	0,77%
		Incremento	39,78%
Herramientas Financieras			
VAN	\$ 60.709.122,28		
TIR	168%		
ROI			
Beneficios	\$ 229.488.887,01		
Costos	\$ 21.047.848,54		
ROI	990%		

Tabla 5

Fuente: Elaboración Propia

Para ver el flujo de caja completo, [clic aquí](#).

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

Revisando los valores proyectados obtenidos con el plan propuesto, se observa que implementar el E-Commerce como medio para lograr la estrategia de penetración de mercado resulta sumamente beneficioso para la empresa. Como se observó en los indicadores que arrojó el flujo de fondos proyectados, el plan tiene un alto retorno en la inversión y se lograría incluso superar el objetivo de rentabilidad.

La industria donde de Redolfi está insertada, todavía no se encuentra muy desarrollada en lo que a medios digitales refiere, es por esto que si se aplica el plan propuesto, la empresa sería una de las primeras en llegar a posicionarse en el mercado digital lo que la diferenciaría aún más de la competencia.

Un aspecto a mejorar por la empresa es la falta de estudio e información sobre sus clientes actuales y potenciales. Tener ésta información resultaría sumamente beneficioso, ya que ayudaría a realizar proyecciones más exactas y, además, se podría ofrecer una propuesta de valor mejor adaptada a las necesidades del cliente, lo que impactaría de manera directa en las ventas y en la fidelización.

Si el plan resultara de la manera esperada, la empresa ya tendría una estructura preparada y con experiencia para ingresar a nuevos mercados geográficos con el E-Commerce. Un aspecto relevante de las ventas online es que el costo para obtener un cliente nuevo, en general es mucho menor a tener que hacerlo de forma presencial ya que no se necesitan instalaciones físicas, ni traslados hasta el local del cliente para lograr una venta, esto facilita y aumenta las posibilidades de obtener nuevos clientes a un menor costo.

Un plan de marketing integral y estratégico, será fundamental para el logro de los objetivos de venta. En este aspecto, es importante ir realizando iteraciones de prueba y error hasta encontrar la táctica más adecuada para llegar a nuevos clientes. Además es importante que a ésta área se la tome con la importancia que merece y, con ello, la inversión que merece, la publicidad digital será clave para llegar a los nuevos clientes y lograr conversiones.

La implementación de un nuevo software a lo largo de toda la cadena de valor y de un nuevo canal de ventas, es un cambio grande para la organización y esto puede provocar resistencias en diferentes integrantes de la empresa, por esta razón es de vital importancia que para la implementación de este plan se obtenga un compromiso por parte de todos los colaboradores de la organización y para lograr esto es fundamental generar una comunicación fluida y clara que motive y que guíe los esfuerzos de todos los integrantes, desde los operarios hasta el gerente general.

En conclusión, Redolfi es una empresa que tiene todas las herramientas para seguir creciendo en el mercado, pero la necesidad de un cambio en la forma administrarlas, es inminente. Por esta razón, debe profundizar sus esfuerzos en definir una estructura organizacional formal, descentralizar la toma de decisiones a personas con las competencias necesarias y también en mejorar la eficiencia de sus procesos logísticos y de administración de inventarios.

Bibliografía

- Ariño Joven (2015). ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL: EL CASO DE INDITEX. [Trabajo Final de Grado, Universidad de León]. <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5455/TRABAJO%20FIN%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1>
- Unilever (2020). Supply Chain. Obtenido de: <https://www.unilever.com.ar/careers/professionals/supply-chain/>
- Santander Trade (2020). ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- ANSES (2020). Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Decreto 297/2020. AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Ciudad de Buenos Aires, 19/03/2020. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Decreto 714/2020. DISTANCIAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO Y AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Ciudad de Buenos Aires, 30/08/2020. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>
- Decreto 329/2020. EMERGENCIA PÚBLICA. Ciudad de Buenos Aires, 31/03/2020. Obtenido de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>
- Decreto 376/2020. PROGRAMA DE ASISTENCIA DE EMERGENCIA AL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN. Ciudad de Buenos Aires, 19/04/2020. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420>
- Banco Central de la República Argentina (2020). COMUNICACIÓN “A” 6937. Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A6937.pdf>

Cámara Argentina de Comercios y Servicios (27 de Agosto del 2020). El mercado de retail afectado por el aislamiento: aumentó en un 67% el número de locales en alquiler.

Obtenido de:

https://www.cac.com.ar/noticia/El_mercado_de_retail_afectado_por_el_aislamiento_aumento_en_un_67_el_numero_de_locales_en_alquiler_12687

Cámara de Comercio de Córdoba (8 de Julio del 2020). Datos de vacancia en locales comerciales del Área Central. Obtenido de: <https://camcomeba.com.ar/datos-de-vacancia-en-locales-comerciales-del-area-central/>

Ministerio de Economía (4 de Septiembre del 2020). La República Argentina anuncia los resultados del canje de deuda pública denominada en moneda extranjera emitida bajo ley local. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-republica-argentina-anuncia-los-resultados-del-canje-de-deuda-publica-denominada-en>

Rava Bursátil (7 de Septiembre del 2020). RIESGO PAIS JPMorgan EMBI+. <https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>

Organización Mundial de Comercio (19 de Agosto de 2020). El Barómetro sobre el Comercio de Mercancías confirma la fuerte caída del comercio, pero apunta a una incipiente recuperación. COVID-19 y Comercio Mundial. https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/covid_13aug20_s.htm

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes técnicos. Vol. 4, n° 150: Estimador mensual de actividad económica. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 109: Informe de avance del nivel de actividad. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 154: Intercambio comercial argentino. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_204916CE1AEF.pdf

- Clara Schor Landman (2020). Consecuencias subjetivas de la pandemia. CLACSO.
https://www.clacso.org/consecuencias-subjetivas-de-la-pandemia/#_ftn1
- Guido Neidhöfer (9 de junio de 2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 en las desigualdades sociales en el largo plazo. Programa de las Naciones Unidas Para el desarrollo (PNDU) de América Latina y el Caribe.
<https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/blog/2020/consecuencias-de-la-pandemia-del-covid-19-en-las-desigualdades-s.html>
- Kantar y Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). Informe Mid Term.
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- Kantar como se citó en Infobae (15 de mayo del 2020). Millennials y centennials, los más afectados por los efectos de la inactividad económica. Infobae.
<https://www.infobae.com/coronavirus/2020/05/15/millennials-y-centennials-los-mas-afectados-por-los-efectos-de-la-inactividad-economica/>
- Bill Briggs y Scott Buchholz (2020), Tech Trends 2020, Deloitte Insights,
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2020/macro-technology-trends.html>
- Barbosa, Valeria Karina (2013), Teletrabajo, liderar y trabajar en equipo a distancia, Buenos Aires, Dunken. Recuperado de:
<https://books.google.com.ar/books?id=Jv3Y79Xg5JAC&printsec=frontcover&dq=teletrabajo&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi6q6PIw8jrAhUoD7kGHRuzDAEQuwUwAHoECAEQBg#v=onepage&q=teletrabajo&f=false>
- Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo (2019), Teletrabajo en Argentina : primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191009_libro_blanco_de_teletrabajo.pdf

Resolución N° 437/2019. SECRETARÍA GENERAL SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE, Ciudad de Buenos Aires, 19 de Noviembre de 2019. Recuperado de:

Ministerio de Servicios Públicos (2020). Programa de Eficiencia Energética y Energías Renovables. Obtenido de: <https://ministeriodeserviciospublicos.cba.gov.ar/convocatoria-2020/>

Ley 27555 (2020) RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Decreto 690/2020. ARGENTINA DIGITAL. Ciudad de Buenos Aires, 21 de Agosto del 2020. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>

CAC (3 de Septiembre del 2020). Preocupación de la CAC por el DNU 690/2020. https://www.cac.com.ar/comunicado/Preocupacion_de_la_CAC_por_el_DNU_6902020_12713

Deloitte (2020) Investing In Argentina: Industri Approach. [Archivo PDF]. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/financiera/articles/investing-in-argentina.html>

Quintero, Johana y Sánchez, José (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8 (3), 377-389. [Fecha de Consulta 13 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99318788001>

Sainz de Vicuña Ancín, Juan .M (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC Editorial, Ciudad de Madrid. Obtenido de: https://books.google.com.ar/books?id=bIh5CgAAQBAJ&pg=PA61&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Thompson, Strickland, Peteraf y Jugar (2012). *Administración Estratégica*. McGRAW-Hill, Ciudad de México. Obtenido de: https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va

Hill y Jones (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Cengage Learning. Ciudad de México. Obtenido de: <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, Juan .M (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC Editorial, Ciudad de Madrid. Obtenido de: https://books.google.com.ar/books?id=bIh5CgAAQBAJ&pg=PA61&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

P. Escorsa y J. Valls (2003). *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Edicions Universidad Politècnica de Catalunya. Ciudad de Barcelona. Obtenido de: <https://books.google.com.ar/books?id=vFZsgeizTO8C&pg=PA283&dq=tecnologias+y+empresas&hl=es>
[419&sa=X&ved=2ahUKEwj5mLmqgpzsAhVeLLkGHfkOA1gQuwUwA3oECAUQCA#v=onepage&q=tecnolog%C3%ADa&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=vFZsgeizTO8C&pg=PA283&dq=tecnologias+y+empresas&hl=es)

INDEC (2017). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf

INDEC (2018). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf

INDEC (2019). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_12_19B932793C28.pdf

Sindicato Único de Publicidad (2019). Salarios y Acuerdos Marzo 2019. Obtenido de: https://www.sup.org.ar/images/sup/2019/SUP_SALARIOS_ACUERDO_AGENCIAS_MARZO_2019.pdf

CACE (2020). Informe Mid Term. Agosto del 2020. Obtenido de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

FAECYS (2020). ESCALA GENERAL OCTUBRE 2020 A MARZO 2021. Obtenido de:
<http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Ministerio de Economía (2020). Proyecto de Ley 2021- Mensaje de Remisión [PDF]. Obtenido de:
<https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2021/mensaje/mensaje2021.pdf>

Anexos

Anexo I

MERCADO DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA A SALONES DE POCOS METROS CUADRADOS (En rubros: Almacen, Bebidas, Limpieza y Perfumería)

Ventas de supermercados Minoristas de menos de 100 m ²	6.955.219.000
% del Total de las ventas de supermercados minoristas	16,00%
Ventas Minoristas en los rubros de Redolfi	\$ 3.790.594.355
Mark Up Estimado del Sector Minorista	30%
Ventas de distribuidoras cómo Redolfi en Argentina	\$ 2.653.416.049

Composición porcentual según tipo de producto	
Almacen	27,30%
Bebidas	12,30%
Limpieza y Perfumería	14,90%
Total Acumulado	55%



Provincias	Ventas totales Supermercados (A)	Ventas de supermercados Minoristas de menos de 100 m ² (B)= A*16%	Ventas de supermercado Minorista de menos de 100 m ² en áreas de Redolfi (C)=B*55%	Ventas en Mercado Meta de distribuidoras cómo Redolfi (D)=C*70%	% de Mercado Seleccionado
Córdoba	\$ 3.835.370.000	\$ 613.659.200	\$ 334.444.264	\$ 234.110.985	0,65
Santa Fe	\$ 2.048.284.000	\$ 327.725.440	\$ 178.610.365	\$ 125.027.255	0,35
TOTAL	\$ 5.883.654.000	\$ 941.384.640	\$ 513.054.629	\$ 359.138.240	1,00

MERCADO DE SUPERMERCADOS MAYORISTAS (En rubros: Almacen, Bebidas y Perfumería)

Ventas Autoservicios Mayoristas en el País menos GBA	\$ 3.893.153.000,00
Ventas en Mercado de provincias seleccionadas	\$ 1.000.823.103,21
VENTAS EN MERCADO META	\$ 841.692.230

Población País	40.117.096
Población GBA	14.819.137
Población Resto del País	25.297.959

Provincias	Población (2010)
Córdoba	3.308.876
Santa Fe	3.194.537
TOTAL ACUMULADO	6.503.413

Rubro	% por rubro del total de ventas de Autoservicios Mayoristas
Almacen	42,90%
Bebidas	13,00%
Limpieza y Perfumería	28,20%
Total Acumulado	84%

Provincias	Ventas totales Supermercados (A)	Ventas en Autoservicios Mayoristas en Rubros Seleccionados	% de Mercado Seleccionado
Córdoba	\$ 509.209.479	\$ 428.245.172	0,51
Santa Fe	\$ 491.613.624	\$ 413.447.058	0,49
TOTAL	\$ 1.000.823.103	\$ 841.692.230	1,00



MERCADO DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA A SALONES DE POCOS METROS CUADRADOS (En rubros: Almacen, Bebidas, Limpieza y Perfumería)	\$ 359.138.240
MERCADO DE SUPERMERCADOS MAYORISTAS (En rubros: Almacen, Bebidas y Perfumería)	\$ 841.692.230
MERCADO TOTAL DE REDOLFI	\$ 1.200.830.470

Anexo 2



Anexo 3

Visión:

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

Misión:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras

marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Valores:

1. Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
2. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
3. Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
4. Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
5. Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Anexo 4

SUELDO PROMEDIO

\$77.497.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN JEFE DE RECURSOS HUMANOS?

El sueldo promedio para el puesto de Jefe de Recursos Humanos en Argentina es de \$77.497 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **22** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$25.625 y los \$120.000 mensuales.

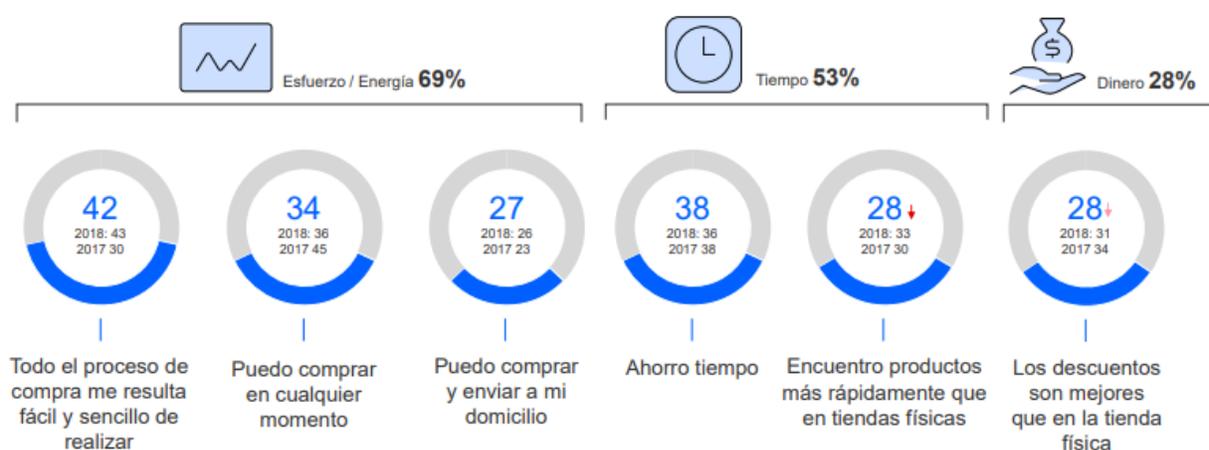
 Actualizado a Septiembre del 2020

Anexo 5

Resultando en una experiencia sencilla y que permite ahorrar tiempo.

¿Qué tracciona a comprar Online?

Datos en %



KANTAR | cace

P2 ¿Indique el principal motivo por el cual compra online?
P3 ¿Indique por qué otros motivos compra online?

↑↓ Diferencia significativa vs 2018 6

Anexo 5

Fuente: [CACE](#)

Anexo 6

Proyecciones de precios y tipo de cambio

Diciembre de cada año

Variable	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
IPC	Var. % i.a.	53,8%	32,0%	29,0%	24,0%	20,0%
TCN	\$/USD	59,9	81,4	102,4	124,8	146,6

Fuente: Ministerio de Economía

Anexo 6

Fuente: [Ministerio de Economía](#)

(2020)

Anexo 7

Presupuesto de publicidad para campaña reducida de prueba, con público únicamente de Córdoba y un presupuesto mensual de \$4000

Presupuesto y calendario

Presupuesto

Presupuesto total ▼ \$4.000,00 ARS

Calendario

Fecha de inicio

1/6/2021 00:00
America/Argentina/Cordoba

Finalización

30/6/2021 00:00
America/Argentina/Cordoba

Resultados diarios estimados

Alcance

954 - 2,8K

Clientes potenciales

<10

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

Público

Crear público **Usar público guardado** ▼

Redolfi SRL

Lugar:
Argentina: Córdoba

Edad:
25 - 60

Personas que coinciden con:
Intereses: Supermercado, Mayorista, Distribuidor, Grandes almacenes, Quiosco o Compras online

Expansión de la segmentación detallada:
Activada

Anexo 8

Campana de publicidad masiva, para Córdoba y Santa Fé, con un presupuesto mensual de \$10.000 en Facebook y un presupuesto en Google Ads de \$5900

Presupuesto y calendario**Presupuesto**

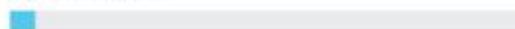
Presupuesto total	▼	\$10.000,00	ARS
-------------------	---	-------------	-----

Calendario ⓘ**Fecha de inicio**

1/6/2021	🕒 00:00
America/Argentina/Cordoba	

Finalización

30/6/2021	🕒 00:00
America/Argentina/Cordoba	

Resultados diarios estimados**Alcance ⓘ****2,1K - 6,0K****Cientes potenciales ⓘ****6 - 16****Público**

Crear público **Usar público guardado ▼**

Redolfi SRL**Lugar:**

Argentina: Córdoba; Santa Fe

Edad:

25 - 60

Personas que coinciden con:

Intereses: Supermercado, Mayorista, Distribuidor, Grandes almacenes, Quiosco o Compras online

Expansión de la segmentación detallada:

Activada

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

¿Te resultaron útiles estas estimaciones?

Rendimiento estimado 

 **24.388 - 40.661 impresiones** al mes

 **1.845-3.076 clics** al mes

Presupuesto

177,00 ARS al día de media 

5.381,00 ARS al mes como máximo

Redolfi S.R.L. Distribuidora | Productos para tu almacén | Variedad de Marcas

Anuncio Perfil de empresa 

Compra online y recibí en tu negocio. Todo para tu kiosco, autoservicio o almacén.

Temas de palabras clave

- proveedor de productos comestibles
- distribuidor de alimentos
- Distribuidora Mayorista
- Autoservicio Mayorista

Ubicaciones

Muestra anuncios a los usuarios interesados en tus productos o servicios, en Santa Fe y Córdoba.

Anexo 8

Fuente: Google Ads

Anexo 9

SUELDO PROMEDIO

\$42.692.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?

El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.692 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **10** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$40.000 y los \$65.000 mensuales.

 Actualizado a Octubre del 2020

Anexo 9

Fuente: [Bumeran](#)