

Trabajo Final de Graduación



Planificación Estratégica A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Alumno: Luciano Jesús Mores

Carrera: Lic. en Administración

DNI: 40418385

Legajo: ADM04365

Tutora: Rinero Sofia

2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres por la oportunidad, por confiar en mí y en mis expectativas. Les doy gracias por alegrarse con cada uno de mis logros como si fuesen propios, por hacerme saber de su apoyo de forma directa e indirecta, son el motor atrás de todo esto y la inspiración en los momentos difíciles.

Agradezco a mis compañeros por cada clase, por todas las risas, por cada mate las noches de invierno que cursábamos, por la paciencia por los debates, por el apoyo en todo el recorrido, por cada audios de más de tres minutos explicando algo que no se había entendido, por los apuntes confiados, y por mucho más, gracias.

Por último, doy gracias a Dios por poder culminar una etapa importante de mi vida, etapa que sin Él habría culminado en primer año con un abandono. Gracias por su respaldo, por su apoyo, por derramar su gracia inmerecida sobre mi vida de manera constante y acompañarme durante el desarrollo del presente trabajo.

Resumen

El presente trabajo final de graduación se desarrolla una planificación estratégica para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Una empresa que se desenvuelve en el mercado mayoristas de productos alimenticios, para el hogar y cigarros, con sede central en la ciudad de James Craik y con sucursales en Córdoba Capital, Río Cuarto y San Francisco.

Dicha organización no refleja planes de acción articulados a su estrategia de diferenciación con base en sus bajos costos y alta calidad en la prestación de servicios. Su accionar también difiere con la búsqueda de crecimiento sostenido en los niveles de ventas, el cual es el principal objetivo del mencionado plan.

Ante la necesidad de ajustar detalles se realizaron análisis internos y análisis del entorno donde la compañía lleva adelante sus actividades para conocer la realidad de la misma, los cuales develaron la necesidad de modificar sus lineamientos corporativos como lo son la misión y la visión con los que la empresa contaba, e implementar una estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás que junto al aprovechamiento de las redes sociales pueden ser el comienzo de una nueva etapa para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Palabras claves: Planificación estratégica, estrategia corporativa de integración hacia atrás.

Abstract

The following final graduation work develops a strategic planning for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. A company that gets on the wholesaler market of foodstuffs, home stuffs and cigarettes with headquarters in the city of James Craik and branches in Córdoba city, Río Cuarto and San Francisco.

This organization does not reflect any action plans articulated to its differentiation strategy based on its low costs and high quality in their services provision. It also differs from the search of sustained growth in their wholesale levels, which are the main objective of the mentioned planning.

Because of the necessity to adjust details, internal and economic environmental analyses were made, of the area where the company carries out its commercial activities, in order to get to know its actual reality. The analyses unveiled the need to modify its corporate guidelines, such as the mission and vision the company counted on, and to implement a backwards vertical integration corporate strategy, that together with the exploitation of the social networks and media, can become the beginning of a new stage for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Keywords: Strategic planning, backwards vertical integration corporate strategy.

Índice

Introducción	7
Análisis de Situación	9
Macroentorno	9
Factor Político	9
Factor Económico	9
Factor Social	10
Factor Tecnológico	10
Factor Ecologico	10
Factor Legal	11
Microentorno	11
Rivalidad entre competidores	11
Amenaza de nuevos ingresos	12
Amenaza de productos sustitutos	12
Poder de negociación de los compradores	12
Poder de negociación de los proveedores	12
Análisis de Mercado	12
Análisis Interno	13
Cadena de valor:	13
Organigrama	14
Marco Teórico	16
Planificación Estratégica	16
Aplicación actual (Antecedentes con Resultados Comprobados)(media pág)	17
Estrategia central del reporte de caso	17
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	21
Planes de acción	22
Presupuesto	25
Presupuestos de planes de acción	25
Cash Flow	25
VAN y TIR	26
ROI	27
Conclusiones	28
Bibliografía	29

Introducción

El presente reporte consiste en un análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con sede central en James Craik, provincia de Córdoba, con el fin de realizar un planificación estratégica sobre la misma. El objetivo es que mediante la aplicación de la planificación, la empresa logre aumentar su rentabilidad.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa inmersa en el mercado mayorista de productos alimenticios y cigarrros. Esta surgió cuando los hermanos Alonso y Miguel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Esto siguió en pie hasta el año 1975 cuando los hermanos decidieron poner fin a la sociedad; ahí fue cuando Alonso se unió a su hijo José, actual presidente de la empresa, y juntos entraron en el negocio de la distribución mayorista.

En 1976 compraron a la empresa Feres, ubicada en Córdoba, la distribución de cigarrros en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchin, siendo este el punto de partida de un crecimiento constante. A pesar de la muerte del socio fundador Alonso Redolfi, en 1993, José continuó con la distribución y es así que en 1999 decide apostar por la apertura de un autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, y un segundo dos años después pero esta vez en la ciudad de Córdoba, al cual se le anexó preventa y distribución. Para 2004 ya contaba, también, con sucursales en San Francisco y Río Cuarto.

Hoy cuenta con un centro de distribución en James Craik y cuatro sucursales situadas en Córdoba, Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco.

La industria relacionada a los productos alimenticios y cigarrros se ve afectada continuamente por factores como el social y el económico, siendo este último el más influyente ya que no solo recae sobre la capacidad de compra de los consumidores finales, sino que también los costos operativos y de los insumos necesarios en este sector sufren incrementos mayores que los precios de venta. Estos factores presentan un reto para los planes de expansión que la empresa tiene, con la principal meta de aumentar sostenidamente el volumen de ventas a través de la ayuda de nueva infraestructura en su centro de distribución, lo cual les otorgaría la posibilidad de negociar costos a través de compras mayores, división de sector por productos, eficiencia en cuanto a la preparación de perdidos, disminución de pérdidas de ventas por falta de stock, entre otras cosas. Si bien esta es una gran iniciativa, no cuenta con el respaldo de un estudio previo para el logro de los metas, es por eso que el presente reporte se llevará adelante una planeación estratégica con el objetivo de aumentar el volumen de ventas junto al número de clientes. Lo que se buscará es desarrollar una estrategia corporativa de integración vertical

hacia atrás proponiendo el lanzamiento de una marca propia con ciertos productos de la canasta básica, lo que permitirá la disminución de costos relacionados a proveedores de algunos de los productos más consumidos y los que más interés despiertan en los consumidores finales. La fabricación puede ser propia o tercerizada mediante contratos fasón como el que CMA tiene con Carrefour para la fabricación de sus papas apiladas.(Cronista, 2019)

Arcor en su pagina web, <https://www.arcor.com/ar/agronegocios>, demuestra ser un claro ejemplo de buenos resultados cuando se habla de integración vertical, siendo hoy no solo una empresa que comercializa golosinas, sino también la encargada de la producción de fructosa, maltosa, glucosa, almidón de maíz, harina de maíz, entre otras cosas.

Análisis de Situación

A continuación se puede observar en detalles la situación en la que la empresa se encuentra, tanto desde un punto de vista interno como así también externo.

Macroentorno

Factor Político

El país se encuentra transcurriendo los primeros meses desde la asunción de un nuevo Presidente de la Nación.

A fines de diciembre del pasado año el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, sancionan con fuerza de Ley: Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública. (Ley 27541)(INFOLEG, 2019), la cual causó disconformidad en algunos sectores por el aumento en los impuestos de derechos de exportación, y por la paga de un 30% adicional en la compra de moneda extranjera (Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria).

Factor Económico

Tomando de referencia el año 2018, los datos arrojan que el Producto Bruto Interno cayó 2,2% para el año 2019. Algunas industrias que decrecieron fueron la manufacturera, comercio e intermediación financiera, y dentro de las que influenciaron positivamente podemos encontrar la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. (INDEC, 2020)

Del mismo modo el sector relacionado a minoristas, mayoristas y reparaciones reflejó una variación negativa del 7,8%, con respecto al anterior año. (INDEC, 2020)

El INDEC informó una suba del 1,1% en el mes de febrero del índice de precios internos al por mayor con respecto al mes de enero. Esta variación se dio como consecuencia del aumento en un 1,2% en los productos nacionales y de 0,7% en los productos importados. (INDEC, 2020)

Además, a fines de 2019, Argentina contaba con una tasa de desocupación del 8,9% y una tasa de subocupación del 13,1%. Así como también contaba con el 25,9% de los hogares totales del país por debajo de la línea de pobreza, hogares en los que residen el 35,5% de las personas. (INDEC, 2020)

Factor Social

Información revelada por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017) en base a Censo 2010 y ONU, manifiesta que Argentina está conformada por 44.271.041 de habitantes de los cuales 2.164.524 son extranjero, siendo estos el 4,9% de la población total.

Cuenta con una tasa de alfabetización de 1,9% (INDEC, 2010) y el ingreso promedio por habitante alcanzó los \$16.485 para el cuarto trimestre del 2019. (INDEC, 2020).

Factor Tecnológico

La actualidad del país refleja mayor alcance en el sector tecnológico. Para fines de 2018, datos revelaron que el 84% de las personas cuentan con teléfono celular y el %78 utiliza internet. (INDEC, 2019).

En el cuarto trimestre de 2019 se registró un crecimiento del 0,8% de accesos fijos a internet en relación al mismo periodo del anterior año. Por su parte, los accesos fijos residenciales alcanzaron los 7.007.287 (1,2% de crecimiento), y el número de accesos fijos de organizaciones ascendió a 519.413 (decrecimiento de 4,7%). (INDEC, 2020).

Existen múltiples avances relacionados a la industria alimenticia. Uno de los que se destaca es el uso de ultrasonido, según señala Magali Parzanese en una revista publicada en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Gobierno de la Nación. Este brinda ciertas ventajas en diferentes ámbitos, por ejemplo, en el sellado de productos disminuye la probabilidad de fugas y realiza de forma más eficiente el termosellado que los métodos tradicionales, además de tener la capacidad de detectar empaques mal sellados. Parzanese, también señala, que la Universidad de Avignon (Francia) afirma que aplicar ultrasonido al mezclar productos espumosos, mejora la calidad de los mismos.

Factor Ecologico

El día 27 de noviembre de 2002 se promulgó la Ley 25.675, LEY GENERAL DEL AMBIENTE, la cual significó un gran avance en cuanto a lo que el cuidado del medio ambiente hace referencia. (INFOLEG, 2002).

Desde el año 2016 a nivel nacional se busca llevar a cabo el programa RenovAr el cual trata del abastecimiento de energía eléctrica a través de fuentes renovables, con el respaldo de leyes como Ley 26190-2006 y Ley 27191-2015, y Decreto 531-2016. Dicho programa sufrió retrasos por consecuencia de la inestabilidad económica del país, pero su implementación sigue siendo una posibilidad.

Factor Legal

La existencia del virus COVID-19 despertó fuertes preocupaciones a nivel mundial por la rapidez de su propagación y lo letal que puede ser en algunos casos, esto lleva a la OMS a declarar una pandemia. Tras estas declaraciones, el 12 de marzo de 2020 se publica en el Boletín Oficial (2020) el Decreto DNU 260/2020 Emergencia Sanitaria, y días después se publica el Decreto 297/2020 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. (Boletín Oficial, 2020). Desde el Gobierno Nacional apuntan no solo al cuidado de la salud de los ciudadanos, sino que también buscan limitar lo máximo posible los despidos laborales, y es por esto que el 31 de marzo del presente año se informó sobre el Decreto 329/2020 el cual prohíbe los despidos laborales sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta días. (INFOLEG, 2020).

El Presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, en acuerdo general de ministros lanza el Decreto 376/2020, el cual señala el pago del %50 del salario de los trabajadores bajo relación de dependencia en el sector privado. (Boletín Oficial, 2020).

Microentorno

Para el estudio del microentorno el hincapié se hará en cinco fuerzas identificadas por Michael Porter, según relatan Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2012):

Rivalidad entre competidores

En el mercado mayorista de insumos, que abarca la provincia de Córdoba y alrededores, existe una gran cantidad de competidores, algunos de ellos son: Rosental, Micropack, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., Juan José Morán, Luconi Hnos., Dutto Hnos., 4 Hermanos S.R.L., Macro, Tarquino, Yaguar, Diarco, Baralle, Nueva Era, Grasano, Victor Cipriano, Super Imperio, Roberto Basualdo S.R.L., Parani, Zaher y Vensall Hnos. Entre estos se encargan de cubrir la demanda que existe en las grandes ciudades de la provincia y localidades de sus alrededores.

Amenaza de nuevos ingresos

Las barreras de ingreso son altas, así también como sus barreras de salida. La introducción a este mercado significa altos costos en maquinarias, capital humano, infraestructura y logística en general, aun antes de la puesta en marcha (costos fijos). Sumado a la gran cantidad de competencia, este sector no es atractivo de abordar.

Amenaza de productos sustitutos

Es un sector donde, en la mayoría de los casos, los productos se obtienen de fabricantes directos. Esto presenta como amenaza el hecho de que diferentes fabricantes vean como una oportunidad eliminar intermediarios, y que ellos mismos sean los que se encarguen de la distribución sus productos.

Poder de negociación de los compradores

Existen diferentes clientes que pueden diferenciarse por los productos y las cantidades que opten comprar. Podemos mencionar supermercados, farmacias, bares, restaurantes, librerías y perfumerías, entre algunos otros. Los volúmenes de compra son un factor importante para que estos puedan contar con alguna posibilidad de imponerse a los precios de los mayoristas que los proveen.

Poder de negociación de los proveedores

Como se mencionó antes, la gran mayoría de proveedores de mayoristas son fabricantes, esto puede ayudar a los mismos a imponer ciertas condiciones de compra como lo son las cantidades mínimas, los plazos de entrega y pago, etc. Cabe destacar que la exclusividad de ciertos productos aportan poder de negociación a los proveedores (es impensado realizar compras en un mayorista y no encontrar productos de The Coca-Cola Company, por ejemplo), aunque obviamente, estos querrán que sus clientes se mantengan conformes.

Análisis de Mercado

El mercado de alimentos es de los más antiguos conocidos, la competencia es muy amplia por la gran variedad de insumos y calidad en los mismos, y todas las personas tienen contacto directo o indirecto con este. Puntualmente A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., dentro de este sector, apunta a toda la provincia de Córdoba. Esta cuenta con un territorio de unos 165.000 km² y con 3.645.321 habitantes según datos oficiales del Gobierno de Córdoba (2017), número que representa un crecimiento del %1,07 respecto al año anterior.

Dentro de los productos que la empresa comercializa se pueden destacar los alimentos para el consumo en el hogar quienes han arrojado una variación en el IPC del %48,11 en relación al año 2019 (%4,2 de febrero a marzo), y cigarrillos y tabacos los cuales variaron en un %59,87 respectivamente (%2,4 de febrero a marzo). (Gobierno de Córdoba, 2020).

Se puede destacar que el INDEC (2019) reveló, en el cuarto trimestre de año 2019, que el salario promedio per cápita a nivel país es de \$16.485 mensuales, siendo este número menor

que el salario mínimo, vital y móvil, el cual es de \$16.875, por lo que muchos de los consumidores finales de los productos que Redolfi S.R.L. ofrece, posiblemente tiendan a la elección de los precios más bajos del mercado.

Análisis Interno

Cadena de valor:

Esta cadena se puede dividir en actividades primarias y en actividades de apoyo, las primeras son logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing (incluye ventas) y servicios. Y las actividades de apoyo hacen referencia a aprovisionamiento, desarrollo en la tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Logística de Entrada: existen pedidos de compra realizados por parte del centro de distribución hacia los proveedores que son estimados en base a información históricas de comprar antes realizadas. Estos pedidos pueden variar con base a ofertas realizadas por los vendedores y/o sucesos próximos, por ejemplo: navidad, pascuas, etc.

El centro de distribución es el encargado de la recepción de todos los insumos. Los camiones de los proveedores arriban a este con la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos o multiproductos. Y esta es almacenada en anaqueles o racks en sus respectivos depósitos.

Operaciones: se fracciona la mercadería para realizar la provisión de las diferentes sucursales y/o preventistas, teniendo en cuenta los pedidos de las mismas.

Logística de Salida: se distribuye la mercadería, con vehiculos propios, a los diferentes sucursales con las que Redolfi cuenta en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba.

Marketing y ventas: patrocinan eventos y equipos deportivos (se encargan de la provisión de camisetas), también patrocinan la radio de James Craik y realizan colaboraciones con diferentes instituciones. Otra de las formas de captar la atención de posibles clientes es a través de su fanpage en Facebook y su aparición en Google My Business.

Sus vendedores dan a conocer a Redolfi por medio del boca a boca.

Servicio: los vendedores realizan asesoramientos a clientes cuando se trata de instalaciones de nuevos locales, y se encargan de brindarles la información que estos necesitan saber. Estos también hacen visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Aprovisionamiento: diferentes marcas reconocidas a nivel nacional son las encargadas de proveer los insumos con los que cuenta Redolfi.

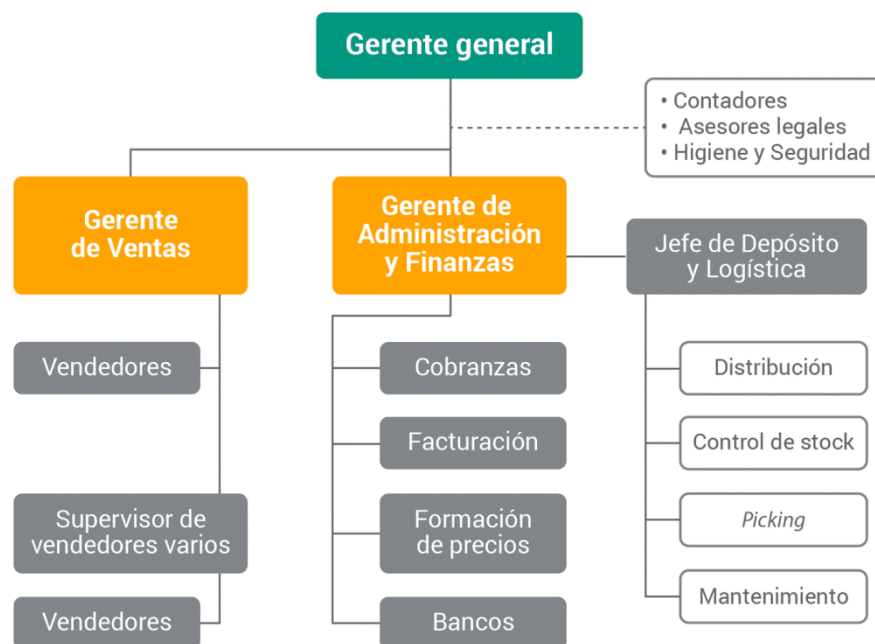
Desarrollo de tecnología: se puede mejorar mucho en relación a la tecnología. Cuenta con procesos manuales que podrían mecanizarse y/o automatizarse.

Gestión de RR.HH.: no hay un sector dedicado directamente a los RR.HH., tampoco cuentan con procesos de selección de personal, sino que simplemente se reciben CV y es allí donde se realiza la búsqueda en caso de solicitarlo. La falta de proceso de inducción es otra característica de la empresa, lo cual significa que cualquier nuevo empleado debe aprender sobre la marcha. Los sueldos se liquidan desde la administración.

Infraestructura: cuenta con un área de administrador y finanzas, y de manera tercerizada con un contador el cual se encarga de realizar las registraciones contables a través de facturas ya que no se lleva registro de las operaciones de forma diaria.

Organigrama

El organigrama muestra la formación del centro de distribución, desde el cual se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



Marco Teórico

Planificación Estratégica

Stephen P. Robbins y Mary Coulter describen, en su libro “Administración, decimosegunda edición”, a la dirección estratégica como acciones que llevan adelante en la alta dirección en busca de establecer las estrategias de su organización. Esta engloba a todas las funciones gerenciales básicas como lo son la planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de fijar planes que reflejen cómo la empresa logrará ser competitiva en el mercado y cómo atraerá clientes con el fin de cumplir sus objetivos. (Robbins y Coulter, 2014).

También, Stephen P. Robbins y Mary Coulter, destacan la importancia de la realización de una correcta planificación estratégica, y hacen alusión a tres razones:

- Hay una relación positiva entre la planificación estrategia y el desempeño. Las empresas que hacen uso de ella tienen mejores resultados.
- El análisis de factores relevantes permite escoger un plan de acción acorde a los posibles escenarios de incertidumbre y cambios que se puedan presentar.
- La dirección estratégica permite que todas las partes de la organización puedan desenvolver su tarea con el fin de cumplir los objetivos generales. (Robbins y Coulter, 2014).

Por su parte, José María Sainz de Vicuña Ancín, habla del plan estratégico como la recolección, por parte de los altos cargos de la organización, de las decisiones estrategias corporativas, las cuales se pondrán en práctica los siguientes años en busca de cumplir con las expectativas de los segmentos a los que apuntan. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

El desarrollo de una planeación estratégica se da a partir de un proceso de seis pasos, según señalan Robbins y Coulter. Y estos son:

- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- Realización de un análisis externo.
- Realización de un análisis interno.
- Formulación de estrategias.
- Implementación de estrategias.
- Evaluación de resultados. (Robbins y Coulter, 2014).

Aplicación actual (Antecedentes con Resultados Comprobados)(media pág)

Luis A. Valenzuela Silva y Samuel E. Muñoz Rozas realizaron un trabajo que se encuentra en Revistas Académicas UTEM, en el cual analizan la integración vertical hacia atrás en la

industria salmonera chilena. En esta industria existe un grado de integración vertical hacia atrás de un %82,55, y sostienen que el valor agregado aumenta de forma proporcional al aumento de mano de obra, inversión e integración vertical. (Valenzuela Silva y Muñoz Rozas, 2016).

Las conclusiones obtenidas por Luis A. Valenzuela Silva y Samuel E. Muñoz Rozas “permiten afirmar que los valores de producción, consumos intermedios y valores agregados son significativamente mayores en aquellas empresas integradas verticalmente hacia atrás que en aquellas empresas que no lo están. Las diferencias en las escalas de producción, los estándares de calidad en materia de insumos y el mayor aporte a la actividad económica, respectivamente, son elementos que juegan a favor de las empresas integradas verticalmente hacia atrás”. (Valenzuela Silva y Muñoz Rozas, 2016).

Estrategia central del reporte de caso

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones mencionan que integración vertical trata del ingreso, por parte de la empresa, a un nuevo sector con el fin de brindarle apoyo al modelo de negocios de su industria básica. A través de esto se busca añadir valor a los productos que la empresa comercializa mediante el incremento de la diferenciación en los mismo y adelgaza la estructura de costos. (Hill y Jones, 2009)

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones indican que una integración vertical hacia atrás implica sumergirse en la industria de los actuales proveedores (de materia prima o productos) de una empresa, y esto se puede hacer desarrollando una unidad, adquiriendo una empresa que ya realice la actividad o fusionarse con una de estas.

Diagnóstico y Discusión

Luego de un análisis apuntado al macroentorno y microentorno en el cual A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se desenvuelve, y también, a sus procesos interno, se puede llegar a conclusiones acerca de la mencionada empresa.

Se habla de una organizaciones que apunta a cubrir necesidades de abastecimiento múltiples de un hogar, lo que en un contexto de cuarentena es realmente importante ya que las familias tienden a priorizar sus gastos en insumos como comida y productos de limpieza, al mismo tiempo que apuntan a los bajos costos en muchos bienes. Esto último debido al gran número de desocupados con los que cuenta el territorio al que la organización apunta, y la sorprendente inflación que azota al país.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con centros de distribución en las principales ciudades de la provincia de Córdoba, lo que facilita el aprovechamiento de los grandes volúmenes de personas, pero al mismo tiempo lo acerca a sus competidores directos, los cuales son muchos.

Se puede decir que la empresa no está aprovechando la globalización para hacer eco en sus actuales clientes o nuevos posibles clientes. La inversión en publicidad televisiva y/o en redes sociales es una oportunidad que hoy esta compañía puede aprovechar sin un aumento excesivo en los costos. El lanzamiento de un web que muestre la variedad de los productos también es una buena forma de darse a conocer entre los competidores.

La tecnología es un aspecto importante a tener en cuenta. Gracias a esta se puede optimizar el tiempo en los procesos y al mismo tiempo hacer a estos más fructíferos. La empresa no cuenta con un software que agilice la recepción de pedidos, incluir uno, representa una excelente oportunidad de mejora en el manejo y control de insumos.

Una gran amenaza a tener en cuenta es el cierre parcial de locales clientes, como lo son bares, restaurantes y hoteles, debido a la cuarentena establecida a causa del COVID-19. Estos locales deben seguir abonando sus impuestos, alquileres (los que no sean dueños) y un porcentaje de los sueldos de sus empleados, lo que puede empujar a los dueños a optar por un cierre definitivo de los mismos.

La falta de un sector dedicado exclusivamente para los recursos humanos dentro de la compañía no permite conocer los niveles de satisfacción por parte de los empleados y entorpece los procesos de contratación, esto sumado a la no fomentación de crecimiento personal dentro de la organización pueden significar que el escenario no sea el óptimo a la hora de llevar a cabo las tareas.

Con base en los análisis antes mencionados, se recomienda la implementación de una estrategia corporativa de integración vertical hacia atrás.

La recomendación apunta a incorporar a la empresa parte de la cadena de valor agregado por el que sus productos transitan, esto a través de la fabricación propia de insumos o contratos de fason donde empresas de producción lo hagan. La estrategia, en este caso, no implica la fabricación de todos los productos que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. comercializa, sino que estaría enfocada en bienes que forman parte de la canasta básica, como lo son la leche, la sal, el aceite, arroz, entre otros.

La compañía contaría con un fuerte control sobre los productos de su marca. Existiría conocimiento sobre los estándares de calidad que manejan, se abre la posibilidad de realizar publicidades audiovisuales personalizadas en redes sociales, libertad para elegir promociones y hasta generar sentido de pertenencia en los consumidores mediante suscripciones gratuitas que brindan beneficios en sus compras; y aún así, los productos serían de menor costo que los de primeras marcas.

La puesta en marcha de esta estrategia está pensada con la intención de aumentar los volúmenes de venta, por lo que se puede decir que la integración vertical hacia atrás busca mejorar el desempeño de la actividad que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. realiza en la actualidad. Para que suceda, aspectos antes mencionados deben ser modificados con el fin de ser mejor aprovechados. La introducción a una nueva industria demanda un correcto funcionamiento en el área de recursos humanos, personal capacitado, automatización de procesos y un uso de la publicidad que haga valer el gran número de personas de todas las edades que hoy hacen uso de ellas.

Plan de Implementación

Es la planificación estratégica la que guiará el rumbo del plan a implementar. Es gracias a esta que se decidió realizar modificaciones en la misión y visión ya establecidas por la empresa con el fin de adaptarlas a los que se espera para la misma.

La bases reformadas a partir de la cual la planificación estratégica se llevará a cabo son:

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.”

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado mayorista en la provincia de Córdoba y provincias limítrofes. Destacándonos por proporcionar una calidad de servicio excelente a nuestros clientes y formar fuertes vínculos con nuestros proveedores.”

La misión y la visión antes establecidas por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no parecían ser representativas del todo con lo que transmiten en su manejo cotidiano. De la misma manera, también aparentaba querer abarcar mucho lo cual puede ser negativo en caso de no poder cumplir con eso que se dice ser.

Objetivo General

Conseguir un rentabilidad del %2,5 para fines del 2023.

En octubre del 2018, Victor Palpacelli, vicepresidente de la Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba (CASAC) en una entrevista con Facundo Piai para La Nueva Mañana declaró el sector se encontraba en una descendiente rentabilidad promedio, la cual era del %1,5.

Los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. reflejan una rentabilidad del %1,94 para el año 2018. Un aumento en la ventas sumado a la disminución de pérdidas por vencimientos derivarían en una rentabilidad del %2,5, la cual estaría por encima de la media.

Se debe recordar que la mencionada empresa comercializa productos esenciales, por lo que esto es un factor que debe ser aprovechado.

Este objetivo se encontrará respaldado por la suma de los logros de tres objetivos específicos que se nombraran a continuación.

Objetivos Específicos

- Disminuir las pérdidas por productos caducados en un %50 para final de 2021, respecto de las pérdidas actuales.

Se maneja un gran volumen de productos dentro de la organización. Por lo que es necesario administrar los inventarios de manera que estos roten adecuadamente para evitar pérdidas por vencimientos. Si bien lo que se busca es que las pérdidas sean nulas, el 3% sería el porcentaje máximo permitido, esto brindará un aumento en la rentabilidad ya que los recursos serán mejor aprovechados.

- Incorporar 7 productos de propia marca a nuestro portafolio de productos para fines de 2021.

Los productos a incorporar serían 3 variedades de pasta (tirabuzón de 500 grs, mostachol de 500 grs y espagueti de 500 grs), galletitas pepas de 380 grs, aceite de girasol de 900 cc, leche larga vida de 1 litro y dulce de leche de 400 grs. Estos se encuentran dentro de la canasta básica, y lograr comercializarlos a costos bajos puede significar una forma eficaz de atraer clientes a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

- Lograr 1.000.000 de visualizaciones de nuestras publicidades en redes sociales para fines de 2022.

Los datos tenidos en cuenta para el cálculo son el número de habitantes de la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis, el porcentaje de personas que según el INDEC cuenta con internet, el porcentaje de personas mayores de 18 años y estimaciones sobre las personas que realizan compras del total obtenido. Las plataformas a utilizar serían Facebook y Youtube.

- Lograr un aumento en las ventas de un 10% para fines del 2023.

Este objetivo irá de la mano a la incorporación de los 7 productos propios de la empresa los cuales representan una estrategia de pull haciendo referencia a la atracción de clientes por los bajos costos en estos bienes de primera necesidad, y también está directamente relacionado a la utilización de redes sociales para posicionar a la empresa en la cabeza de los posibles compradores. El aumento se dará de forma escalonada, siendo un 2% para el 2021, 2% para el 2022 y un 3% para el 2023.

Planes de acción

Plan de acción 1 - Objetivo específico: Disminuir las pérdidas por productos caducados en un 50% para final de 2021, respecto de las pérdidas actuales.

En el siguiente plan de acción se observan pasos a realizar para asegurar un correcto volumen en los inventarios con ayuda de un sistema informático lo cual brinda la posibilidad de exceder niveles de stock lo que puede significar vencimientos.

Descripción	Tiempo		RR. HH.		Recursos Físicos	Terciarización
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Compra de un software dedicado a la administración de inventarios que cuente con un sistema informatizado que permita dar de alta y baja los productos mediante códigos de barra, y también con la opción de establecer puntos de revisión continua para que el sistema realice avisos cuando el stock está por debajo del óptimo establecido por la empresa, y se lleve a cabo el reordenamiento.	1/07/2020	1/08/2020	Gerente de Administración	Administración	Dos computadoras y dos lectores de códigos de barra	
Capacitación por parte del personal de logística, depósito y administración sobre el uso de esta nueva herramienta.	1/08/2020	1/09/2020	-	Asesoría Externa		Leonardo Gandini
Carga de puntos de reorden basados en datos históricos de la empresa.	1/09/2020	15/09/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Computadora	

Ilustración 1. Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 2 - Objetivo específico: Incorporar 7 productos de propia marca a nuestro portafolio de productos para fines de 2021 y lograr un aumento en las ventas de un %10 para fines del 2023.

En el cuadro a continuación se encuentra plasmado el plan de acción a realizar para el lanzamiento de los productos de la marca propia de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. En el mismo se reflejan las empresas con las que la organización se vincula para llevar a cabo dichos bienes.

Descripción	Tiempo		RR. HH.		Recursos Físicos	Terciarización
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Realizar acuerdo con Agrícola Magdalena S.R.L. para llevar adelante la terciarización en la fabricación de las tres variedades de pastas y las galletitas de propia marca.	1/07/2020	1/10/2020	Gerente General			
Realizar acuerdo con Milkaut para llevar adelante la terciarización en la fabricación de dulce de leche y leche de propia marca.	1/07/2020	1/10/2020	Gerente General			
Realizar acuerdo con Aceitera General Deheza S.A. para llevar adelante la terciarización en la fabricación de aceite de girasol de propia marca.	1/07/2020	1/10/2020	Gerente General			
Realización de los packaging para cada producto.	01/10/2020	01/11/2020	-	Asesoría Externa		Barbara Lezchik
Confección de nuevas rutas con dirección a las plantas que fabrican los productos de marca propia.	01/10/2020	01/11/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Camion	
Predestinar espacio físico para los productos de marca propia.	01/10/2020	01/11/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Parte del depósito	
Fabricación de tres variedades de pastas y las galletitas de propia marca.	01/11/2020	01/01/2021		Asesoría Externa		Agrícola Magdalena S.R.L.
Fabricación de dulce de leche y leche de propia marca.	01/11/2020	01/01/2021		Asesoría Externa		Milkaut
Fabricación de aceite de girasol de propia marca.	01/11/2020	01/01/2021		Asesoría Externa		Aceitera General Deheza S.A.
Fabricación de folletos a carilla única para ofrecer entre nuestros clientes actuales.	01/11/2020	15/11/2020		Asesoría Externa		Barbara Lezchik
Repartición de folletos a clientes puntuales.	15/11/2020	01/01/21	Vendedores	Administración	Sueldos	

Ilustración 2. Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción 3 - Objetivo específico: Lograr 1.000.000 de visualizaciones de nuestras publicidades en redes sociales para fines de 2022 y lograr un aumento en las ventas de un %10 para fines del 2023.

En este plan de acción se reflejan algunas incorporaciones y modificaciones a realizar para un mejor uso de las redes sociales. Lo cual significa un aumento en el reconocimiento de la empresa a un bajo costo.

La idea principal es causar un impacto positivo en las personas que visualicen el contenido que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene para ofrecer para que esto aumente las posibilidades de comprar de sus productos o la contratación de su servicio de abastecimiento.

Descripción	Tiempo		RR. HH.		Recursos Físicos	Terciarización
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Apertura de un área de Marketing.	01/01/2021	01/02/2021	Gerente General		Habitación de trabajo	
Creación de contenido audiovisual para publicidad en redes sociales.	01/02/2021	01/03/2021	Gerente General		Pago por trabajo e instalaciones	The End
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales generalistas y lanzamiento de las publicidades.	01/02/2021	01/03/2021	Gerente de Administración	Administración	Sueldo	
Vincular nuestra página de Facebook al Administrador Comercial de la plataforma para tener acceso a estadísticas e informes sobre tendencias.	01/03/2021	15/03/2021	Community manager	Marketing		
Seleccionar los filtros que dirijan el contenido al público meta.	15/03/2021	20/03/2021	Community manager	Marketing		
Carga de publicidades.	20/03/2021	31/03/2021	Community manager	Marketing	Pago a la plataforma.	

Ilustración 3. Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Presupuestos de planes de acción

Los siguientes presupuesto se encuentran realizados con el valor actual de los insumos y servicios a contratar. Estos se observan “ajustados” en el cash flow con la inflación establecida para cada año según el relevamiento de expectativas (REM) establecido por el Banco Central de la República Argentina.

Plan de Acción 1	2020	2021	2022	2023
Software	\$185.540	\$16.800	\$16.800	\$16.800
Capacitacion de dos horas con manual digital	\$1.200		\$1.200	
Total	\$186.740	\$16.800	\$18.000	\$16.800
Plan de Acción 2	2020	2021	2022	2023
Diseño del packaging	\$80.157		\$80.157	
1000 folletos publicitarios marca propia	\$4.800		\$4.800	
Total	\$84.957		\$84.957	
Plan de Acción 3	2020	2021	2022	2023
Sueldo Community Manager		\$660.000	\$660.000	\$660.000
Contenido audiovisual		\$40.000	\$40.000	\$40.000
Publicidad online			\$225.207	\$225.207
Total		\$700.000	\$925.207	\$925.207

Ilustración 4. Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.

Cash Flow

Premisas generales:

- Se toma como referencia los estados financieros de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. del año 2018.
- Egresos e ingresos se observan “ajustados” según el REM establecido por el BCRA.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.

	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$455.966.436	\$642.912.675	\$867.932.112	\$1.145.670.387
Plan de acción 1	\$3.409	\$14.417	\$19.462	\$25.690
Plan de acción 2		\$1.641.905	\$2.216.571	\$2.925.874
Plan de acción 3		\$17.645.476	\$23.821.392	\$42.900.941
TOTAL DE INGRESOS	\$455.969.845	\$662.214.472	\$893.989.538	\$1.191.522.893
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$357.354.742	\$518.986.292	\$700.631.494	\$933.812.539
Gastos de Comercialización	\$16.266.423	\$22.935.656	\$30.963.136	\$40.871.340
Gastos Administrativos	\$10.968.036	\$15.464.930	\$20.877.656	\$27.558.506
Gastos Financieros	\$56.480.277	\$79.637.190	\$107.510.207	\$141.913.473
Otros Egresos	\$1.266.777	\$1.786.155	\$2.411.310	\$3.182.929
Plan de acción 1	\$186.740	\$23.688	\$34.263	\$42.212
Plan de acción 2	\$84.957		\$161.716	
Plan de acción 3		\$987.000	\$1.761.132	\$2.324.694
TOTAL DE EGRESOS	\$442.607.951	\$639.820.912	\$864.350.913	\$1.149.705.692
UTILIDAD BRUTA	\$13.361.894	\$22.393.560	\$29.638.625	\$41.817.201
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$4.676.662,82	\$7.837.745,84	\$10.373.518,67	\$14.636.020,28
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$8.685.230,94	\$14.555.813,71	\$19.265.106,10	\$27.181.180,52

Ilustración 5. Presupuesto-Cash flow. Fuente: Elaboración propia.

VAN y TIR

Inversión a realizar	-5.606.401
Flujo del período 1	8.685.231
Flujo del período 2	14.555.814
Flujo del período 3	19.265.106
Flujo del período 4	27.181.181
VAN	10570389,49
TIR	199%

Para el cálculo del VAN se tomó una tasa de referencia del 54% la cual pertenece a LELIQ. Y el 199% que demuestra la TIR indica que realizar una inversión por este tipo de proyectos genera mayor rentabilidad que un inversión en LELIQ, por lo que es conveniente.

ROI

Beneficio	91.215.137
Costo	5.606.401
ROI	1526,98%

El retorno de la inversión nos permite conocer qué monto se generó por cada peso invertido. Es este caso por cada \$1 invertido, el retorno es de \$15,27.

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se exponen, en el mismo orden de los cuadros anteriores, los tiempos preestablecidos para cada actividad sugerida en los planes de acción. El color lila representa las tres acciones del primer plan, el color naranja representa las once tareas del segundo plan y, por último, el verde representa las seis actividades del tercer plan.

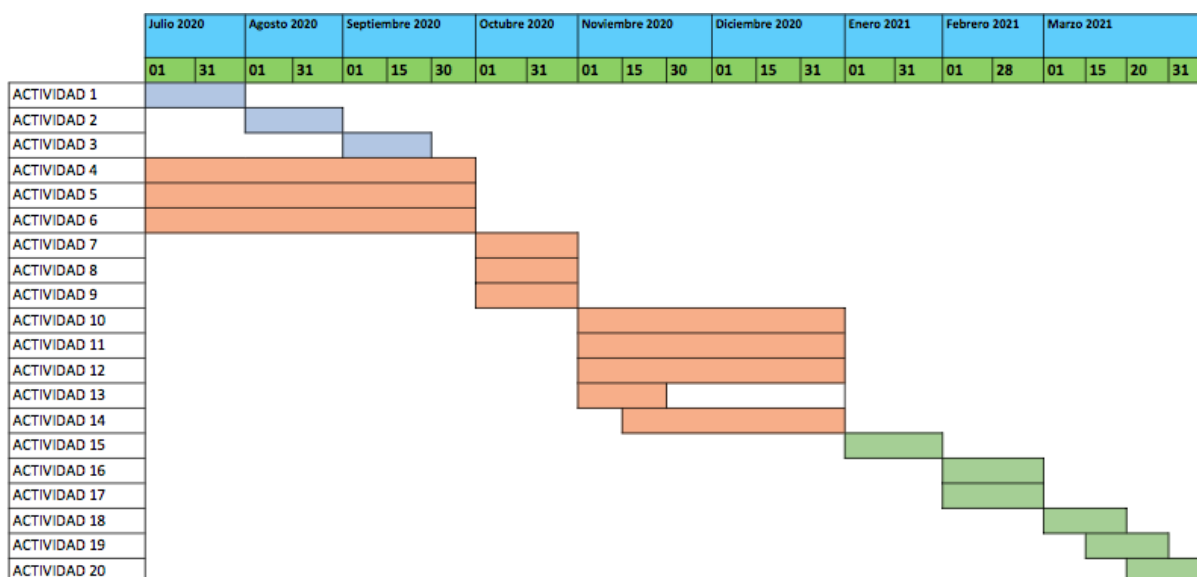


Ilustración 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra inmerso es un mercado del cual puede obtener muchos beneficios si se sabe abordar. Hablamos de un sector indispensable para la población, la cual está siendo azotada por un gran índice de pobreza según los datos obtenidos del INDEC, lo que significa la búsqueda constante de precios bajos por parte de los ciudadanos, y de allí surge la intención de lanzar una marca propia como estrategia de pull para jalar hacia la organización posibles nuevos clientes.

La empresa debe dar un pequeño giro hacia la tecnología para hacer sus procesos internos más eficientes y achicar márgenes de error. También, este aspecto se debe reflejar en la inversión destinada a su actual página web y sus redes sociales, las cuales se encuentran abandonadas. En el análisis de entorno es visible lo indispensable que se torna hoy para las personas el uso de celulares e internet para la constantes indagación de todas sus necesidades.

El Cash Flow arroja una rentabilidad 2,28% para finales de 2023, por lo que el objetivo general establecido en el presente trabajo no llegaría a cumplirse, pero los aumentos en los ingresos demuestran un importante suba, por lo que un continuo y correcto uso de estas herramientas podría significar la obtención del buscado 2,50% de rentabilidad en el siguiente periodo.

La formación de un área de RR.HH. parece no ser prioridad en este momento, pero una vez alcanzados algunos de los objetivos específicos, sería un paso de gran importancia para dicha compañía abordar este tema.

Bibliografía

- INDEC Precios. (05 de 2020) . *INDEC*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>
- INFOLEG Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. (12 de 2019) Recuperado el 05 de: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>
- INDEC Tecnología. (05 de 2020). *INDEC*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- CAC Informes sobre migraciones en Argentina. (05 de 2018). *Cámara Argentina de Comercio y Servicios*. Recuperado el 05 de 2020 de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/11_Informe%20sobre%20Migraciones.pdf
- INDEC Trabajos e ingresos. (10 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- INFOLEG Política ambiental Nacional. (11 de 2002). Recuperado el 05 de 2020 de: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- BOLETÍN OFICIAL Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. (04 de 2020). *BOLETÍN OFICIAL*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420>
- ARGENTINA GOB. RenoVAr. (12 de 2006). Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.argentina.gov.ar/energia/energia-electrica/renovables/renovar>
- BOLETÍN OFICIAL Emergencia sanitaria. (03 de 2020). *BOLETÍN OFICIAL*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/226914/20200318>
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). Identificación de Segmento de Mercado y Mercados Meta. *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- CORDOBA GOV. Sector Comercio (04 de 2020). Recuperado el 05 de 2020 de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/sector-comercio>
- CORDOBA GOV. Hechos Vitales 2017 (08 de 2019, última actualización). Recuperado el 05 de 2020 de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/hechos-vitales-2017>

- ARCOR Agronegocios. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.arcor.com/ar/agronegocios>
- CRONISTA Apertura de nuevos negocios (06 de 2019). Recuperado el 05 de 2020 de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/La-fabricante-de-papas-en-tubo-que-quiere-pelear-contra-Pringles-y-Lays-20190611-0004.html>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). Administración estratégica. *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hill, C. W. L. & Jones G. R. (2009). Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico. *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.
- Muñoz Rozas, S. E. & Valenzuela Silva, L. A. (2016). Determinación y análisis de la integración vertical hacia atrás de la industria salmonera chilena. Recuperado el 06 de 2020 de: <http://repositorio.utem.cl/handle/30081993/991>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). Planificación. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- ARGENTINA GOB. Alimentos argentinos (10 de 2015). *ULTRASOSONIDOORIGINAL*. Recuperado el 06 de 2020 de: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/58/ULTRASOSONIDOOORIGINAL.pdf>
- Facundo Pai (2018). La nueva mañana. *Números rojos para almacenes y comercios en Córdoba*. Recuperado el 05 de 2020 de: <https://lmdiario.com.ar/contenido/103356/numeros-rojos-para-almacenes>