

Seminario Final de Administración.

“Estrategia de liderazgo en bajo costo, como enfoque competitivo”



“A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Planificación Estrategia.

Tutora: Sofía Rinero

Autor: Storani, Nicolas

DNI: 40816409

Número de Legajo: ADM04628

Carrera: Licenciatura en Administración.

Fecha: Noviembre 2020.

Resumen.

A través del presente se desarrolla una Planificación Estratégica, vinculada y dirigida hacia la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R.L, con sede central en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, comprendida dentro del periodo de tiempo 2021-2023. Tras la realización de un análisis situación, tanto externo como interno de la empresa, - y haciendo foco en el sector en el cual se desenvuelve -, se logró detectar la posibilidad de explotar ciertas fortalezas con las que ya contaba la organización, con fines de suplir debilidades halladas, y en pos de aprovechar oportunidades brindadas por el propio mercado. Partiendo de las características principales de la industria, se plasmó la posibilidad de llevar a cabo una propuesta de aplicación vinculada a desarrollar y explotar Estrategias de Liderazgo en costos. Estrategia centrada en ser el proveedor de más bajo costo de la industria, siendo un enfoque altamente competitivo, dado por las características propias del contexto. A partir de allí, se planteó un objetivo general basado en aumentar las utilidades de la organización, a través del desarrollo de planes de acciones y objetivos específicos, para lograr el bajo costo y así trasladarlo a los precios ofrecidos. El logro de dicho objetivo está vinculado a la reducción de costos operativos, a lo largo de la cadena de valor, y con fines de generar una total eficiencia en el manejo de las fuerzas impulsoras de los costos, junto a la implementación de un Software de gestión. Se desencadena así un propio aumento en las ventas - al captar nuevos clientes, llamados sensibles a los precios y al fidelizar la propia cartera de clientes. Necesariamente, se postuló el desarrollo de un área de Recursos Humanos, con fines de tener a toda la empresa dentro de un mismo horizonte organizacional y bajo ciertos lineamientos propuestos, haciendo base en generar sentido de pertenencia en los empleados, generando mejoras internas para la empresa, tanto económicas como culturales. Concretamente, todo está basado y respaldado en un plan determinado y conciso, en términos de acciones y términos económicos, junto a herramientas y capacidades organizacionales, las cuales le permitirán a la misma generar un liderazgo, aun mayor en la industria, en pos de buscar consolidarse y crecer a futuro, bajo el enfoque planteado.

Palabras Claves: Planificación Estratégica; Estrategia de liderazgo en Costos; Industria; Cadena de Valor; Costos; Software de Gestión; Clientes.

Abstract.

Through the present, a Strategic Planning is developed, linked and directed towards the company A. J. & J. A. Redolfi S. R.L, with headquarters in the city of James Craik, Córdoba province, within the period of time 2021-2023. After carrying out a situation analysis, both external and internal to the company, - and focusing on the heading in which it operates -, it was possible to detect the capacity of exploiting certain strengths that the organization already had, for the purpose of fill found weaknesses, and in pursuit of taking advantage of opportunities offered by the market itself. Strategy focused on being the lowest cost provider in the industry, being a highly competitive approach, given by the characteristics of the context. From this point, a general objective was proposed, based on increasing the organization's profits, through the development of action plans and specific objectives, to achieve the low cost and thus transfer it to the prices offered. The achievement of this objective is linked to the reduction of operating costs throughout the value chain, and in order to generate total efficiency in the management of the driving forces of costs, in addition to the implementation of a Management Software. This triggers an own increase in sales - by attracting new customers, price-sensitive calls and by building customer loyalty. Necessarily, the development of a Human Resources area was postulated, in order to have the entire company within the same organizational horizon and under certain proposed guidelines, based on generating a sense of belonging in the employees, generating internal improvements for the company, both economic and cultural. Specifically, everything is based on and supported by a specific and concise plan, in terms of actions and economic terms, added to organizational tools and capacities, which will allow it to generate even greater leadership, in order to seek to consolidate and grow through future, under the proposed approach.

Key Words: Strategic planning; Cost leadership strategy; Industry; Value chain; Costs; Management software; Customers.

Índice.

1. Introducción.....	5; 7
2. Análisis de Situación.....	7; 21
2.1 Análisis Externo.....	7; 19
- Análisis Macro-Entorno.....	7; 12
- Análisis Micro-Entorno.....	13; 17
- Análisis de Mercado.....	17; 19
2.2 Análisis Interno.....	20; 21
3. Marco Teórico.....	22; 25
4. Diagnostico Situacional.....	25; 28
5. Propuesta de Aplicación.....	28; 41
- Objetivo General.....	30
- Objetivos Específicos.....	31; 38
- Planes de Acción.....	39; 41
6. Diagrama de Gantt.....	42
7. Presupuestos de Planes de Acción.....	42; 43
8. Análisis Financiero y Evaluación del Proyecto.....	43; 46
- Flujos de Fondos / Cash Flow.....	44
- Indicadores Financieros.....	45; 46
9. Conclusiones y Recomendaciones Profesionales.....	46; 48
10. Bibliografía.....	49; 50
11. Anexos.....	50; 57

Introducción.

En el presente reporte se llevara a cabo una Planificación Estratégica dirigida y vinculada hacia la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”, organización la cual desarrolla sus actividades en la industria distribuidora y mayorista, situada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba.

Principalmente, se llevara a cabo un minucioso análisis tanto interno como externo de la organización, con el fin de poder analizar la industria, los mercados, áreas, funciones y diferentes indicadores de análisis, para detectar posibles oportunidades que se presenten, analizar amenazas, potenciar fortalezas de la organización o suprimir ciertas debilidades encontradas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Partiendo desde que sus comienzos, fueron con un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denomino Redolfi Hermanos. La sociedad se rompe y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Con el paso del tiempo el crecimiento fue exponencial, en base a sucursales, autoservicios mayoristas, oficinas nuevas, centros de distribución y nuevas unidades de negocio, acaparando más regiones. La sociedad quedó conformada desde el año 2007, con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

En la actualidad lleva más de 50 años en el sector mayorista, y la empresa comercializa productos de grandes empresas de peso nacional como internacional. Cuentan con una gran flota para distribución de sus productos y con un plantel de más de 170 empleados.

Actualmente, con su cartera de clientes, cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San

Luis. Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, restaurantes, comedores y perfumerías, entre otros.

La empresa, desde sus comienzos, se planteó marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, comparado con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Es por ello que tras analizar los aspectos tanto internos como externos de la organización y vinculados a la industria, sus características principales y más relevantes y sus mercados, se concluyó llevar a cabo una Planificación Estratégica, dirigida a generar e implementar una Estrategia de Liderazgo en costos, por parte de la empresa, basándose en una re-estructuración de la cadena de valor y de sus componentes. Con el fin de optimizarla, reduciendo costos e ineficiencias, en cada aspecto, y que dichas reducciones de costos o aumentos de eficiencias, repercutan sobre el precio del producto final a vender, y así, mantener la marca de la organización, y explotar una ventaja competitiva de liderazgo en costos, a través de estrategias tácticas y operativas, para luego mantenerla y liderar en la industria, con precios bajos y un alto servicio hacia el cliente.

Tanto la generación de estrategias de liderazgo en costos, como la reestructuración de la cadena de valor, se llevara a cabo con la implementación de un software tecnológico, brindando por la empresa Chess (Especialistas en consumo masivo), y una serie de planes operativos y funcionales. Sumado a ello, se precisara una inversión de capital vinculado a tecnológicas nuevas a aplicar, capacitaciones hacia la mano de obra e instrumentos.

Consecuentemente, se propone desarrollar un área de Recursos Humanos, que permita englobar desde, las capacitaciones necesarias para la mano de obra, en relación a las nuevas tecnologías a aplicar y formas de trabajo, hasta todas las operativas propias de RRHH y manejo de los empleados habituales. Llevando también a suplir una debilidad acentuada por la propia organización, que es la falta de una área o departamento de recursos humanos en la misma.

Basándose en antecedentes, algunas empresas han implementado dicha estrategia de liderazgo en costos, haciéndolas muy efectivas y beneficiosas. Una de ellas es el Wall-Mart, que cuenta con un enfoque de "Precios Bajos Todos los Días En Todo" el cual es parte fundamental de su modelo de operación, a nivel internacional, y en los últimos meses esta filosofía de negocio se ha reforzado en todos los países donde opera la cadena. Buscando reducir de manera permanente los precios de miles de productos de gran demanda, para que sus clientes tengan la posibilidad real de ahorrar todos los días y de hacer rendir su presupuesto. Logrando esto gracias a la economía de escala, implementación de una cadena de suministros muy eficiente, alianzas estratégicas y eliminación de intermediarios (Walt-Mart Mexico, 2011).

Análisis de Situación:

El Análisis de Situación se encuentra compuesto por un Análisis Externo, tanto del macro-entorno como el micro-entorno, un Análisis de mercado y un Análisis Interno.

Análisis Externo:

- Análisis del Macro Entorno:

El análisis del macro entorno se realizará mediante la herramienta PESTEL.

- Factores Políticos y Legales:

A raíz del acontecimiento mundial debido a la pandemia del año 2020, las decisiones y variables políticas se vinculan principalmente a movimientos o respuestas hacia el "combate" contra un nuevo virus, llamado COVID-19. Comenzado con la primera decisión de poner en cuarentena obligatoria a todos los países a nivel mundial, Argentina incluido, con el fin de evitar la expansión masiva de dicho virus, sin precedentes.

A partir de allí, la mayoría de las industrias se frenaron. Pero no fue el caso de las industrias que participan y se vinculan en el proceso de fabricación y/o venta de productos alimenticios y allegados, que siguieron con sus procesos para brindar a la gente lo llamado "esencial", durante la pandemia, trabajando bajo estrictos protocolos, al igual que la industria farmacéutica o de insumos médicos, químicos, entre otras.

En relación al entorno nacional, en Argentina, en diciembre de 2019 asume la presidencia Alberto Fernández, luego de las elecciones. Sus pilares o bases de campaña principales fueron, la

desdolarización de las tarifas de servicios públicos, disminución de la pobreza y la inflación, políticas de género, reactivación económica, aumento del ingreso, el frente financiero, la Ley Antidespidos, Ley de Góndolas, Cartera crediticia para pequeños emprendedores, aumento a Jubilados y pensionados, entre otras (TeleSur, 2019).

Contextualizando a la industria, una de las decisiones o política más perjudiciales para las mismas, fueron dadas por la resolución 100/2020, generada por el Ministerio de desarrollo productivo y la Secretaria de Comercio Interior (Boletín Oficial, 2020). La cual ordena retrotraer los precios al 6 de marzo de 2020, donde dicho retratamiento pone como tope máximo el precio que la comercializadora puede cobrar por cada producto afectado a esta disposición, la cual incluye a hipermercados, supermercados, almacenes, mercados, autoservicios minimercados minoristas y supermercados mayoristas. Lo cual le permite al consumidor acceder a los productos alimenticios, de la canasta básica y principales, a precios mantenidos, durante un lapso de tiempo.

Esto llevo a que los mayoristas estuvieran en una "encrucijada" debido a que los proveedores les quitan descuentos y presentan nuevas listas de precios, aumentados, lo que implica la imposibilidad de comprar determinados productos por no poder modificar precios propios de venta desde el 6 de marzo. Lo que termina generando faltantes en los locales mayoristas y consecuentemente en los negocios minoristas. Por ende, los mayoristas llegan a cuestionarse si les conviene aumentar precios, y que los clausuren por falta hacia la resolución (una clausula es la prohibición de aumentos) o no comprar a sus proveedores y que haya faltantes en el comercio o la venta (Gomez, 2020). Ambas resoluciones son perjudiciales hacia la industria de manera directa, tanto legal como económicamente.

A favor de la industria, en el año 2020 el gobierno lanzo un plan llamado "Plan Argentina Contra el Hambre", donde dentro del mismo se incluye una "Tarjeta Alimentar", la cual es un instrumento para dar acceso a la compra de la canasta básica para ciertos beneficiarios (casi 2.000.000). Este dinero brindando hacia esas personas, con montos entre \$4.000 y \$6.000 se inyecta de manera directa en la industria alimenticia, por ende generando beneficios hacia la misma y hacia sus integrantes, ya que su único uso económico es destinado a la compra de alimentos básicos y principales (Clarín, 2020).

- Factores Económicos:

A nivel nacional, Argentina se encuentra en un contexto muy inestable y volátil a niveles económicos y con un futuro incierto, en términos de planificación, proyecciones e inversiones. Principalmente la pandemia actual ha llevado a generar la mayor "pausa" de la industria nacional en todos sus ámbitos, generando caída de mercados, cierre de empresas de todo tamaños, altos niveles inflacionarios, caída de las exportaciones, aumento en las tasas de desocupación y pobreza, entre otras.

Actualmente, uno de los principales factores que se presentan a nivel país, es la deuda contraída por el gobierno de turno anterior (Presidencia de Mauricio Macri), con el FMI, con un monto total de 57.000 millones de dólares, de los cuales quedaba un desembolso pendiente de USD 13.000 millones. Por ende, en el actual gobierno, hicieron énfasis en llegar a un acuerdo con los bonistas (tres grupos de acreedores), para apoyar la propuesta de reestructuración de deuda de Argentina y otorgarle a la República un alivio de deuda significativo (Argentina.gob.ar, 2020).

A pesar de ello, tanto la deuda contraída, junto a la gran recesión, caída y parate de la industria en general, profundizan más la crisis económica argentina y la inestabilidad nacional.

En el país, el nivel de inflación mensual en Julio fue de 1,93%, acumulando una inflación interanual del 42,39% (Indec, 2020). Para el primer trimestre del 2020, La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4% (Indec, 2020).

Consecuentemente, durante junio, el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una contracción de 12,3% en la comparación interanual. En los primeros seis meses del año el EMAE acumuló una caída de 12,9% con relación al mismo período de 2019 (Indec, 2020). A su vez, el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC), registró en julio una variación de 1,9% con relación al mes anterior (Indec, 2020).

Trasladando dichos indicadores a la industria, el factor que más influye es la imposibilidad de poder subir los precios de ventas de los productos, debido al congelamiento de precios, estipulado por las políticas previamente mencionadas. Ya que al tener un alto nivel inflacionario, no le permite "competir" frente a la suba de la misma, generando caída económicas considerables para las empresas de la industria, durante la cuarentena, a la hora de vender.

Dentro de dicho contexto económico, para la industria distribuidora y mayorista, el único aspecto a favor, durante la pandemia, está dado por que todo aquel grupo familiar, hogar o persona la cual destina la mayoría de su dinero hacia abastecerse de productos alimenticios y de primera necesidad, debido a la importancia de contar con dichos productos en todo momento y para todos.

- Factores Sociales:

Como vinculación principal hacia los factores sociales no se puede dejar de lado, lo ya antes mencionado, como lo es la pandemia actual. Partiendo de que la única forma conocida de "combatir" este nuevo virus, está dado por los distanciamientos sociales, los confinamientos y aislamientos por partes de las personas, la sociedad en sí y todo el ambiente empresarial, con el fin de evitar la circulación de dicho virus, llamando a la conciencia social.

A partir de allí se plantearon muchas operaciones para cuidar de la salud de la gente, acondicionado todos los hospitales y lugares de salud, para brindar asistencia a todo el que lo necesite, con los mayores cuidados y aplicaciones de protocolos, para evitar saturaciones del sistema de salud, frente a los contagios. Consecuentemente, esto llevo a las personas a encerrarse en sus casas, con inhabilitación de actividades, con salidas únicas para la compra de artículos o productos de primera necesidad, con el fin de cuidar la salud propia y de los demás.

Frente a esta situación se creó una nueva "normalidad", donde la educación es totalmente virtual, debido a la no apertura de las instituciones educativas de todos los niveles, como escuelas o universidades, llevando a una gran reorganización del sistema educativo y de los propios estudiantes de todo tipo.

Todo esto llevo a la sociedad a cambiar su forma de vivir, sus necesidades principales, y reflexionar aún más sobre los cuidados de la salud, tanto propio como de los pares y su vez llevo a ver aún más de cerca las desigualdades sociales en cada país, y las oportunidades que tienen ciertas personas de "sobrevivir" a una pandemia, y otras que no.

Hubo muchas pérdidas de puestos laborales, empresas que quebraron, o que no pudieron hacer frente a la pandemia, sin la posibilidad de generar ingresos o movimientos. Por ejemplo, la tasa de desocupación hoy es de un 10,4% y la Población bajo la línea de pobreza alcanza un 35,5% (Indec, 2020), agravando aún más la situación socio-económica de la Argentina.

Frente a dicha situación, el gobierno decidió lanzar un nuevo plan, de ayuda a las personas que más lo necesitaban y así beneficiarlos económicamente, como lo es el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), dirigido a trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías. Con un cobro total de \$10.000, cobrándolo solo un integrante del grupo familiar, priorizando a la mujer (Anses, 2020). En búsqueda de ayudar a superar este difícil momento a aquellos sin posibilidades de generar ingresos durante la pandemia, y atender sus gastos o necesidades principales, como la compra de productos alimenticios, sumado a diferentes planes sociales ya vigentes. Entonces, el mayor porcentaje de ese dinero, se destina e inyecta directamente en la industria analizada.

- Factores Tecnológicos:

En la actualidad, con los avances tecnológicos constantes en formas de trabajo o maquinarias, es vital para las empresas lograr instruirse con las mismas, con el fin de ir a la par de la eficiencia y eficacia tecnológica y trasladar estas mismas a sus instalaciones y a su estructura organizacional, mejorando calidad, disminuyendo tiempos, costos, generando automatización de procesos y que influya positivamente tanto en aspectos técnicos como económicos.

En relación a la industria, la gran tendencia o modificación tecnológica es la aplicación de software o sistemas vinculados a la optimización de los inventarios, uno de los mayores costos que incurren en las empresas, y que su buen manejo genera diferencias significativas para la misma, en términos de procesos y/o económicos.

Dichos sistemas vinculan todo el proceso de pedidos hasta la distribución del mismo, partiendo del pedido del propio cliente, dirigido hacia la empresa, con el fin de que la organización pueda verificar existencias de productos, cantidades, variedades, etc., para así poder configurar una relación con el cliente más específica y certera, conociendo tu inventario, no permitiendo hacer pedidos y que haya falta de productos o artículos, brindando una mayor efectividad.

A su vez, dichos sistemas le permiten a la empresa controlar su propio inventario o stock, para gestionarlo de manera más eficaz a la hora de pedir a sus propios proveedores, evitando mayores costos, como por ejemplo, por sobrante de productos almacenados.

Dichos sistemas conllevan grandes inversiones económicas, en software e instalaciones, y también en mano de obra calificada para el manejo de estas tecnologías. Por ende no siempre

suelen tener una gran velocidad de cambio las empresas en la industria, debido a que la tecnología suele suplantar características de la mano de obra y a las personas en sí, y siempre es un recambio difícil para toda organización, tanto en el aspecto de costos, inversión y aspectos de recursos humanos.

Un factor muy importante e influyente, con gran crecida en estos años, es la utilización de los e-commers, o sistemas de ventas a través de páginas on-line de las empresas, donde le permite al cliente no necesariamente ir a la empresa a hacer la compra de manera presencial, y hacerlo con cierta comodidad, desde cualquier dispositivo. Esto genera beneficios para las organizaciones, aumentando su capacidad de atención, su clientela y fidelizándola.

- Factores Ecológicos:

Los factores ecológicos son los que mayor impacto tiene frente al visión del consumidor y la sociedad en sí, debido a cómo ven que las empresas o diferentes industrias se desarrollan y conviven con el ambiente natural que las rodea, o en el cual se sitúan.

Dichos factores parten desde los cuidados del medio ambiente, los cuidados animales, donde se analiza el impacto de las actividades de cada industria y sus procesos productivos, y su impacto en el ámbito ecológico.

Haciendo referencia a la industria distribuidora y mayorista, no genera tanto impacto en el tema ambiental vinculado a sus procesos, debido a que ellos solo almacenan, venden y distribuyen los productos ya finales, sin procesos productivos de impacto ambiental. Por ende, no generan explotación de lugares o muchos residuos, pero si la conciencia ambiental o ecológica debe estar centrada y puesta en todos sus paquetes o packaging de productos, buscando que sea reciclables, como los plásticos, papeles o cartones que utilizan, con el fin de poder destinar todo eso a campañas de reciclaje, o generar convenios con empresas de residuos, para evitar tirarlos o desecharlos en lugares no convenientes para el ambiente.

Algunas de las principales leyes ecológicas/ambientales de la Argentina y allegadas a industria son, por ejemplo, la Ley 25.675, General del Ambiente, Ley 25.612, de Residuos Industriales, Ley 25.831, de Información Ambiental (Senado, 2020), entre las más principales.

- Análisis del Micro Entorno:

Dicho análisis se llevara a cabo a través de la utilización de la herramienta denominada las 5 Fuerzas de Porter.

- Poder de negociación del Cliente:

Principalmente, los clientes son, en general, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, maxi-quioscos, bares-restaurantes, comedores, minimercados y perfumerías, entre otros.

Al ser salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, sumado a que la mayoría no cuentan con medios para transportar mercaderías, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, se evidencia un bajo poder de negociación por parte de los clientes en términos de precios y financiación a conseguir, y también a que son clientes que compran en grandes volúmenes y a veces a partir de cierto mínimo de compra, y que buscan productos exclusivos o más genéricos, según quien los vende.

Además el bajo poder de negociación se ve reflejado también en que la mercadería es distribuida en mayoría por parte de la empresa, y esto lleva a los clientes a aceptar términos propuestos por la misma, debido a las características propias de los clientes.

A su vez, todo este conjunto de características mencionadas, genera en los clientes una búsqueda de ventajas para ellos, con el fin de conseguir, por ejemplo, que los fletes estén a cargo de las empresas, demandarle a la empresa un stock constante de productos, o exigir ciertas financiaciones y/o descuentos por grandes montos de compras o por compras repetitivas.

Cabe destacar que la clientela en dicha industria es muy sensible a los precios, ya que frente a leve subas de estos por parte de las empresas mayoristas, los clientes recaen en la búsqueda de nuevos precios o de nuevos proveedores, según la marca o producto que necesitan comprar, en pos de hacer comparaciones y analizar conveniencias. Esto consecuentemente lleva a elevar el poder de negociación que tendría el cliente, ya que frente a cambios radicales en los precios, cierta clientela podría migrar hacia otros proveedores.

- *Poder de negociación de los Proveedores:*

Los proveedores de dicha industria cuentan un alto grado de poder de negociación, ya que ellos son los que imponen condiciones a la hora de vender o distribuir ciertos productos o marcas, con exclusividades, dado que son grandes empresas que abarcan toda una gran producción de variedades de productos y marcas, imponiendo los precios.

Como se puede observar en la industria se comercializa productos de grandes marcas, no solo de peso nacional sino internacional, mostrando un mercado de muchas posibilidades a la hora de proveerse de productos para la empresa mayorista. Entonces, lo que buscan dichas organizaciones, es a aquellos proveedores que le den acceso a grandes financiaciones o descuentos por compras en grandes volúmenes y compras constantes, debido a que la mayoría de las empresas poseen grandes instalaciones para almacenamientos de stock, lo que le permite resguardar mercadería en grandes cantidades, y así generar economías de escala.

A su vez los mayoristas buscan tener exclusividad de venta o distribución de ciertas marcas y productos, para generar ventajas sobre la competencia y acaparar ciertos clientes.

Por ende, estos grandes proveedores se componen de un alto poder de negociación en la industria, imponiendo condiciones de ventas a los mayoristas, partiendo de la imposición de precios de manera unilateral, exigiéndoles conseguir ciertas coberturas de mercados, como acaparar regiones o vender solo marcas proporcionadas por ellos y no otras. Y a partir de allí, generar una relación de dependencia con los mayoristas y poder ofrecerles beneficios o diferentes posibilidades económicas y comerciales a los mismos, pero siendo los proveedores los "mandatarios" de dicha relación comercial.

- *Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre los competidores de la industria se centra en competencia de precios, introducción de nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente, de distribución o de garantías. Por ende, en dicha industria el contexto es muy competitivo a nivel geográfico y ubicación de las empresas.

Partiendo de las empresas y con relación a la industria en la cual se desarrollan, en relación a la competencia, se logra visualizar dos grandes grupos, como los son los mayoristas con salones comerciales y por otro lado, empresas preventistas y entrega a domicilio, donde se destacan como

los principales competidores entre ellos y directos según las zonas donde se encuentran. Además de estos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas o regiones en donde se hallan ubicadas las sucursales de cada mayorista.

Como se puede observar, la industria se encuentra fragmentada en relación a la cantidad de empresas que la ocupan en cada rango de competidor, ya sean de tamaño medianos o grandes, debido a que la ocupación territorial de cada una impacta directamente sobre el funcionamiento y estructuras de las mismas. Viéndose reflejado en la porción de tierra o regiones que logran cubrir con sus salones o puntos de ventas, según la cantidad de personas que viven en la región, sumados a ello, la capacidad de distribución o logística instalada que tienen.

Todo estos factores influyen en los clientes, los cuales primordialmente buscan hacer un análisis de relación costo-beneficio a la hora de ver dónde hacer las comprar al por mayor. Buscando los mejores precios en base a las marcas, y también dependiendo de la ubicación del mayorista y de las oportunidades de compra, distribución o financiación de cada empresa.

Esto lleva a generar una alta competitividad en la industria, basado en buscar economías de escala para tener precios accesibles y competitivos, tener capacidades de almacenamiento o stock para atender demandas inesperadas, brindar servicios de distribución a los clientes con una buena logística, tener financiaciones o descuentos por pagos al contado, exclusividad de productos o marcas, entre otras.

Englobando así, las características comerciales que buscan las empresas de la industria cumplir y mantener, haciendo frente a las altas barreras del contexto, para acaparar un buen porcentaje del mercado, dentro de un radio territorial óptimo, en términos de costos, y un buen número de clientela, frente a la gran cantidad de rivales, siendo algunos más grandes y otros más pequeños.

- *Amenaza de entrada de nuevos Competidores:*

La industria analizada se caracteriza por tener altas barreras de entrada, vinculadas a factores principales tales como, requerimientos de altos niveles iniciales de inversiones, ya sea en infraestructura, productos, mercadería, logística y activos varios, sumado a los altos costos fijos que se incurren y accesos a canales varios de distribución.

También influye que las empresas ya instaladas cuentan con una abarcadura de cierta porción de mercado, y es difícil siendo un nuevo integrante, poder lanzarse con fuerza y hacerse un lugar en la misma, debido a la clientela que se tiene que juntar, para que el negocio opere óptimamente.

Factores como la exclusividad de ciertas marcas o productos brindada por los proveedores, imponen una barrera de ingreso para aquellas empresas que no son capaces de lograr algún convenio o beneficio con dichos proveedores y esto les lleva a no poder comercializar o vender ciertos productos en el mercado o ciertas zonas, siendo una debilidad.

La sumatoria de factores y características evidencia una gran variedad y altas barreras de entradas a la industria y alguna difíciles de solventar o conseguir, por ende las empresas ya instaladas, con grandes infraestructuras, con manejo de economías de escala, que les permiten comprar grandes volúmenes de productos, con servicios de distribución y logística, con mercados abarcados plenamente y una clientela fija, las lleva a operar con tranquilidad en la industria, si se habla de empresas grandes, o líderes de la misma. Mientras que las medianas y pequeñas buscan subsistir con sus fortalezas comerciales y su cartera de cliente.

Cabe destacar también que las barreras de ingreso dependerán de las opciones económicas y comerciales de cada organización, ya que si una marca multinacional o una gran cadena mayorista, con un alto poder capital y muy reconocida, podría instalarse en la industria y superar dichas barreras. Dado que las características de los servicios brindados por la industria se encuentran muy estandarizadas, y no hay muchas diferencias entre la forma de operar de un mayorista y otro, siendo replicables y conseguibles, si se cuenta con las capacidades necesarias.

- Amenaza de productos Sustitutos:

Partiendo de que los mayoristas presentan una cartera de gran variedad de productos, de todo tipo de marcas, calidades o precios, no se ve una amenaza representativa de productos sustitutos, debido a dichas características.

A su vez, si un producto o marca no es exclusivo de cierto mayorista, el cliente puede fácilmente cambiar de proveedores y buscar otras opciones en términos de precios o variedad. Pero si hablamos de una marca de distribución o venta exclusiva, y el cliente necesita dicho productos o marca, puede comprar a un minorista a un precio más caro, o recurrir a otro mayorista, en otra zona o lugar, pero también incurriendo en mayores costos.

Por ende, la conveniencia siempre está en acudir a la compra al por mayor, en base a las características que tienen los clientes de dicha industria, ya que les permite comprar en grandes volúmenes, obtener descuentos, opciones de distribución o demás servicios. Ya que el cliente siempre está en constante análisis de las relaciones precio-calidad y precio-conveniencia a la hora de comprar.

Cabe destacar también que a veces los hipermercados o supermercados de grandes marcas, puede generar estrategias de ofertas masivas de algunos productos y generar una difusión para llegar a cierta clientela y hacerle competencia a los productos de los mayoristas, pero dichas comprar por parte de los clientes es ocasional y según conveniencias.

Hoy en día, una amenaza posible que se puede presentar y observar es el gran crecimiento de las Pymes o empresas artesanales, las cuales producen productos y marcas artesanales, buscando acaparar un mercado a precio menores y de productos de buena calidad, vendiendo directamente al minorista, generando una relación comercial, y pudiendo ser sustituto de ciertos productos o marcas vendidas por los mayoristas.

Análisis de Mercado:

Principalmente, para analizar el mercado en el cual se desarrolla la organización, no situaremos en su ubicación geográfica, dentro de la provincia de Córdoba. Se puede observar que cuenta con una población de 3.304.822, en la cual encontramos un total de 1.607.428 de varones y 1.697.397 de mujeres (INDEC, 2010).

A su vez, dentro de los principales actores económicos de la provincia, se encuentran las industrias de comercio mayorista y minorista, que en el año 2008 representaba el 13,6% del PBI real total de la Provincia, (Cordoba Gobierno, 2020), mostrando la gran influencia en el territorio analizado. En términos absolutos, se observa que en el Aglomerado Gran Córdoba hay 745.000 personas en actividad, 660.000 tienen empleo y 85.000 están desocupadas (Cordoba Gobierno, 2020).

Según (Indec, 2010), dentro de la rama de actividad económica agrupando al comercio al por mayor y al por menor en Córdoba, se contabilizaron alrededor de 40.000 patrones en total. (Se consideran patrones a quienes trabajan para su propio negocio o actividad y contratan de manera permanente asalariados para desarrollar la actividad).

Adentrándose en los indicadores del mercado, según (Indec, 2020) el nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 3,5% en julio de 2020 respecto del mes anterior. A su vez, en Julio el IPC registró una suba del 1,84%.

Las ventas totales a precios corrientes para junio de 2020 (Indec, 2020), fueron de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. Analizando el medio de pago, en junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.275.223 de pesos, lo que representa un 99,3%. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales (Indec, 2020).

Haciendo referencia a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., cuenta con una cartera aproximada de 6000 clientes, los cuales en general son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, perfumerías, etc., clasificados como comercios minoristas. De manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

La empresa, según datos de contabilidad, en el año 2018 generó ventas totales por \$318.857.647,78, entre productos de almacén, cigarrillos y golosinas. Lo cual genera una compra anual promedio de \$53.142 por cada cliente (6000), aproximadamente.

En relación a dichos productos, las ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos se componen, en junio de 2020, de la siguiente manera; Almacén un 46.7%, artículos limpieza y perfumería 28.6%, bebidas 9.3%, lácteos 6.0%, y el resto 9.4% (Indec, 2020).

La variación porcentual del índice de precios mayoristas en Julio de 2020, de los principales productos, fue en Alimentos y bebidas de 1,7% y en Tabaco 2,8%, generando una variación porcentual acumulada del año en julio del 2020 en Alimentos y bebidas de un 9,2% y en Tabaco de 21,5% (Indec, 2020).

En el mercado en el cual se desarrolla la actividad comercial de la organización en cuestión, presenta una agrupación de dos grandes grupos de competidores según ciertas características. Se hace referencia por un lado, a Mayoristas con salones comerciales, repartidos en todas las

principales regiones de la provincia, siendo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. El otro grupo se define como las Empresas con preventistas y entregas a domicilio, donde dentro del mismo encontramos a los principales competidores en la zona, como Rosental y Micropack.

Cabe destacar que dentro de la red CADAM, en Córdoba hay alrededor de 45 organizaciones asociados a la industria (CADAM, 2020). Denotando la cantidad de empresas que componen dicha industria y que puede llegar a competir de manera directa e indirecta con el empresa en análisis.

Esto lleva a observar que el mercado mayorista está en constante alza, ya sea reflejado en la variación de las cantidades de compras en millones de pesos, en respecto a años anteriores, en variación de precios de lista y también debido a la variedad de productos que se comercializan, y que son en su mayoría adquiridos por todas tipo de clientes y de manera constante. Por ende, su demanda no suele mostrar negatividades, aunque allá suba en los precios, dado por las características de estos productos ya mencionados.

En fin, es de suma importancia cada vez más intentar mantener y asegurar un posicionamiento estratégico y líder en el mercado analizado, generando ventajas competitivas, con el fin de que con el paso del tiempo se pueda ir acaparando más clientela, tener una mayor cuota del mercado, ofrecer mejores precios que nuestros competidores más directos, generar grandes económicas de escala y de esta manera repercutir en los beneficios de la organización, y generar reinversiones en la misma para así explotar las ventajas competitivas obtenidas.

Análisis Interno:

- Cadena de Valor:

Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
<p style="text-align: center;"><u>Logística Interna:</u></p> <p>El proceso comienza cuando arriban los camiones al depósito, y luego se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, de manera manual, sin ningún sistema informatizado, con el fin de analizar la mercadería recibida y generar el control de stock correspondiente.</p> <p>La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte. Dichos depósitos están acondicionados con "racks", para así acomodar toda la mercadería recibida y cuantificada.</p> <p>Si algún producto no arribo al depósito y no se facturo, se procede a la notificación del faltante al proveedor para su reposición en el próximo pedido.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Infraestructura:</u></p> <p>Partiendo de la infraestructura organizacional en sí, la empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicada en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Las sucursales, están compuestas por autoservicios mayoristas y sus sistemas de distribución, excepto la ubicada en la ciudad de Córdoba.</p> <p>Actualmente, la empresa se encuentra en un predio de 84 hectáreas donde posee un depósito de 3,5 hectáreas ubicado en la ruta provincial N° 10. Contando con depósitos para cigarrillos, alimentos, bebidas, depósitos para los utilitarios, talleres de reparación, lavaderos, y oficinas comerciales.</p> <p>Por el lado la estructura organizacional, se denota una estructura tradicional, con el poder y la toma de decisiones de manera centralizada en los altos mandos. La misma se encuentra formada a partir de departamentos y delimitada por una línea gerencial, donde se ubica el Gerente General, y a partir de él se desprenden líneas jerárquicas. Siguiendo el orden jerárquico, luego encontramos al Gerente de Ventas, con supervisores de vendedores y todos los vendedores a su cargo. En la misma línea, está el Gerente de Administración y finanzas, englobando debajo de él, todo el personal de cobranzas, facturación, precios y bancos. Se desprende de la línea jerárquica un Jefe de Depósito y Logística, el cual tiene a su mando la organización y control de distribución, stock, picking y mantenimiento.</p> <p>A su vez, tanto el área contable, como de asesoría legal e higiene y seguridad, se encuentran terciarizadas por parte de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Logística Externa:</u></p> <p>Al analizar dicha actividad, se destaca que la empresa cuenta con dos tipos de salidas de productos, ya sea de abastecimiento a sus propias sucursales, y el abastecimiento directo hacia los clientes.</p> <p>La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Para llevar a cabo dicha actividad, se cuenta con una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales, según lo que demande cada centro.</p> <p>Todos los repartos están a cargo y bajo el puesto del encargado de logística, el cual es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona, estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar, y los</p>	<p style="text-align: center;"><u>Recursos Humanos:</u></p> <p>Actualmente la empresa, no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.</p> <p>No tiene un proceso de selección de los empleados, ya 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 con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.</p> <p>La organización no cuenta con procesos de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.</p> <p>Cuenta con un proceso de promoción interna, el cual implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades. Ya que cuentan con la cultura de mantener</p>

<p>tiempos de entregas. Para ello, coordina el envío de los pedidos conjuntamente con el encargado de Despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado. Este mismo, realiza controles, en primer lugar, al momento de la preparación del pedido y un segundo a la hora de carga del camión y a su vez, corrobora las condiciones del vehículo a despachar.</p> <p>El proceso finaliza cuando los repartidores inician las actividades de distribución de pedidos hacia todos los clientes, en tiempos y formas acordados, hasta descargar la mercadería en el punto de encuentro.</p>	<p>a su personal de siempre y dar trabajo a las personas de la cercanía de la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Marketing y Ventas:</u></p> <p>Principalmente, las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo el cumplimiento de requisitos tributarios.</p> <p>En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.</p> <p>En relación a los pagos, no posee planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta. El modelo de ventas, se da a través de recepción de llamadas, correos electrónicos y / o contacto con potenciales clientes, la venta directa en los diferentes centros o actualmente por redes sociales.</p> <p>A su vez, la organización hace foco en vincular a un responsable de ventas con empresas a las cuales se les ofrecería y se les informa desde los productos, se les muestra un portfolio, los servicios de distribución y se busca sellar un vínculo. Siendo su principal fuerza de venta para atraer clientes.</p> <p>Por el lado de la publicidad, la empresa no cuenta con estrategias de marketing definidas o potentes, sino que opta por avisos y publicidad en Facebook, redes sociales, ocasionalmente en la vía pública, contando con patrocinios deportivos, publicidad en sus utilitarios y sobre todo el reconocimiento de la marca en el "boca a boca", apoyado por su trayectoria en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Compras / Abastecimiento:</u></p> <p>Como se mencionó, la empresa cuenta con un sistema vinculado al control de stock, el cual le permite proporcionar un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.</p> <p>El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.</p> <p>Esto es debido a que la organización cuenta con una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock.</p> <p>Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Una vez contabilizadas todas las necesidades de cada sucursal, se puede proceder a realizar el pedido hacia el proveedor. Un proceso que cuenta de pedir cotizaciones, hacer contraofertas y hacer una elección.</p> <p>Finalizado dicho proceso se emite la orden de compra hacia el proveedor, con las condiciones acordadas, hasta la recepción de los productos para luego ponerlo a la venta, clasificarlos, o despacharlos para cada sucursal en cuestión.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Servicios Post-venta:</u></p> <p>Principalmente, el servicio post venta más destacado y que mayor potencialidad y liderazgo de mercado le da a la organización es su servicio de distribución, brindando hacia sus clientes de todo tamaños, a través de su gran flota de utilitarios y tercerizaciones, apoyado por un sistema logístico organizado por la propia empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desarrollo Tecnológico:</u></p> <p>Como se puede observar la empresa no es una organización de gran desarrollo tecnológico e innovaciones, ya que la mayoría de sus operaciones las realiza a través de planillas manuales, cargadas por sus propios empleados y solo cuenta con un sistema informático vinculado al control del stock. Por otro lado, cuenta con que los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet y los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles, que poseen conexión wifi. Así mismo, cuenta con una página propia de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para brindar otra opción de relación y compra con los usuarios o clientes.</p>

Marco Teórico.

Planificación Estratégica.

Partiendo desde el concepto de estrategia, muchos autores la describen como un proceso de planeación y tácticas, vinculado a conseguir objetivos empresariales. Tomando como referencia los autores del libro "Administración Estratégica" (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 15), se define al concepto como "el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas".

La Planificación Estratégica, habla de un plan estratégico y global de las empresas, siendo un plan maestro, en el que la alta dirección formula y recoge decisiones estratégicas corporativas que han planteado o adoptado, en referencia a lo que se hará en los próximos años, para así, lograr una empresa competitiva (José María Sainz de Vicuña Ancin, 2017). Basándose en los pilares o funciones gerenciales básicas como lo son la planeación, dirección, y organización.

Cuenta con un proceso o serie de pasos que no oscila mucho entre la variedad de autores que la describen. Dicho proceso se basa en 5 pasos fundamentales a seguir.

El proceso inicia, según (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2015, pág. 12), definiendo la misión, visión corporativa y las principales metas de la organización. Luego se realiza un análisis del entorno externo junto a un análisis del entorno operativo interno, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Posteriormente, se procede a elegir estrategias basadas en dichos análisis y diagnósticos pertinentes, haciendo que las mismas sean consistentes con la misión, visión y metas, para su posterior implementación y control.

Es por ello que la Planificación Estrategia es de suma importancia para las organizaciones, debido a que puede marcar la diferencia en el desempeño de las mismas. Dicha importancia radica en las que organizaciones de toda clase y tamaños se encuentran en situaciones que cambian constantemente y deben adaptarse a ellas, y la propia planificación brinda cierta flexibilidad y adaptación. A su vez, es de vital importancia para empresas que cuentan con divisiones o unidades, ya que necesitan de coordinar muchos aspectos y operaciones, proyectando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo conseguirlo.

A raíz de esto, lo que se busca es que el impacto de la realización de una planificación estratégica en una organización, sea de obtener o generar una Ventaja Competitiva para la misma y frente a la competencia.

La ventaja competitiva, según (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 6), proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia o eficiencia que los rivales, con productos o servicios que los consumidores aprecien más, de mayor calidad, o vender a un menor costo. Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar dicha ventaja.

La diferencia entre las empresas de éxito y las rezagadas, la marca la capacidad de las primeras de crear ventajas competitivas reales, de mantenerlas y de transformarlas llegado el momento (José María Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Esto lleva a analizar y conceptualizar a las Estrategias Genéricas de Michael Porter, definidas como estrategias competitivas que abarcan todas las decisiones que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado (José María Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 255). De dichas estrategias se desprenden 3 principales, como lo son las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación, y enfoque de mercado.

Aplicación Actual / Estrategia de Liderazgo en Costos.

Posicionándose y optando en la elección de una Estrategia de Liderazgo en costos, se hace referencia a la finalidad de una empresa de convertirse en el productor/vendedor de más bajo costo en la industria, y esto supone reducir los costos de todas las funciones o áreas claves en la organización, como por ejemplo, investigación y desarrollo, ventas y marketing, etc. a lo largo de toda la cadena de valor (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2015, pág. 405).

El objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia, según (José María Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 255), es ganar cuota de mercado, llegando al máximo número de clientes posible, aunque también, se podría trasladar esta ventaja en costes a la obtención de unos márgenes superiores, frente a la competencia y destinar los beneficios adicionales a inversiones que posibiliten el dominio del mercado.

Para implementar el liderazgo en costos, una empresa elige una combinación entre estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos, mientras persevera en su capacidad para atraer clientes. El líder de costos busca constantemente eficiencias en diferentes áreas de operación, generando que los gastos se mantengan a un mínimo u óptimo deseado.

Es así que, la capacidad de una empresa para adoptar un modelo de negocios de liderazgo en costos depende de que posea, ya sea, competencias distintivas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, y a su vez, la posibilidad de incorporación de las TI (Tecnologías de la Información).

Según plantean (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2015, pág. 466) en la actualidad, "La evidencia de que las capacidades administrativas en manejar y aplicar la TI en organizaciones, pueden ser una fuente de ventaja competitiva, debido a que las empresas que no adoptan sistemas de información o tecnologías de vanguardia están en una posible desventaja". La TI incluye desde diferentes variedades de plataformas, software, bases de datos y hardware, junto a inversiones tecnológicas varias.

Estrategia Central del Reporte de Caso.

Haciendo referencia a (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2015, pág. 90), plantean que, "Un modelo de negocio exitoso representa la forma en que los administradores configuran la cadena de valor de la empresa por medio de la estrategia, así como las inversiones que realizan para respaldar esa configuración. De forma tal que pueden desarrollar las competencias distintivas necesarias para lograr la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente, para soportar la posición baja en costos o diferenciada de la empresa, logrando una ventaja competitiva y generar una rentabilidad superior".

La estrategia central de dicho reporte de caso estará basada principalmente en la generación de una Estrategia Genérica, vinculada a desarrollar una Estrategia de Liderazgos en costos. Estrategia orientada hacia una reestructuración y gestión de la cadena de valor, con inversiones tecnológicas, de sistemas de gestión o software, lo cual permita hacer un análisis minucioso de ciertos procesos o eslabones claves del éxito, a lo largo de la cadena de la empresa en cuestión. Buscando hacer énfasis en dicha filosofía, que permita reducción de costos operacionales y comerciales, con el fin de que impacte en el precio final de venta de los productos, con el

horizonte principal de ser el vendedor de menor costo en la industria, en la cual se encuentra inmersa la organización.

(José María Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 42) Plasma que "sea cual sea el enfoque, por su importancia, la función de innovación se debe incorporar a la actividad empresarial con la finalidad de ir generando una cultura innovadora, que genere un campo de cultivo para la innovación sistémica y continua en el tiempo". Es por ello que, la reestructuración, se vinculara a la aplicación de las TI, como software, inversiones tecnológicas e innovaciones, a través de las cuales se buscara aumentar y generar eficiencias en los modos de trabajo y de operar, partiendo de los recursos humanos y la mano de obra, con el fin de evitar fallas, ineficiencias o generación de costos incensarios o posibles de suplir a lo largo de toda la cadena.

Un claro y preciso ejemplo está dado por la empresa Walt-Mart, la cual cuenta con un enfoque de "Precios Bajos Todos los Días En Todo" el cual es parte fundamental de su modelo de operación. Dicha campaña busca la reducción de manera permanente de los precios de miles de productos de gran demanda, para que sus clientes tengan la posibilidad real de ahorrar todos los días y de hacer rendir su presupuesto.

Esta estrategia funciona por varios motivos, ya que se alinea con la visión que tiene Wal-Mart, genera lealtad y confianza en los clientes, apoya su modelo de Costos Bajos Todos los Días, y además se postula como el modelo correcto para el futuro de transparencia en precios, dirigido a los consumidores. Pudiendo ser posible gracias a las economías de escala que maneja, la implementación de una cadena de suministros muy eficiente, innovaciones, alianzas estratégicas y eliminación de intermediarios, haciendo la estrategia altamente beneficiosa y sustentable para la misma (Walt-Mart Mexico, 2011).

Diagnostico Situacional.

Para arribar a un diagnóstico, anteriormente se llevó a cabo un análisis situacional de la empresa vinculado a aspectos tanto internos como externos, ya sea de la propia organización como de la industria que integra. Con el fin de hacer un análisis para derivar en la obtención de información y datos relevantes vinculados a visualizar fortalezas de las organización y explotaras, aprovechar oportunidades que brinde el contexto o los mercados, intentando reforzarse frente a amenazas posibles, o buscar suplir debilidades propias de las organización.

El recorrido del análisis situacional de la empresa lleva a observar principalmente y centrándose en la industria de mayoristas y distribuidores, que la misma se caracteriza por ser una industria en donde, ya sea, sus procesos comerciales, formas de trabajo, o servicios brindados, se encuentran estandarizados, siendo replicables y conseguibles, debido a la gama y variedad de productos que se venden por y sus características, siendo de consumo masivo.

Esto lleva a una visualizar una alta competitividad en el mercado en búsqueda de ofrecer los mejores precios, con una amplia variedad de productos y marcas, brindando un buen servicio hacia el cliente, basándose en conseguir ventajas por sobre la competencia. Ya que al tener el menor precio posible en el mercado te permite obtener una mayor cuota del mismo, atrayendo más clientes, por encima de la competencia directa. Esto es debido a que los clientes de dicha industria son cada vez más exigentes y tienen mucha facilidad e información, que les permite comparar precios y servicios que les ofrecen distintas empresas, y esto deriva que, frente a cambios en precios de una empresa en relación a otra, la sensibilidad del cliente en ese aspecto, lo lleve a migrar hacia otro proveedor de dichos productos.

Es por ello que al ofrecer los precios más bajos del mercado, se puede aumentar el volumen de ventas, generar mayores márgenes de utilidad, propulsando mayores beneficios para la organización, como la posibilidad de generar mayores economías de escala, generar un ciclo constante de reducciones en precios y mantenerse como líder con dicho propósito.

Por dichos motivos, es que se plantea la formulación y generación de una Estrategia de Liderazgo en costos, destinada principalmente al análisis de la cadena de valor en sí, con fines de mantener una ventaja competitiva en el mercado, con la cual la empresa cuenta, pero también explotarla con estrategias ofensivas vinculadas a planes de acción que permitan que esta ventaja competitiva le genere liderazgo en la industria a la empresa.

La estrategia se basa en ofrecer de manera constante los precios más bajos para los clientes, con una amplia variedad de productos, junto a un servicio altamente personalizado, buscando una reducción de costos contantes, pero de manera efectiva. Ya que, mientras más sensible a los precios son los consumidores de una industria, mas "inclinada" estará la decisión de comprar a una empresa u otra, haciendo muy atractiva la generación y puesta en marcha de Estrategias de liderazgo en costos.

La reducción no solo parte desde el valor de los productos en sí, sino también en todas las partes operativas vinculadas al proceso de compra venta del producto y su posterior distribución. Hace referencia a analizar la cadena de valor de la organización, con fines de generar una reestructuración en cada eslabón o en los eslabones más críticos, con el objetivo de ir reduciendo costos incensarios para que esta reducción impacte en todo el proceso comercial, en los precios finales de los productos y directamente en el bolsillo del cliente.

La reestructuración de la cadena de valor, además de reestructurarla con fines de costos, también su otro fin estratégico es una reestructuración que aporte mayor eficiencia en los procesos que la componen, como las formas de trabajo, las maquinarias, la utilización de espacios físicos, inventarios, entre otros; y sobre todo la eficiencia y efectividad de la mano de obra, en pos de evitar fallas, ineficiencias, y por ende costos mayores.

Internamente, se observa una estructura organizacional que no está del todo diseñada u orientada a posibilitar la reducción constante de costos, ya que la misma tiene procesos que son ineficientes, que les genera pérdida de tiempos, o mayores costos, ya sea por la propia mano de obra, o por el hecho de no evolucionar con ciertos modos de trabajo o de operar. Sumado también, el hecho de no contar con una área de recursos humanos, la cual este destinada a bajar una línea de trabajo esperada por la empresa, que parta desde sus altos mandos.

En conclusión, la implementación y generación de la Estrategia de Liderazgo en costos, va a estar vinculada a la reestructuración de la cadena de valor, con un análisis profundo de cada actividad, integrando un sistema/software específico, que permita eliminar ineficiencias técnicas, de maquinarias y humanas, con fines propios de reducción de costos posibles e incensarios en cada eslabón crítico de la cadena, para así mantener la búsqueda constante de ofrecer los precios más bajos del mercado.

Dicha implementación estará integrada y vinculada en bajar una línea estratégica y genérica desde los altos mandos, a través de la creación de un área de Recursos Humanos, en la cual se instruya con dicha filosofía a los empleados, donde se los fomente a trabajar con la mayor eficiencia y efectividad posible, que cuenten con una capacidad de análisis de reducción de costos, que se les brinden capacitaciones para darles mayores herramientas para lograr dicho proceso, y que se los integre a todos los empleados dentro del mismo pensamiento estratégico y

operativo. Destinado a generar beneficios para la organización, tanto en aspectos económicos como en aspectos culturales.

La generación de Estrategias de Liderazgo en costos aportara a su vez, a la empresa, una serie de ventajas, traducidas en defensas o "barras de protección" vinculada a la industria en la cual se desenvuelve. Ya que, por ejemplo, al ser el proveedor de menor costos del sector, te genera un mejor posición para competir en los mercados, frente a las demás empresas, debido a los bajos costos de los productos, siendo el atractivo principal para los clientes. A su vez, dichas estrategias le permitirán a la empresa estar por sobre encima del poder de negociación que pueden tener los clientes, debido a que si es la que ofrece los menores precios posibles, los clientes no se verán en posición de pedir mayores rebajas o descuentos. Cabe destacar que esta filosofía de reducción de costos aporta a la industria una barrera de entrada adicional, para posibles introducciones de empresas. Sumado a ello, que siendo líder en bajo costo se está en mejor posición de defenderse que las otras organizaciones, frente a posibles amenazas o entrada de productos sustitutos o alternativos al mercado, o grandes variaciones en términos económicos, como los precios.

Propuesta de Aplicación.

Principalmente, en pos de llevar cabo el desarrollo de la planificación estratégica de manera eficiente, se propone realizar una reformulación de los aspectos base como la Misión, Visión y Valores de la organización. Con fines de alinearlos a la estrategia central del reporte de caso, plasmando un horizonte organizacional y estratégico a seguir.

A continuación se presenta las reformulaciones pertinentes, para llevar a cabo dicha planificación estratégica correctamente.

Misión: "Atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de alta calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, haciendo base en ser los líderes de bajo costos de la industria, y su eficiente manejo, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Paralelamente brindándoles a nuestros empleados, la posibilidad de desarrollar sus habilidades, de crecer y pertenecer a la empresa".

Visión: "Ser una empresa líder y modelo en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, innovaciones y actualizaciones constantes. Contar

con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por una filosofía organizacional de la eficiencia en el manejo de los costos y sus fuerzas impulsoras, junto a proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo, y para sus empleados, una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Manejándose éticamente con todos los públicos.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ambiente de trabajo dedicado y orientado al desarrollo, crecimiento y permanencia de nuestros trabajadores.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el precio, teniendo siempre presente su satisfacción.

En el *Anexo 1: Misión, Visión y Valores*, se podrá visualizar los originales.

Objetivo General:

- Aumentar un 20% las utilidades brutas de la empresa, partiendo como base desde el ejercicio de año 2020 hacia el año 2023. Con una disminución en los costos operacionales, junto a un aumento en las ventas. A través de la reestructuración de la cadena de valor, junto a la implementación de un software tecnológico y con la ejecución de estrategias de liderazgo en costos.

Justificación Objetivo General:

Partiendo de la información brindada por los estados contables de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, el rubro "otros costos de ventas", para el año 2020 dio un total de \$ **102.468.794**. Proyectándolo en base a inflaciones estimadas por el BCRA, siendo unas de las variables más influyentes dentro de la industria y por las características de los productos ofrecidos, los costos para el año 2023 ascenderían a un total de \$ **257.465.141**. Por ende, con la aplicación de la estrategia central del reporte de caso planteada se buscara generar un ahorro de los costos operativos, proporcionales en cada año, visualizado en un total de \$ **30.895.816** promedio, para todo el periodo 2021-2023. Basándose en la eficiencia del manejo de las fuerzas impulsoras de los costos a lo largo de toda la cadena de valor, a través de un profundo análisis, reestructuración e innovaciones.

A su vez, en base a la información brindada por los estados contables, el rubro " Ventas Totales del Ejercicio" dio un total de \$ **318.857.647**. Llevando a cabo proyecciones y análisis de inflaciones y las variables principales de crecimientos ligadas a los mercados del propio sector, junto a la sensibilidad y variabilidad en los precios, se puede plantear que las ventas ascenderían en el 2023, a un total de \$ **801.168.103**. Consecuentemente, tras la aplicación de la propuesta, dirigida a aumentar la cartera de clientes y al aumento de las ventas en el periodo 2021-2023, las mismas impulsarían una ganancia mayor en un total de \$ **40.058.405**, aproximadamente. Ganancia basada en apuntar a ser los vendedores de menor costo de la industria, fidelizando clientes, atrayendo nuevos compradores, en pos de aumentar los volúmenes de ventas y cuota de mercado abarcada.

Debió a esto y sumado a la posición que ocupa la organización en el mercado y las expectativas de crecimiento tanto externas como internas, el objetivo general de aumentar las utilidades brutas en un 20% es viable y aplicable ya que con el escenario base de la empresa, las

utilidades brutas para el año 2023, proyectadas, darían un total de \$ **72.934.362**. Por ende, al aplicar y llevar a cabo el desarrollo de la estrategia central del reporte de caso, contemplando los objetivos específicos planteados, se proyecta que para el año 2023 se podría generar un aumento del 20% de utilidades brutas, reflejando un aumento total de \$ **14.496.141**, en beneficios para la empresa.

Objetivos Específicos:

- **1:** Reducción de los costos operativos en un 12%, para el año 2023. Eliminando ineficiencias o actividades que impulsen costos incensarios dentro de la cadena de valor, generando una eficiencia notoria en el manejo de costos, por cada integrante, junto a la implementación de un software tecnológico.
- **2:** Captar 500 nuevos clientes sensibles a los precios, dentro de la industria, en un rango de 3 años (2021-2023), impulsando el aumento de un 5% en las ventas totales.
- **3:** Lograr un sentido de pertenencia en los empleados en un 80%, para finales del año 2023, con fines de evitar altos porcentajes de rotación de trabajadores dentro de la organización, manteniendo el personal constante.

Objetivo 1:

Concretamente dicho objetivo se buscara conseguir a través de la creación e implementación de un plan de reducción de costos, que incluya un análisis profundo de los elementos o áreas claves de la cadena de valor, con fines de buscar eliminar costos innecesarios o ineficiencias que se presenten a lo largo de la misma, tanto de recursos humanos, flujos de trabajo, de maquinarias o elementos. En pos de manejar de manera eficiente y óptima las fuerzas impulsoras de costos que estén presentes, para que dicha eficiencia o eliminación de costos impacte en los precios finales de venta de los productos, junto a la implementación de un software tecnológico e innovaciones.

- Principalmente se creara un equipo para llevar adelante y conducir dicho plan de reducción de costos. El cual estará conformado por un Administrador, externo a la organización, sumado los gerentes de Depósito y Logística, gerente de Ventas, junto al encargado de Compras y al encargado de la nueva área de RRHH. El principal objetivo de dicho equipo de trabajo será el de realizar reuniones mensuales, al principio, con el fin de

que cada uno, según su área de mando o trabajo, presente la posibilidad de eliminar ciertos costos, actividades innecesarias o aquellas que están siendo ineficientes, a lo largo de la cadena, con el fin de revertir esa situación a través de la búsqueda de soluciones posibles, viables y beneficiosas para la empresa. Analizando y monitoreando tendencias de costos, variaciones críticas, y controlando mes a mes el progreso.

- Los gerentes o encargados de cada área, será los responsables de bajar la filosofía estratégica y organizacional, de reducción de costos, hacia sus empleados. Con el fin de instruir a todos los trabajadores con dicha filosofía y que todos estén debajo de la misma línea o pensamiento estratégico. Los cuáles sean capaces de poder analizar críticamente sus propios trabajos, actividades o flujos, con el fin de descubrir aquellas que generar costos incensarios o están siendo ineficientes, y que los mismos puedan transmitir dicho análisis o descubrimiento hacia su jefe o encargado. Con el fin de que este mismo pueda hacer presente dichas inquietudes u opciones al equipo encargado del proyecto, y ser evaluadas y tratadas en el mismo. En pos de que en cada reunión que se concrete se puedan presentar ideas innovadoras o nuevas formas de eliminar costos o aumentar eficiencias, para así reestructurar la cadena de valor, en busca de reducciones de costos beneficiosas.
- Vinculado a la creación del equipo encargado del proyecto de reducción de costos, operativamente, se le suma la inversión y utilización de un software tecnológico llamado "Distribuir" (Pack PyME), brindando por la empresa Chess (Especialistas en consumo masivo), el cual permite obtener informes de gestión adecuados para la toma de decisiones e incrementar la productividad en los procesos de facturación, control de inventarios, logística y distribución, compras, entre otros. Dicho sistema permitirá aumentar eficiencias y por ende disminuir costos, asociados a la cadena de valor en sí.
- La implementación del software permitirá, por ejemplo, armar repartos de manera eficientes, según puntos y tiempos de entrega y así optimizarlas, reduciendo costos de salida, ya sea por mala elección de transportes o rutas de envíos. En busca de optimizar espacios de carga de utilitarios, utilización de la flota disponible y gastos en combustibles.
- También presenta un sistema de "frescura" que posee una alerta vinculada al vencimiento de la mercadería, de acuerdo a las ventas, los cuales son costos a eliminar por parte de la

organización en su totalidad. Sumado a que tiene un sistema "abastecimiento" el cual permite conectarse con el proveedor o los proveedores, para enviar pedidos de manera directa, analizando la trazabilidad de las órdenes de compra, lo cual lleva a un movimiento más rápido y eficiente en la realización de pedidos y posterior abastecimiento, eliminando pasos incensarios entre el encargado de compras y la conexión con el proveedor, generando una mayor eficiencia.

- A su vez cuenta con "Distribuir Deposito", que permite ingresar los movimientos de stock exactamente donde suceden, ya sea frente al rack o al pie del camión. Es una herramienta de gestión de almacenes que suma eficacia y simplifica el relevamiento y carga de datos, incorporando tablets y lectores de códigos de barra, evitando errores de transcripción de datos, aumentando la velocidad del paso de la información y enviándola hacia el área de compras/abastecimiento de manera instantánea, evitando también costos de papelería incensarios o impresiones.
- Además, se buscara adecuar las mercaderías y agrupar productos, para apuntar a la eficiencia en el armado de envíos, para aquellos pedidos que serán enviados en el mismo utilitario y con fechas más próximas, permitiendo así, una rápida rotación de inventario, que impacte en una reducción de costos, al mantener poco tiempo las mercaderías almacenadas y una eficiente utilización de la flota que posee la empresa.
- Englobando dichas acciones, permitirán una reducción de los costos, como de almacenamiento y manipulación, que son de los mayores costos que incurre la empresa. Ya que, se buscara evitar sobreabastecimientos implementando la técnica "pedir sobre pedidos", mediante la cual un pedido echo por un comprador ya es emitido de manera directa hacia el proveedor, sin juzgar demandas, evitando pedir de más o menos productos. Sumando a ello, se generan mayores economías de escala y un mayor poder de negociación con los proveedores, utilizando la influencia del poder de compra de la empresa, para comprar mayores volúmenes de productos a un mejor precio u obtener mejores descuentos. Creando una mejor relación de cliente-proveedor, la cual impulsa menores costos para la organización y mayor fuerza en el mercado.

Objetivo 2:

El siguiente objetivo está ligado a aumentar los volúmenes de ventas de la empresa, con fines de acaparar una mayor cuota de mercado, dentro de la industria. Se apuntará a capturar 500 nuevos clientes llamados "sensibles a los precios", en un rango de 3 años. Con fines de atraerlos hacia la empresa y hacia la variedad de productos que ofrece, a través de plantear los precios más bajos del mercado, en relación a la competencia. Es por ello que se buscare acaparar aquellos clientes de la industria que no tienen o poseen un proveedor fijo al cual le compran, y están siempre en el constante análisis de los precios, calidad y beneficios ofrecidos por diferentes empresas, con el objetivo de atraerlos hacia nuestra cartera de clientes, al ofrecerles los precios más bajos del mercado, de manera constante, sin dejar de lado la calidad y variedad de productos y marcas, ofreciendo un alto nivel de servicio hacia los mismos, como entregas de pedidos eficientes, rápidas, y respuestas ágiles hacia sus demandas de productos.

- Principalmente, para atraer a los nuevos clientes se implementará una campaña agresiva de comunicación, bajo el slogan " Precios Más Bajos: SIEMPRE", con fines de que genere una impresión en los potenciales clientes, para poder comenzar a posicionarse en la mente del consumidor, y que referencien instantáneamente dicho slogan, con los precios bajos de productos, que ofrecerá la empresa A.J y J.A Redolfi, en la industria. La campaña de comunicación estará vinculada a generar publicidad con los medios disponibles que tiene la organización, como publicidad de calle, cartelera en las tiendas o locales, redes sociales, diarios, el propio "boca en boca", entre otras, en pos de generar una difusión de manera masiva. Donde no solo generara y estará apuntado a atraer nuevos clientes, sino que también fidelizara a los clientes con que ya se cuenta, ofreciendo beneficios para los mismos, sumando, al aumento de volúmenes de ventas.
- A su vez, para atraer dichos clientes, se ofrecerá un paquete promocional de "Primera Compra", donde se encontraran tantos productos de bebidas, alimentos varios, elementos básicos de limpieza, farmacia, cigarrillos, entre otros. Con fines de ofrecer dicho paquete a kioscos, maxi-kioscos, almacenes, mercados minoristas, o consumidores finales, como un paquete inicial, a un buen precio, con un descuento promocional y con envíos de la mercadería. Para que así, dichos clientes potenciales, pasen a ser parte de la cartera de clientes de la empresa, luego de generar una primera relación de compra satisfactoria, en

términos de precio, calidad y servicio ofrecido. El paquete promocional podrá ser personalizado por cada cliente, junto a un vendedor asignado, en términos de marcas, variedad o cantidades, partiendo de un mínimo propuesto por la empresa.

- Aprovechando los contextos actuales y las tecnologías, se implementara la utilización de teleconferencias o videollamadas hacia los clientes actuales o potenciales clientes, concretando una conexión con el mismo, en base a sus preferencias y a sus comodidades, donde un vendedor pueda ofrecer productos, variedad, marcas y así crear una relación de negocio. En pos de crear una relación directa con el cliente y atender sus necesidades, en base al servicio brindado.

Se buscara a su vez, a través de dicho accionar, suplir los gastos de viajes de ventas, viáticos, visitas a clientes, entre otros, con el objetivo de evitar la generación de dichos gastos y que sumen al plan de reducción de costos, planteado como horizonte organizacional, en correlación con el primer objetivo.

- Una estrategia complementaria a implementar, es la utilización del CrossDocking, una herramienta logística que fomenta un ahorro de costos, el aumento de la calidad del producto y la reducción de los tiempos de entrega. Esto no solo contribuye a optimizar los procesos de logística, sino también a incrementar la satisfacción de los clientes.

Dicha herramienta permite llevar rápidamente un producto descargado desde un transporte de llegada, a un vehículo de salida. Esto genera que se puedan realizar envíos de manera más rápida, hacia clientes que lo necesiten con anticipación, con un servicio más personalizado. Todo esto se ejecuta con un tiempo bastante reducido de almacenamiento y manipulación, lo que desemboca en una reducción de costos, tanto de almacenamiento, por no tener los productos almacenados y mover los suministros rápidamente, como de manejo, ahorrando costos por no necesitar de tanto personal, y a su vez, aumentando el servicio de respuesta hacia el cliente.

Objetivo 3:

Dicho objetivo hace hincapié en mantener al personal, con que se cuenta, de manera constante con fines de evitar las altas rotaciones en los puestos de trabajo, en base a generar un sentido de pertenencia del 80%, en todos los trabajadores que se desempeñen en la organización, para el año

2023. El principal foco de atención estará puesto en mejorar el clima laboral, la comunicación entre empleados del mismo y de diferentes niveles jerárquicos, la comunicación y flujos de la información interna de la organización, y sobre todas las cosas, la alineación de todo los empleados hacia la misión, visión y valores que presenta la empresa, con fines de que todos se encuentren bajo el mismo horizonte organizacional y apuntando hacia los mismos objetivos, de una manera íntegra.

- Principalmente se llevara a cabo el desarrollo y creación de un área de Recursos Humanos, ya que actualmente la organización no cuenta con una. Esto permitirá que los empleados tengan donde dirigirse frente a situaciones laborales o personales, con fines de que haya una área dispuesta a eso y que los empleados se sientan escuchados o contenidos por la empresa donde se desempeñan.
- La creación del área de RRHH, le traerá beneficio a la propia organización, ya que será la encargada de encaminar todos los trabajadores bajo los componentes de la misión, visión y valores de la misma, gestionando de forma correcta y eficaz los recursos humanos, para el éxito de la empresa. A su vez, será la encargada de generar y transmitir todo tipo de información pertinente y vinculada a dicha área, desde los altos mandos hacia todos los empleados, evitando fallas o ineficacia en la comunicación interna de la empresa, mejorando las relaciones laborales, aumentando productividades y promoviendo una mayor integración.
- Se planteara comenzar a utilizar una red de comunicación interna de la empresa, con fines de distribuir información pertinente, hacia todos sus empleados por igual, ya sea noticias o novedades organizacionales, vía emails. Evitando así también los costos asociados al papelerío, impresiones o copias, y generando una eficiencia y mejora en la información transmitida hacia toda la empresa, evitando gente no notificada, perdida de notificaciones, no conocimiento de la información, o mala comunicación.
- Para lograr un alto porcentaje del sentido de pertenencia de los empleados, además de sentirse integrados frente a la creación de un área de RRHH, y hacia los objetivos empresariales, se les plateara la posibilidad de poder presentar ideas o formas nuevas o innovadoras de reducción de costos, en sus áreas o lugar de trabajo, con fines de que aporten al plan de reducción de costos, propio del objetivo número 1, ya mencionado.

Con fines de que sean los propios empleados, que manejan las maquinas, que llevan adelante los procesos y trabajos, los encargados de poder tener una capacidad de análisis de reducción de costos posibles o de aumento de eficiencias, que ellos mismo puedan notar y transmitir hacia sus superiores. Con la posibilidad de premiar aquellas ideas o innovaciones presentadas y que sean tomadas como viables y aplicables por la empresa y premiando productividades, rendimientos, ventas generadas y reducciones de costos. Así se generaría una alta participación de los empleados en decisiones de formas de trabajo o de operar y de los flujos de trabajo y generando sentido de pertenencia en los mismos, hacia la empresa.

- Para medir el sentido de pertenencia de los empleados, principalmente, se llevaran a cabo encuestas anónimas, presentando diferentes puntos pertinentes y representativos, que permitan analizar al momento, como su encuentran los empleados, conocer opiniones o diferentes comentarios, acerca de sus jefes, trabajos, puestos, formas de comunicación, clima laboral, premios, etc. Con el fin de poder generar una base de datos y evidenciar a ese momento el porcentaje de sentido de pertenencia con que cuenta la empresa, y apuntar a elevarlo en los años siguientes. Tomando sugerencias y opiniones de empleados y trabajadores, y que se vean reflejado en el accionar de la empresa, hacia los mismos.
- También se llevaran a cabo reuniones trimestrales con el personal, según el área, para hacer relevamiento de objetivos, analizar propuestas, productividades, atender inquietudes de los empleados y transmitir noticias o información, para promover la integración y ver que se siga el horizonte estratégico organizacional.
- Generar un sentido de pertenencia alto y un bajo nivel de rotación de trabajadores, permitirá explotar curvas de experiencia o aprendizaje, basadas en las capacitaciones recibidas por los empleados, los conocimientos adquiridos, la experiencia en los trabajos, la capacidad de análisis y búsqueda de nuevas ideas, y empleados que conocen como se desempeña la empresa, sus valores, misión y visión y hacia donde apuntan.

En pos de que dicha curva de aprendizaje permite disminuir costos de desempeños de actividades a lo largo del tiempo, debido a economías de aprendizaje y experiencia, ya que si contamos con un personal constante y sin rotación, que ya está capacitado en las nuevas formas de trabajo, en las nuevas tecnológicas, que cuenta con los conocimientos y

experiencias para llevar a cabo tareas y trabajos, permitirá no incurrir en mayores costos a futuro, debido a que todo lo invertido en ellos, se reflejaría en un ahorro de costos a futuro. Siendo lo contrario a la generación de costos en la cual se incurrirá si habría que volver a buscar y contratar nuevo personal, instruirlo, capacitarlo y generarle experiencia, insertarlos en las organización, etc.

- Es por ello, que es de suma importancia mantener a los empleados dentro de la empresa, que se encuentren dentro de un buen y apto clima laboral, con buenas relaciones laborales, atendidos por un área de RRHH, y sintiéndose parte de los procesos de la empresa, de los cumplimientos de objetivos, aumentando productividades y siendo premiados. Con fines de aprovechar las características mencionadas y además, de no permitirse que empleados migren hacia otras empresas competidoras y así evitar la propagación de formas de trabajo, accionar de la organización, innovaciones utilizadas, entre otras. Siempre en relación al objetivo principal y transversal propuesto, apuntando a la generación de ahorros de costo y aumento de la ventaja competitiva, en la industria.

Planes de Acción.

Actividades	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físico	Terciarización	Observaciones
		Inicio	Fin	Área	Responsable			
Objetivo Numero 1								
1	Creación del equipo encargado del plan de reducción de costos	03/01/2021	07/01/2021	-	Gerente de depósito y logístico; Gerente de ventas; Encargado de compras; Encargado de RRHH	Adecuación de oficina; Computadora; Proyector; Conexión a internet; Elementos de librería.	-	Se contratará un administrador externo a la empresa, para llevar a cabo el proyecto.
2	Implementación del plan de reducción de costos	07/01/2021	31/12/2023	-	Equipo a cargo del proyecto	Equipo del proyecto y trabajadores de áreas vinculadas	-	El equipo a cargo del proyecto será el encargado de aplicarlo, ejecutarlo y controlarlo, durante el lapso pactado, a través de reuniones mensuales.
3	Introducción e inducción de los trabajadores al plan de reducción de costos	07/01/2021	14/01/2021	-	Equipo a cargo del proyecto	Trabajadores del área de ventas, compras, logístico, distribución y depósito.	-	Se instruirá a todos los trabajadores necesarios, acerca del plan de reducción de costos. La filosofía a seguir, sus características, formas y la búsqueda de objetivos planteados.
4	Compra e instalación de computadora central	07/01/2021	10/01/2021	-	Técnico de computación	Computadora de alto rendimiento	Mauri Computación	Computadora de alto rendimiento para integración del software tecnológico.
5	Instalación del Software "Distribuir" (Pack PyME)	10/01/2021	13/01/2021	-	Técnico Chess	Licencia del software; computadora de alto rendimiento; Tablets; Lector de código de barras	Chess (Especialistas en consumo masivo)	Ver anexo (x)
6	Capacitaciones hacia el personal, acerca del software y formas de uso	13/01/2021	20/01/2021	-	Técnico Chess	Guía del Software; Oficina; Computadora; proyector.	Chess (Especialistas en consumo masivo)	La empresa Chess brindará un especialista encargado en capacitaciones del uso y
7	Plan de incentivo para empleados	14/01/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Gerente General / Encargado del área de RRHH	Honorarios / Premios económicos	-	Plan de incentivo dirigido a premiar a los empleados. Vinculado a los objetivos propios del plan de reducción de

Objetivo Numero 2								
1	Contratacion Diseñador Grafico / Community Manager	03/01/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Gerente Comercial / Encargado de RRHH	Honorarios Diseñador Grafico / CM	-	El diseñador grafico sera el agente publicitario encargado de llevar a cabo las campañas publicitarias y paquetes
2	Creacion de la campaña publicitaria "Precios Bajos: Siempre"	03/01/2021	10/01/2021	Gerencia	Gerente Comercial / Diseñador Grafico	-	Pickle Audiovisuales	La publicidad y campañas publicitarias se terciarizaran hacia una productora audiovisual, al no estar presente una area de marketing
3	Puesta en marcha e implementacion de campaña publicitaria "Precios Bajos: Siempre"	10/01/2021	31/12/2023	Gerencia	Gerente Comercial / Community Manager	Publicidad paga, fisica y online / Carteleria	Pickle Audiovisuales	La publicidad se hara presente en radio, diarios, medios visuales, redes sociales, publicidad de calle, con carteleria en la empresa y
4	Adecuacion de oficinas de ventas	03/01/2021	06/01/2021	Ventas	Gerente de Ventas / Supervisor de vendedores	Computadoras / Camaras / Telefonos / Salas privadas Microfonos / Auriculares	-	Se debera adecuar las oficinas de ventas para poder atender a los clientes potenciales, atraidos, a traves de videllamadas o videoconferencias.
5	Creacion e implementacion del paquete promocional "Primera Compra"	06/01/2021	31/12/2023	Ventas / Gerencia	Gerente general / Gerente de Ventas / Supervisor de vendedores	Stock disponible para armado de paquetes / inventarios / planillas de control / servicio de envios Telefonos / Computadoras	-	Una vez adecuada las oficinas e intruidos los vendedores en el paquete promocional, estos mismos comenzaran a ofrecerlo a potenciales clientes. Junto a la publicidad
6	Plan de incentivo para vendedores	06/01/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Gerente General / Encargado del area de RRHH	Premios Economicos	-	Plan de incentivo dirigo a premiar a los vendedores, por atraer nuevos clientes, a traves del paquete promocional "Primera Compra".
7	Adecuacion de zona del deposito para implementacion del "CrossDocking"	03/01/2021	08/01/2021	Deposito / Logisitica	Jefe de Deposito y Logistica / Encargado de Despachos	Señalizacion de zona de CrossDocking / autoelevadores/ Utilitarios	-	Se adecuara una entrada y salida para vehiculos, detinados a aprovechar los beneficios del CrossDocking

Objetivo Numero 3								
1	Creacion del area/departamento de Recursos Humanos	3/1/2021	10/1/2021	Gerencia	Gerente / Directorio	Honorarios / Acondicionamiento de oficina / Computadoras / Elementos de librería	-	Area/departamento que pasara a ser la encargada del manejo de relaciones laborales de empleados y tratamiento de todo tipo de situaciones vinculadas a los recursos humanos.
2	Realizacion de encuestas de satisfaccion hacia empleados	12/1/2021	27/1/2021	RRHH / Directorio	Encargado del area de RRHH	Encuestas impresas / Elementos de librería	-	Se realizaran dichas encuestas hacia todo el personal, con fines de obtener porcentajes de sentido de pertenencia, analisis del clima laboral, comunicaci3n, entre otras.
3	Adecuacion y mejora de la red de comunicaci3n interna	27/1/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Encargado del area de RRHH	Creacion de email laboral / Base de datos / Conexi3n a internet	-	Se otorgara a cada empleado un mail "Redolfi", exclusivamente laboral y para notificaciones de informaci3n vincualda a la empresa o al propio empleado.
4	Transmision de Mision, Vision y Valores hacia los empleados	10/1/2021	12/1/2021	Gerencia	Gerente General / Directorio	Pantalla / Proyector / Microfono	-	Se llevara a cabo un encuentro con todo el personal, con fines de que los altos mandos transmitan la Mision, Vision y Valores nuevos, que rigen en la empresa y la filosofia de trabajo a implementar.
5	Mejora del clima laboral	30/1/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Encargado del area de RRHH / Gerentes de zonas	Mejoras en el lugar de trabajo / Seguridad e higiene / Sala de descanso o almuerzo / Renovacion de herramientas o elementos de trabajo	-	Se necesitara de la mejora en el clima laboral, con fines de cumplir con los objetivo organizacionales planteados.
6	Reuniones trimestrales de cada area con sus empleados	1/2/2021	31/12/2023	Gerencia / RRHH	Gerentes de areas	Oficinas / Proyectors / Pantallas / Microfonos	-	Cada gerente de area sera el encargado de pactar las reuniones con su personal, con fines de analizar productividades, relevamientos de objetivos, procesos, etc.

Ilustraci3n 1: Planes de Acci3n; Elaboraci3n propia.

Diagrama de Gantt.

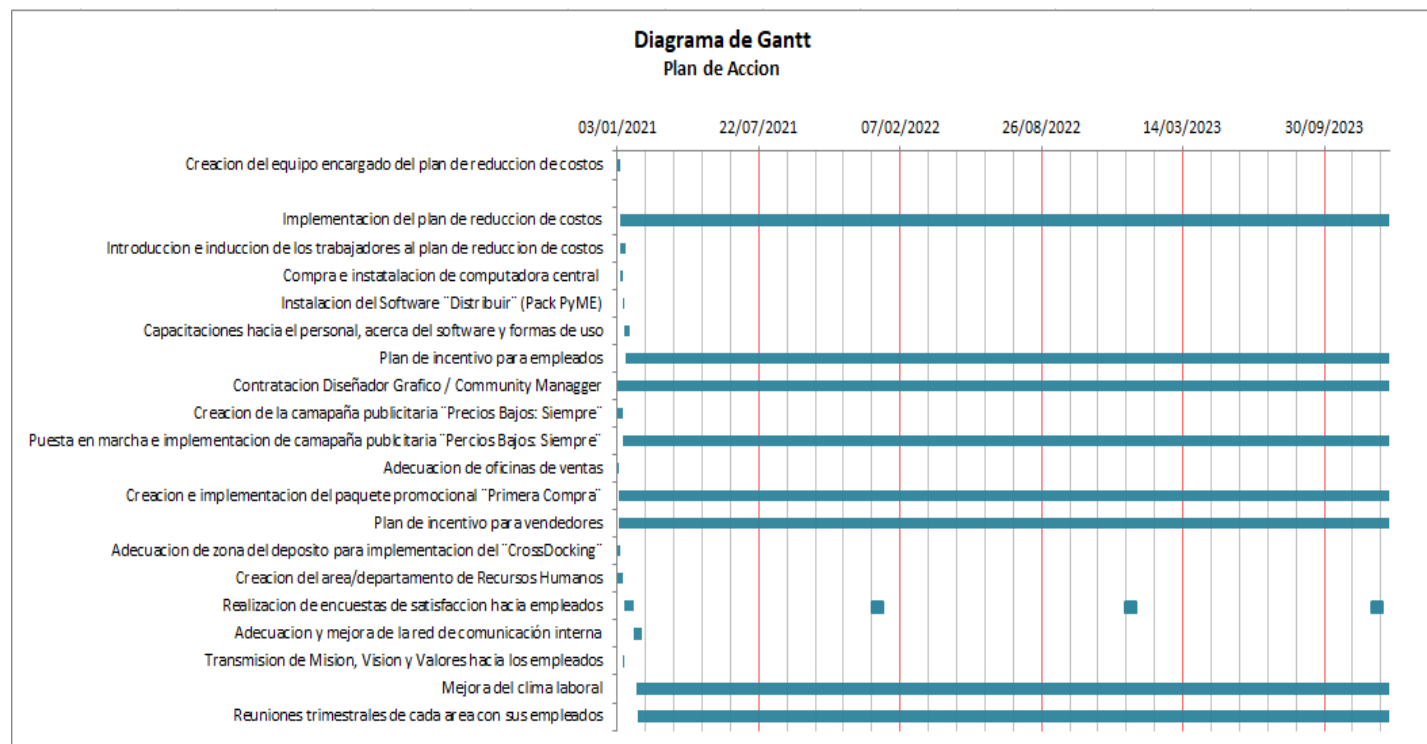


Ilustración 2: Diagrama de Gantt; Elaboración propia.

En el *anexo 3: Diagrama Gantt*, se pueden observar las fechas de inicio, fin y la duración de cada actividad, correspondiente a los planes de acción.

Presupuestos Planes de Acción.

Plan de Acción 1	2021	2022	2023
Adecuación de oficina (Muebles varios, notebooks, proyectores, pantallas, teléfonos, impresora, etc.)	\$ 358.214	-	-
Computadora central de alto rendimiento	\$ 122.691	-	-
Software "Distribuir" (Licencia, instalación y capacitación)	\$ 1.767.000	-	-
Mantenimiento del Software	\$ 513.000	\$ 692.550	\$ 914.166
Honorarios Administrador externo (Media jornada)	\$ 240.000	\$ 324.000	\$ 427.680
Equipamiento tecnológico (Tablets, lectores de código de barra)	\$ 105.355	-	-
Premios Económicos	\$ 250.000	\$ 337.500	\$ 445.500
Elementos de librería	\$ 3.300	\$ 4.455	\$ 5.881
TOTAL	\$ 3.359.560	\$ 1.358.505	\$ 1.793.227

Plan de Acción 2	2021	2022	2023
Adecuación de oficina Ventas (Muebles varios, notebooks, auriculares/mic, teléfonos, impresora, etc.)	\$ 358.389	-	-
Honorario Community Manager	\$ 120.480	\$ 162.648	\$ 214.695
Campaña Publicitaria "Precios Bajos: Siempre"	\$ 243.508	\$ 328.736	\$ 433.931
Publicidad Varía (Redes, vía pública, radio, revistas, etc.)	\$ 960.000	\$ 1.296.000	\$ 1.710.720
Adecuación Zona de CrossDocking	\$ 5.000	-	-
Premios Económicos "Ventas"	\$ 250.000	\$ 337.500	\$ 445.500
TOTAL	\$ 1.937.377	\$ 2.124.884	\$ 2.804.847

Plan de Acción 3	2021	2022	2023
Adecuación de oficina RRHH (Muebles varios, notebooks, teléfonos, impresora, etc.)	\$ 214.096	-	-
Honorarios Encargado de RRHH	\$ 504.000	\$ 680.400	\$ 898.128
Honorarios Asistente de RRHH	\$ 240.000	\$ 324.000	\$ 427.680
Encuestas de satisfacción al personal	\$ 12.000	\$ 16.200	\$ 21.384
Equipamiento tecnológico (Proyector, pantalla, micrófonos)	\$ 38.664	-	-
Elementos de librería	\$ 3.300	\$ 4.455	\$ 5.881
TOTAL	\$ 1.012.060	\$ 1.025.055	\$ 1.353.073

Ilustración 3: Presupuestos Planes de Acción; Elaboración propia

Inversión total	\$ 16.768.587
------------------------	----------------------

El detalle de cada presupuesto estará presentando en el *Anexo 4: Presupuestos Planes de Acción*.

Análisis y Evaluación del Proyecto.

Principalmente se llevó a cabo la definición de un proyecto de inversión dirigido hacia la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, tras analizar cuestiones vinculadas a los mercados y al entorno, tanto interno como externo, en el cual se desenvuelve la organización. Con fines de plantear una propuesta de aplicación viable y beneficiosa para la misma, en el periodo 2021-2023.

Flujo de Fondos / Cash Flow:

CASH FLOW PROYECTADO - A.J y J.A Redolfi S.R.L			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Plan de acción 1	\$ 4.098.752	\$ 5.779.240	\$ 7.628.597
Plan de acción 2	\$ 7.193.429	\$ 9.711.129	\$ 12.818.690
Plan de acción 3	-	-	-
TOTAL DE INGRESOS	\$ 460.881.464	\$ 622.435.901	\$ 821.615.389
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 324.867.948	\$ 438.571.730	\$ 578.914.683
Gastos de Comercialización	\$ 16.038.921	\$ 21.652.544	\$ 28.581.357
Gastos Administrativos	\$ 10.814.637	\$ 14.599.760	\$ 19.271.683
Gastos Financieros	\$ 55.690.343	\$ 75.181.964	\$ 99.240.192
Otros Egresos	\$ 1.249.060	\$ 1.686.231	\$ 2.225.825
Plan de acción 1	\$ 3.359.560	\$ 1.358.505	\$ 1.793.227
Plan de acción 2	\$ 1.937.377	\$ 2.124.884	\$ 2.804.847
Plan de acción 3	\$ 1.012.060	\$ 1.025.055	\$ 1.353.073
TOTAL DE EGRESOS	\$ 414.969.906	\$ 556.200.672	\$ 734.184.886
UTILIDAD BRUTA	\$ 45.911.557	\$ 66.235.230	\$ 87.430.503
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 16.069.045	\$ 23.182.330	\$ 30.600.676
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 29.842.512	\$ 43.052.899	\$ 56.829.827

Ilustración 4: Cash Flow Proyectado; Elaboración propia.

La realización del flujo de fondos permite analizar las corrientes de dinero, como los diversos ingresos y egreso que genera la actividad de la empresa, y proyectarlos a futuro, basados en una serie de premisas y supuestos generales, junto a las propuestas propias de los planes de acción pertinentes. Con el propósito de analizar la viabilidad del proyecto de inversión y su posible aplicación, en relación a un escenario base. Dicho análisis financiero y económico está contemplado dentro de un periodo de 3 años.

Tanto las premisas generales, como de los planes de acción se podrán visualizar en el *Anexo 5: Premisas Generales y Premisas de Planes de Acción del Flujo De Fondos.*

En base a dicha herramienta, se realizó un análisis de los principales indicadores de un proyecto de inversión, tales como la VAN, TIR y el RIO, con fines de poder comparar dicho proyecto u inversión a otras similares, para analizar la viabilidad del mismo y concluir con su conveniencia de aplicación o no, en relación a ciertos parámetros económicos y financieros.

Inversión a realizar	-16.768.587
Flujo del período 1	29.842.512
Flujo del período 2	43.052.899
Flujo del período 3	56.829.827

VAN	37.532.032
TIR	201%

ROI	
Beneficios	47.229.835
Costos	16.768.587
ROI	182%

Tasa de referencia LELIQ	36%
--------------------------	------------

Ilustración 5: Valor actual neto; Tasa interna de retorno; ROI; Elaboración propia.

Fundamentación:

Partiendo de los principales indicadores financieros, se puede observar que generan resultados muy favorables y prometedores, a través de la aplicación de la propuesta planteada y desarrollada, haciendo atractivo el proyecto de inversión para la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L.

Principalmente el Valor Actual Neto (VAN), arroja un resultado de \$ **37.532.032**, demostrando así la viabilidad del proyecto, ya que, tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y luego descontar la inversión inicial, genera una ganancia considerable para la organización y beneficios futuros. Debido al criterio de aceptación, dado por el valor de la VAN, siendo mayor a 0.

La tasa de referencia utilizada fue la de las Leliq (Letras de Liquidez), presentadas por el BCRA al mes de Noviembre, con una tasa del 36% (Banco Central de la Republica Argentina, 2020). A partir de allí se deduce que, como la TIR arroja una resultado del **201%**, se supera ampliamente la tasa de referencia utilizada (más de 5 veces su valor), y por ende, la tasa interna de retorno del proyecto, es lo suficientemente alta, derivando en la conveniencia de realizar dicha inversión.

Por último se destaca el indicador financiero ROI (Retorno de la inversión), el cual nos indica cuantos pesos se generan por cada peso invertido en el proyecto. Como se puede visualizar, el ROI da un total de **182%**, mostrando así que, por cada peso invertido para llevar a cabo dicho proyecto, el mismo genera un resultado adicional de \$1,82 para la empresa.

Es por ello que el proyecto de inversión, vinculado a la propuesta presentada hacia la organización, es sumamente viable y favorable para la misma en términos económicos y financieros. Denotado por los propios indicadores financieros y visualizado en que el rendimiento del mismo permitirá el aumento de utilidades de la organización a corto plazo, y favoreciéndola en financieramente para los próximos ejercicios y así promoviendo mayores beneficios.

Conclusión.

“A.J & J.A REDOLFI S.R.L”, formando parte de la industria de Distribuidores y Mayoristas, se encuentra en un entorno favorable y alentador basado en su trayectoria como empresa en el sector, los productos y variedades que comercializa y el gran potencial de crecimiento y expansión que representa el contexto en el cual está inmerso. Pero paralelamente, cuenta con herramientas y virtudes organizacionales para buscar y generar una posición mayor de liderazgo y “fuerza” en la industria, ya sea frente a sus competidores, clientes, potenciales clientes, sin dejar de lado las debilidades a suplir para su progreso como empresa.

Es por ello que se planteó la búsqueda de ser el proveedor o vendedor de más bajo o de menor costo en la industria, postulando un enfoque poderoso y altamente competitivo, el cual le permitiría alcanzar un liderazgo en costos dentro del sector, como horizonte estratégico y operativo a largo plazo.

Estrategias altamente prometedoras no solo fundamentadas en términos económicos, en niveles de inversión y beneficios futuros para la organización demostrados, sino también en que haciendo énfasis en la industria en la cual se desenvuelve la empresa, la competencia de precios entre rivales es intensa y siendo el principal foco de acción y atención de las propias empresas que componen al sector. Debido a la estandarización de procesos, siendo repetibles y generales, a la formas de utilización de los productos que se vende, siendo de consumo masivo, llevando a los compradores a utilizarlos de una misma manera y para un mismo propósito, y en donde las empresas no interfieren en su calidad o preparación.

Dejando en evidencia que el mayor determinante y atractivo principal de dicho sector es el de presentar los precios más bajos del mercado, junto a un servicio personalizado y eficaz, dirigido hacia los clientes de la industria, los cuales están en constante análisis de las diferentes ofertas, siendo el determinante mayor, lo cual les lleva a elegir a los clientes entre optar por una empresa u otra. Denotando así, que mientras más sensibles a los precios sean los consumidores o clientes de una industria, y la industria cumpla con las características mencionadas, más inclinados se verán estos mismos por hacer de su proveedor fijo a la empresa que les otorgue los mayores beneficios, y su vez más inclinadas se verán las organizaciones por optar y llevar a cabo acciones y estrategias de liderazgo en costos, apuntando a una relación proveedor-cliente duradera y beneficiosa.

Debido a esto, se basaron y se propusieron utilizar los esfuerzos, virtudes y capacidades de la organización, junto a la generación e inclusión de nuevas filosofías de trabajo, innovaciones, creación de nuevas áreas, integridad, compromiso y pro actividad, con el fin de lograr un desempeño mayor en las utilidades propias de la empresa. Basándose y haciendo énfasis principalmente en una reducción de costos eficiente, productiva y en el óptimo manejo de las fuerzas impulsoras de estos mismos y el análisis de sus eslabones más críticos, contemplando a toda la organización y postulando una integración masiva de todos sus componentes y miembros, bajo una nueva filosofía y forma de trabajo, junto a la integración de un software tecnológico de gestión. Para el posterior desencadenamiento en el aumento de volúmenes de ventas, basado en utilizar la ventaja del bajo costo generada, llevando a aumentos de eficiencias y productividades en los procesos de trabajo, acaparando mayor cuota de mercado, al atraer más clientes y fidelizando a la cartera con que ya se cuenta, y por ende derivando en ganancias y beneficios para la propia organización. Con fines de apuntar al liderazgo buscado y la generación de una ventaja competitiva en el sector, su propia mantención y explotación a largo plazo, generando un modelo a seguir como empresa, y postulando dificultades para la competencia y barreras de entrada hacia la industria.

Complementariamente a todo el análisis realizado y a la propuesta de aplicación presentada, se expondrá una serie de recomendaciones, basadas en visualizar ciertas estrategias o herramientas que podrían ser de complementariedad y aportar mayor crecimiento y solidificación para la organización.

Principalmente se recomienda y abala la mantención y extensión del proyecto presentado, con fines de explotar el liderazgo buscado dentro de la industria, promoviendo la innovación y creatividad, postulación de tácticas y estrategias de liderazgo en costos a desarrollar y llevar a cabo, desde los altos mandos hasta todos los miembros de la organización. Con fines de que sea el horizonte organizacional y estratégico a seguir por la propia empresa y todos sus componentes, y plantearlo como el enfoque competitivo adoptado por propia organización.

A su vez, se detecta la falta de comunicación que tiene la empresa hacia el mercado, en términos de presencia en la mente del consumidor, partiendo de que no cuenta con un área de marketing definida, que genere las estrategias adecuadas o necesarias, para ampliar el rango de visualización de la empresa en sí y sus actividades comerciales. Definir y contar con un área o departamento de marketing, le permitiría a la misma poder expandirse como marca o empresa hacia más clientes y por ende conocerlos aún más, ya sea la forma de que piensan, compran o ven a la organización. Generando beneficios para la misma, al atraer mayor clientela, fidelizándola, y al dar a conocer la marca de una manera propia y bajo ciertos lineamientos.

Se recomienda la generación de e-commerce, para así transportar las ofertas, variedades de productos y servicios prestados a las plataformas digitales, para llegar a los segmentos de clientes que se manejan a través de ellas y generar hábitos de compras a través de las mismas. La utilización de una página para generar ventas a consumidores finales, a través de internet, o el desarrollo de una aplicación, con posibilidad de ofrecer distintos medios de pagos, tales como transferencias, utilización de billeteras virtuales. Con fines de generar una expansión hacia dichos entornos creciente y ajustándose a los cambios y movimientos comerciales de la actualidad.

Bibliografía.

Anses; (04-10-2020); Obtenido de:

<https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>

Argentina Gobierno; Ministerio de Economía; (2020); Obtenido de:

<https://www.economia.gob.ar/datos/>

Banco central de la República Argentina; (10-11-2020) Obtenido de:

<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

Boletín Oficial de la República Argentina; (19-03-2020); Obtenido de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>

CADAM; Cámara de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas; (2020); Obtenido de:

<http://cadam.com.ar/red-mayorista/>

Córdoba Gobierno; Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas; (2010); Obtenido de:

<https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones; (2015); *Administración Estratégica*; México D.F; Cengage learning.

Diario Clarín; (23-01-2020); Obtenido de:

https://www.clarin.com/sociedad/tarjeta-alimentar-2020-funciona-pueden-obtenerla_0_2xVq-W2E.html

Gómez Blanco, Daniel; InfoBae; (23-04-2020); Obtenido de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/04/23/los-supermercados-mayoristas-aseguran-estar-en-una-encrucijada-o-aumentamos-y-nos-clausuran-o-no-compramos-y-hay-faltantes/>

INDEC; (01-04-20); Obtenido de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

INDEC; (13-08-2020); Obtenido de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf

INDEC; (18-08-2020); Obtenido de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_08_2094BF9F5C14.pdf

INDEC; (20-08-2020); Obtenido de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_205E4DBC541B.pdf

INDEC; (23-06-2020); Obtenido de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

INDEC; (23-07-2020); Obtenido de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_07_202842E46CC6.pdf

INDEC; Cuadro P68-P. Provincia de Córdoba. Obreros o empleados del sector privado y patronos por tamaño del establecimiento, según sexo y rama de actividad económica agrupada. (2010); Obtenido de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-14-999-2010>

José María Sainz de Vicuña Ancin; (2017); *El Plan Estratégico*; Madrid, España; Esic editorial.

Senado de la Nación Argentina; (2020); Obtenido de:

<https://www.senado.gob.ar/upload/8314.pdf>

TeleSur; (10-12-2019); Obtenido de:

<https://www.telesur.tv/news/argentina-medidas-urgentes-alberto-fernandez-economicas-sociales--20191210-0009.html>

Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A.; Strickland, A. J.; (2012); *Administración Estratégica*; México D.F; McGraw-Hill/Interamericana

Walt-Mart México; (27-07-2011); Obtenido de:

<https://www.walmartmexico.com/sala-de-prensa/2011/07/27/lanza-walmart-agresiva-campana-de-precios-bajos-en-todo>

Anexos.

Anexo 1: Misión, Visión y Valores.

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”.

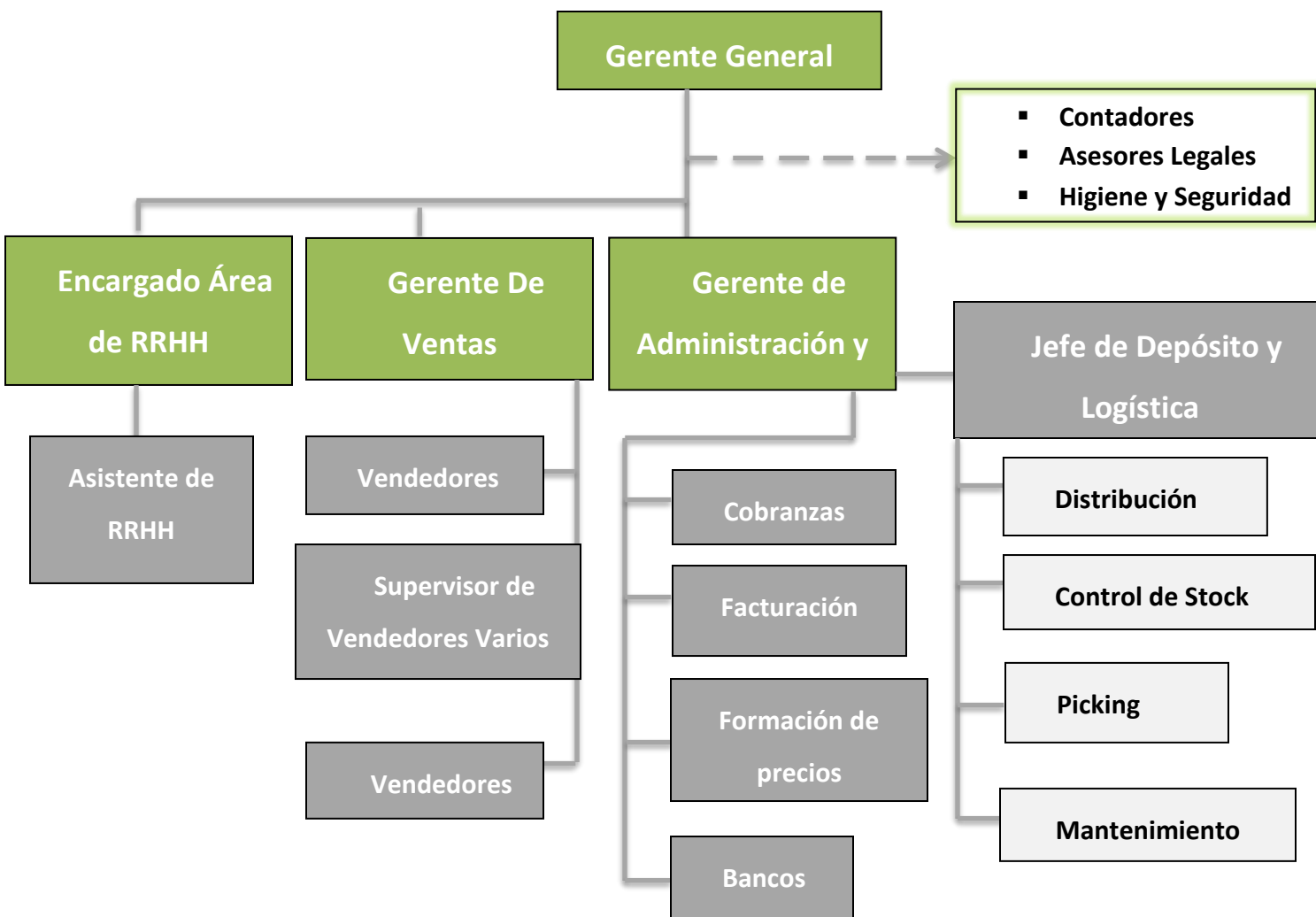
Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Valores:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Anexo 2: Organigrama A.J y J.A Redolfi S.R.L.

La *ilustración 6*, muestra el organigrama de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, con la adición del Área de Recursos Humanos y su respectivo personal.



*Ilustración 6: Organigrama de A.J y J.A Redolfi S.R.L, con adición del Área de Recursos Humanos y su respectivo personal;
Fuente: Elaboración Propia.*

La nueva área de Recursos Humanos, a través de sus integrantes, llevara a cabo las acciones de, selección e inducción, relevamiento del personal, evaluaciones de desempeño, elaboración de plan de incentivos, control de cumplimientos, ausentismos, liquidaciones y pagos de sueldos, mejora del clima laboral, entre sus tareas más principales.

Anexo 3: Diagrama de Gantt; Fechas inicio, fin y duración de las actividades de los Planes de Acción.

Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Días
Plan de acción			
Creación del equipo encargado del plan de reducción de costos	03/01/2021	07/01/2021	4
Implementación del plan de reducción de costos	07/01/2021	31/12/2023	1088
Introducción e inducción de los trabajadores al plan de reducción de costos	07/01/2021	14/01/2021	7
Compra e instalación de computadora central	07/01/2021	10/01/2021	3
Instalación del Software "Distribuir" (Pack PyME)	10/01/2021	13/01/2021	3
Capacitaciones hacia el personal, acerca del software y formas de uso	13/01/2021	20/01/2021	7
Plan de incentivo para empleados	14/01/2021	31/12/2023	1081
Contratación Diseñador Gráfico / Community Manager	03/01/2021	31/12/2023	1092
Creación de la campaña publicitaria "Precios Bajos: Siempre"	03/01/2021	10/01/2021	7
Puesta en marcha e implementación de campaña publicitaria "Precios Bajos: Siempre"	10/01/2021	31/12/2023	1085
Adecuación de oficinas de ventas	03/01/2021	06/01/2021	3
Creación e implementación del paquete promocional "Primera Compra"	06/01/2021	31/12/2023	1089
Plan de incentivo para vendedores	06/01/2021	31/12/2023	1089
Adecuación de zona del depósito para implementación del "CrossDocking"	03/01/2021	08/01/2021	5
Creación del área/departamento de Recursos Humanos	03/01/2021	10/01/2021	7
Realización de encuestas de satisfacción hacia empleados	12/01/2021	27/01/2021	15
Adecuación y mejora de la red de comunicación interna	27/01/2021	06/02/2021	10
Transmisión de Misión, Visión y Valores hacia los empleados	10/01/2021	12/01/2021	2
Mejora del clima laboral	30/01/2021	31/12/2023	1065
Reuniones trimestrales de cada área con sus empleados	01/02/2021	31/12/2023	1063

Cuadro 2: Actividades con fechas de inicio, fin y duración de cada plan de acción. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Presupuestos Planes de Acción.

1. Presupuestos de Adecuación de Oficinas: Todos los elementos de mobiliario, tales como escritorios, armarios, sillas, mesas, estantes, etc., se consultó a la empresa Tisera S.A, a través de la plataforma Mercado libre, tomando los precios al día 04/11/2020.

2. Presupuestos Tecnológicos: Todo lo referido a tecnologías tales como notebooks de dos clases, proyectores, pantallas, tablets, lectores de código de barra, impresoras, micrófonos, auriculares, teléfonos fijos, entre otros, se consultó en la plataforma Mercado libre, tomando los precios al 04/11/2020.

3. Presupuesto Computadora Central de Alto Rendimiento: Dicho producto se consultó a la casa central de Mauri Computación, ubicado en la calle Tucumán 890 (Villa María, Córdoba; 5900). El contacto se estableció vía e-mail y por la página oficial de la empresa.



4. Presupuesto Diseñador gráfico y Campañas publicitarias: Todos los costos vinculados al diseño gráfico, campaña publicitaria, vías de publicidad, y elementos de marketing, fueron consultados vía e-mail y vía personal, hacia la productora Pickle Audiovisuales, ubicada en Obispo Trejo 1149 (Córdoba; 5000). La cual presupuesto todo lo vinculado a las campañas de publicidad, el manejo de las mismas, publicidad en diferentes vías, todo el diseño gráfico necesario y honorarios del CM.

5. Presupuesto Software "Distribuir" Pack PyME: La consulta fue realizada a la empresa Chess (Especialistas en consumo masivo), donde la misma no pudo brindar un precio exacto del software requerido, por ende se calculó en base a estimativos y en base a una investigación de los porcentajes que representa la compra e instalación de un software y consultas vía internet, en base a varios software ERP. El costo del software incluye, licencia, implementación, hardware, capacitación sobre el mismo, y el propio mantenimiento y actualizaciones, de pagos mensuales.

Distribuir® incluye un avanzado desarrollo en todas las operatorias específicas de manejo de una distribuidora de productos de consumo masivo, sumadas a las funciones habituales que todo sistema administrativo, contable o ERP debe contemplar.

Características y módulos

- Informes estadísticos administrativos
- Análisis de ventas y cobertura
- Acciones comerciales (definición de promociones)
- Stock físico y disponible
- Facturación
- Caja
- Compras, bancos, deudores
- Logística y distribución

Máxima confiabilidad

- Homologado e implementado en sus respectivos canales de distribución por **AB Inbev** (la mayor compañía de bebidas del mundo para toda América Latina), **Quilmes Argentina, La Serenísima, Aguas Danone de Argentina, Peñaflo** y **BRF**.
- Instalado en el 100% de los distribuidores de **Ambev** en Perú.
- Certificado y utilizado por **Energy Group** y **Montheledo**.

Especialista en consumo masivo

Distribuir® es el resultado de nuestra especificidad en la actividad desde 1992. Los puntos críticos del negocio de distribución de productos de consumo masivo son nuestros desafíos, por eso hemos trabajado sobre los mismos para ser la mejor opción.

 Desarrollado en tecnología Progress, la base de datos más sólida y confiable.

Eficiencia operativa

Manejo de acciones comerciales, combos, comodatos, consignaciones, preventa móvil, car service, impresión fiscal, factura electrónica, preparación y pesaje de pedidos, control de stock, logística, business intelligence, estándares de ejecución, entre otras operaciones, ya no serán un problema.



Respaldo

Nuestra solución es el primer y único software avalado por las más importantes empresas del rubro, incluyendo distribuidores de las más grandes compañías de bebidas y alimentos. El sistema envía información a través de interfaces desarrolladas con las firmas Quilmes, Danone, Peñaflo, Mondelez Argentina, Massalin Particulares, Unilever, Molinos RDP, Coca Cola Formosa, Energizer, Paladini, CCU Argentina, Nestle Argentina, Procter & Gamble, Kimberly-Clark, entre otras.

6. Honorarios varios: Todos los honorarios, tales como del Encargado de Recursos Humanos, como del propio asistente de Recursos Humanos y del Administrador externo a contratar, fueron consultados vía internet, generando estimativos cercanos a los sueldos reales y a través de consultas e investigación hacia personas de puestos similares o parecidos.

7. Gastos de Librería: Los gastos vinculado a dicho presupuestos fueron consultados en Punto Copy, ubicado en Obispo Trejo 1147 (Córdoba; 5000), de manera personal.

Presupuesto Base.			
Descripción	Monto	Unidades	Total
Notebooks A	\$ 86.999	3	\$ 260.997
Notebooks B	\$ 43.499	5	\$ 217.495
Proyectores	\$ 26.499	2	\$ 52.998
Pantallas	\$ 5.600	2	\$ 11.200
Tablets	\$ 16.999	5	\$ 84.995
Lectores de Codigos de barra	\$ 4.072	5	\$ 20.360
Micrófonos (pack x2)	\$ 6.565	1	\$ 6.565
Auriculares con micrófono	\$ 1.300	5	\$ 6.500
Teléfonos fijos	\$ 2.199	7	\$ 15.393
Impresora	\$ 14.999	3	\$ 44.997
Adecuación de oficinas (Muebles varios)	\$ 119.560	1	\$ 119.560
Mesas reunión	\$ 12.187	3	\$ 36.561
Sillas "A"	\$ 17.660	7	\$ 123.620
Sillas "B"	\$ 11.272	10	\$ 112.720
Honorarios Administrador (Media jornada)	\$ 17.000	4 hs x día / 12 meses	\$ 204.000
Honorarios Encargado de área de RRHH	\$ 42.000	8 hs x Día / 12 meses	\$ 504.000
Honorarios asistente de RRHH	\$ 20.000	8 hs x Día / 12 meses	\$ 240.000
Gastos varios de Librería	\$ 7.000	-	\$ 7.000
Encuestas	\$ 4.000	Trimestrales	\$ 12.000
Premios Económicos	\$ 500.000	Anuales	\$ 500.000
Acondicionamiento Zona de CrossDocking	\$ 5.000	-	\$ 5.000
Publicidad en redes, revistas, via publica, etc.	\$ 80.000	Mensual	\$ 960.000
Honorarios CM	\$ 10.040	Mensual	\$ 120.480
Campaña Publicitaria (Diseño gráfico y contenidos)	\$ 266.348	-	\$ 266.348
Compra e instalación del Software "Distribuir"	\$ 2.280.000	-	\$ 2.280.000
Compra e instalación de computadora central	\$ 122.691	1	\$ 122.691
TOTAL			\$ 6.335.480

Cuadro 3: Presupuesto base; Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Premisas Generales y Premisas de planes de acción, para desarrollo del Flujo de Fondos / Cash Flow.

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos, el costo de ventas aumentará un 30%
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación; REM (ver tabla 1)
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
6. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar la utilidad bruta un 20% para fines del 2023, con aplicación de propuesta.
Plan de Acción 1: Disminuir los costos operativos un 12% para fines de 2023
Los costos operativos disminuirá a una razón del 4% anual en base a los costos del 2020
Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos en un 5% para fines 2023
Los ingresos aumentaran a una razón de 1,6 % anual, en base a los ingresos del 2020
Plan de Acción 3: Generar un sentido de pertenencia del 80 % para fines del 2023

Ingresos 2020	\$	318.857.648
Costo de ventas 2020	\$	249.898.421
Otros costos de venta	\$	102.468.794
Gastos Administrativos	\$	7.669.955
Gastos de Comercialización	\$	11.375.121
Gastos Financieros	\$	39.496.697
Otros Egresos	\$	885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32