

Universidad Siglo 21



Carrera: Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Diseño de planificación estratégica para la empresa Redolfi SRL”

Autor: Julieta Santacroce

Legajo: ADM03444

DNI: 39.449.160

Tutor: Sofía Rinero

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

En este trabajo se diseñó una planificación estratégica para una empresa comercial y distribuidora, A.J & J.A Redolfi S.R.L, con el objetivo de incrementar su rentabilidad para los próximos 3 años a partir de la aplicación de una estrategia competitiva de liderazgo en costos. Para ello se tomaron dos caminos, por un lado aumentar las ventas de sus últimos ejercicios económicos y por otro disminuir los costos operativos, razón principal por la cual la rentabilidad ha disminuido en los últimos años. Se diseñaron tres planes de acción, los cuales se concentraron en ampliar sus mercados hacia el consumidor final adaptando los canales de venta; la creación de nuevas líneas de productos sustentables para todos sus clientes, mayoristas y minoristas; por último se actualizaron los sistemas de información para mejorar el funcionamiento de las operaciones de depósito y logística. También se realizó una proyección financiera arrojando un resultado esperado del 14% de rentabilidad para el año 2023.

Palabras claves: Plan estratégico. Líder en costo. Rentabilidad. Comercial. Distribución.

Abstract

In this work, a strategic planning was designed for a commercial and distribution company, A.J & J.A Redolfi S.R.L, with the aim of increasing its profitability for the next 3 years from the application of a competitive cost leadership strategy. To do this, two paths were taken: on the one hand, increasing sales in the last financial years and, on the other, reducing operating costs, the main reason why profitability has decreased in recent years. Three action plans were designed, which focused on expanding their markets to the final consumer by adapting the sales channels; the creation of new lines of sustainable products for all its customers, wholesalers and retailers; Lastly, the information systems were updated to improve the functioning of warehouse and logistics operations. A financial projection was also made, yielding an expected result of 14% profitability for the year 2023.

Keywords: Strategic plan. Cost leadership. Profitability. Commercial. Distribution.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional	5
Análisis externo: macro entorno	5
Análisis externo: micro entorno.....	8
Análisis de mercado.....	10
Análisis interno.....	11
Marco Teórico	15
Diagnóstico	17
Plan de implementación.....	19
Plan estratégico 2023: Redolfi.....	19
Objetivo General:.....	19
Objetivos Específicos:	19
Fundamentación de los objetivos:	20
Alcance:	20
Plan de Acción 1: Renovación de los canales de venta	20
Plan de Acción 2: Línea de productos sustentables	22
Plan de Acción 3: Sistema de inventario tecnologizado.....	23
Diagrama de Gantt:.....	24
Análisis financiero	24
Presupuestos	24
Flujo de fondos proyectado	26
Conclusión y recomendaciones	28
Bibliografía	30
Anexo.....	32
Anexo 1: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 1	32
Anexo 2: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 2.....	33
Anexo 3: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 3.....	33

Introducción

En la Argentina más del 90% de las organizaciones representan a pequeñas y medianas empresas, las cuales adquieren un alto protagonismo debido a la contribución que generan para el crecimiento económico. Las mismas se desenvuelven en entornos complejos y dinámicos, requiriendo del uso de procesos o herramientas específicas que les permitan llevar adelante una alineación correcta de sus objetivos, en pos de cumplir con sus expectativas a largo plazo. El presente reporte se concentra en el diseño de una planificación estratégica dirigida a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, Pyme familiar que se encuentra compitiendo en el sector de mayoristas y distribuidores de alimentos y bienes de consumo masivo.

Redolfi se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba y cuenta con una amplia trayectoria de más de 50 años, a partir de la cual ha logrado percatarse de nuevas oportunidades de negocio para renovar su propuesta de valor y de esta manera mantener su posición competitiva en el sector. Actualmente ofrece dos tipos de servicios, ya sea la venta de bienes de consumo masivo a través de sus centros mayoristas, como también la distribución de dichos bienes al segmento de clientes de los negocios. Su oferta se encuentra concentrada en la provincia de Córdoba, además de contar con ciertos clientes en Santa Fe, La Pampa y San Luis. A su vez cuenta con 4 autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Río Tercero, Villa María, San Francisco y Río Cuarto. En cuanto a sus centros de distribución, la casa central se radica en James Craik, además de tener sucursales en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital.

La cartera de productos de Redolfi se encuentra categorizada a partir de bienes alimenticios, de limpieza, de perfumería, otros productos de consumo masivo y cigarrillos. Una de sus ventajas competitivas refiere al uso de proveedores prestigiosos destacando la calidad de sus productos y el mix de variedad de los mismos. Otra de sus ventajas competitivas se encuentra en el ofrecimiento de grandes volúmenes de mercadería, generando economías de escala, en los planes de financiación ofrecidos a sus clientes y en tiempos de entrega pre establecidos.

Una de las circunstancias que suceden en el sector al cuál pertenece Redolfi es el incremento de los costos operativos que ha sufrido el sector en los últimos años, llevando a

las distintas organizaciones a recortar sus tasas de rentabilidad. Esta situación genera una problemática en la empresa debido a que uno de sus principales objetivos, además de posicionarse como líderes del mercado, es alcanzar índices de rentabilidad estables, aspectos que en los últimos años no ha logrado debido a la amplia volatilidad de la economía nacional. Sumado a esta problemática se debe tener en cuenta los efectos negativos que la pandemia del Covid-19 ha generado en la macro y micro economía, impactando en las organizaciones, especialmente en la rentabilidad de Redolfi.

Por tales motivos es que se plantea el diseño de una planificación estratégica destinada a disminuir los costos de operaciones, a partir del uso de herramientas tales como la tecnologización y la procedimentación de sus tareas, que permitan de esta forma mejorar y mantener estable la rentabilidad operativa del negocio. Para ello se implementará una estrategia competitiva de liderazgo en costos, logrando posicionarse como el líder de mercado con una estructura de costos baja, además de aumentar la rentabilidad y por ende cumplir con las expectativas de sus propietarios.

Para demostrar la relevancia del caso se presenta un antecedente relacionado a la planificación estratégica impulsada por la CADAM (2017), Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, quienes expresan el requerimiento de contar con diferentes escenarios al momento de diagramar el plan, puesto a las amplias volatilidades que la economía del país ha sufrido a lo largo de su historia. De esta manera contando con distintas alternativas, las empresas contarán con márgenes de maniobra para la adecuación o adaptación de los planes si surgen acontecimientos que sean difícilmente controlables y que tengan un efecto nocivo en el cumplimiento de los objetivos.

Otro antecedente es el caso de la empresa Supermercados Delfín, la cual implementó un plan estratégico concentrada en el aumento de la participación de mercado a partir de orientar el servicio al cliente y de esta manera contribuir a la lealtad de los mismos, teniendo un efecto positivo en sus resultados financieros, especialmente en la rentabilidad (Ghiano, 2009).

Con los casos presentados, puede observarse la importancia de aplicar el proceso de la planificación estratégica en Redolfi, debido a que ayudará a la misma a organizarse, alinearse y plantear objetivos superadores a largo plazo.

Análisis Situacional

El análisis situacional se presenta como la primera etapa a elaborar para el diseño de planificación estratégica; el mismo ha sido dividido en un análisis externo a nivel macro, el cual se llevó adelante por medio de la herramienta PESTEL, y un análisis a nivel micro, estudiando al sector a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter y un análisis de mercado. Finalmente el análisis interno se organizó desde una reflexión sobre los objetivos, la estructura organizacional, su cultura y liderazgo, además del estudio de la cadena de valor.

Análisis externo: macro entorno

Político-Legal: Al analizar la situación política se puede advertir que las principales medidas establecidas por el gobierno se han concentrado en el sostenimiento económico y social, y más adelante sobre la prevención de la salud y la reactivación económica (Santander, 2020). Las medidas económicas se han establecido desde el acompañamiento y solidaridad con la sociedad, especialmente los grupos más vulnerables y aquellos que se encontraron con la imposibilidad del acceso laboral dadas las medidas preventivas. A su vez, y desde inicios del mandato de Alberto Fernández, la agenda política-económica se concentró en resolver los problemas financieros, especialmente de la deuda, el cual aún no se ha solucionado en su plenitud. Desde el plano político-social existen fuertes tensiones entre el gobierno, movimientos sindicales y la oposición en general, mientras que las provincias se disputan por entornos judiciales y sociales centrados o descentralizados (Santander, 2020). Desde el punto de vista fiscal se han presentado posibles modificaciones de impuestos, principalmente el impuesto a las ganancias con una escala del 41%, además de sumar otros impuestos destinados a la riqueza. A su vez el gobierno implementó una serie de programas de asistencia para las Pymes con el objetivo de mantener en funcionamiento a las organizaciones (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Económico: Desde el plano económico, además las proyecciones planteadas previamente, deben considerarse otras variables que tienen un fuerte impacto en las actividades de las empresas y de los ciudadanos. Se prevé un impacto económico negativo por la pandemia debido a que el país ya se encontraba en una situación compleja y muy volátil. En este contexto se prevé una reducción del crecimiento económico del 9%, teniendo en cuenta las últimas estimaciones del FMI. Pese a esto para el año 2021 se

plantean escenarios con una breve recuperación económica estimando un aumento del PBI en torno al 3%. Otra de las variables a considerar desde el punto de vista macro es la inflación, la cual disminuirá levemente para el año 2020 y 2021, manteniéndose en dos dígitos (Santander, 2020).

Tabla 1: Indicadores de crecimiento

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	642,93e	519,49e	445,47	443,25	481,84
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,7	-2,5e	-2,2	-9,9	3,9
PIB per cápita (USD)	14.588e	11.658e	9.888	9.731	10.462
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,0	-4,4e	-2,3	-0,7	-1,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	57,1	86,1e	93,3	80,8	76,4
Tasa de inflación (%)	25,7	34,3e	54,4	51,0	32,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database.

Se estima que los efectos de estas variables afectarán al poder adquisitivo de los consumidores, disminuyendo su consumo en los canales habituales, impactando sobre los ingresos de las empresas, aumentando sus costos operativos y por ende dificultando la posibilidad de crecimiento (Johnson, Saletti Cuesta y Tumas, 2020).

Social: En cuanto a la dimensión social se identifican pronósticos negativos para la pobreza, la cual se estima aumente alrededor del 10% para finales del 2020, manteniéndose en ese nivel hacia 2021. Este es uno de los problemas que Argentina ha atravesado durante muchos años y el contexto de la pandemia no contribuye a su mejora. Se estima que más del 50% de los trabajadores activos pertenecen al sector informal, siendo por ende más vulnerables a la volatilidad (Santander, 2020).

Otro punto relevante es comprender cuáles son los sentimientos que engloban a la sociedad argentina, esto debido a que permite conocer en profundidad cuales pueden ser las emociones, motivaciones, acciones e incluso identificar estímulos de la sociedad en general, es decir en donde se encuentran los clientes actuales, pasados y potenciales. Un estudio publicado por Johnson, Saletti Cuesta y Tumas (2020) demuestra que los sentimientos y emociones más representativos en el contexto del COVID-19 en la Argentina responden a la incertidumbre, el miedo, la angustia, además de identificar algunos relacionados con aspectos positivos como la responsabilidad, el compromiso y

solidaridad. De esta manera se observa una situación adversa en términos de emociones que deben ser tenidas en cuenta para su satisfacción.

Tecnológico: Uno de los factores que debe contemplarse en este punto de vista es la tendencia mundial que existe desarrollada por el impulso de la industria 4.0, también llamada la cuarta revolución industrial. El impacto que ha tenido esta variable ha presentado un llamado de urgencia a las organizaciones para dirigir sus esfuerzos en la transformación tecnológica. Desde el plano industrial se observa el uso de herramientas y procesos tales como la robótica, impresoras 3D, automatización de procesos y servicios, big data, digitalización, entre otros. A su vez las empresas de servicios pueden hacer uso de estas herramientas ya que permiten mejorar el flujo de distribución, contar con información precisa en tiempo real, abaratar costos y orientarse hacia el cliente (INTI, 2019).

A su vez se observa que el uso de los medios digitales y el acceso a internet por parte de la población aumenta, y considerando los acontecimientos generados por el COVID-19 las personas han modificado sus hábitos de consumo, pasado a utilizar los medios virtuales con mayor regularidad. Este aspecto puede considerarse una oportunidad para las empresas ya que pueden modificar su propuesta de comunicación y relación con los clientes (ONU, 2020).

Ecológico: En una reflexión política, social y ambiental se expresa la necesidad de integrar dentro de la agenda política en contra del COVID-19 a la dimensión ecológica, puesto a que estas tres dimensiones deben aglutinarse para “responder al gran desafío de la humanidad, la crisis climática, y pensar en un pacto eco social y económico” (Svampa, 2020, p.1).

Estas reflexiones se pueden relacionar con el tipo de sentimientos encontrados en la sociedad argentina, hallando nuevas formas de satisfacer sus necesidades, en donde el enfoque ambiental juega un papel fundamental. Ante esto, se evidencia que ya son más las empresas que se suman a realizar programas de RSE, contribuyendo a la sociedad desde otro punto de vista y no solamente desde la atribución de productos y servicios. De hecho la personas valoran cada vez más a las organizaciones que se implican en programas de asistencia, solidaridad y que contribuyen al medio ambiente (Krizanovic, 2020).

Análisis externo: micro entorno

Competidores: el sector analizado se encuentra compuesto por organizaciones que ofrecen dos tipos de servicios, la distribución y la venta mayorista de productos de consumo masivo, tomando a aquellas que se ubican en las localidades de James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, Villa María, San Francisco y la Ciudad de Córdoba, dichos competidores se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Mayoristas con salones comerciales:
 - Río Tercero: Luconi Hnos y Redolfi.
 - Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era y Redolfi
 - San Francisco: Dutto Hnos y Redolfi.
 - Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.
- Empresas preventistas y distribuidoras
 - Río tercero: Luconi Hnos.
 - Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
 - San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
 - Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.
 - Fuera de la provincia de Córdoba: Rosental, Micropack y Redolfi.

Se observa que el nivel de competencia es alto debido a que existen muchos competidores en el sector que desarrollan actividades muy similares, además de destacar como sus atributos diferenciadores a los tiempos de entrega, las frecuencias de visita, mix de productos y financiación.

Clientes: Los clientes son comprendidos en dos grandes segmentos de clientes, por un lado el individual o grupal-familiar y por otro lado el de negocios. Para el primer grupo se considera que los efectos económicos presentes han reducido su capacidad de consumo, sin embargo han aumentado sus niveles de exigencias por lo que su poder de negociación es moderado, dado a que las empresas deben adaptarse a sus reclamos y especificaciones.

En cuanto al segmento de los negocios se puede decir que su poder de negociación es amplio sobre las empresas del sector, en primer lugar porque existen diferentes

organizaciones con la misma clase de servicios a precios similares siéndoles poco difícil cambiar de un proveedor a otro. Sin embargo las empresas se destacan por ofrecer plazos de financiación y acuerdos comerciales con el fin de retener a sus clientes, identificando una relación valiosa y duradera con los mismos.

Proveedores: para determinar el poder de negociación que tienen los proveedores es importante comprender que dependerá de su capacidad productiva en cuanto a variedad de productos, calidad y precio. Aquellas empresas que presentan una amplia reputación y posicionamiento en el mercado tienden a presentar más poder a la hora de negociar, sin embargo deben ser prudentes por la amplitud de empresas dentro de la cadena de suministros que pueden ofrecer sus productos por otras vías. De esta manera se puede decir que las empresas cuentan con una amplia variedad de proveedores pero su recambio puede significar una caída en su calidad o en los productos ofrecidos. De esta manera se plantea nuevamente la necesidad de desarrollar relaciones duraderas con los proveedores puesto a que tendrá un impacto directo en la evaluación y satisfacción de los clientes.

Productos sustitutos: dentro del sector se pueden diferenciar las diferentes formas que presentan las empresas para ofrecer sus productos. Las mismas van desde un servicio puramente minorista, el servicio de venta mayorista, una combinación de ambos y también a distribuidoras oficiales de productos. Los productos sustitutos representan una variable importante a analizar ya que los clientes cuentan con diferentes opciones para hacerse de sus productos. Tomando como referencia lo expuesto previamente, los clientes se encuentran sensibles a los precios, abocando por un negocio que ayude a paliar la situación, posicionando al sector mayorista con posibilidades de crecimiento.

Barreras de ingreso: tomando como base la cantidad de empresas que existen en el sector y el poder de negociación de los proveedores y clientes, se puede decir que el grado de acceso de nuevos rivales es bajo. Se concluye de esta manera porque se considera que el sector e industria se encuentra en un estado de madurez que complejiza el ingreso de nuevas compañías. Además también se debe sumar la inversión inicial requerida, la cual se concentra especialmente en la infraestructura y activos para el funcionamiento del negocio, además de la contratación de personal idóneo y establecer una cartera de clientes fidelizados.

Análisis de mercado

Para el estudio de mercado se analizaron dos dimensiones complementarias, por un lado la estructura de mercado y por otro la naturaleza del mismo. El primero hace mención a como se encuentra conformado de acuerdo a la oferta y demanda del mercado. El segundo refiere al carácter que presenta el mercado en términos cualitativos.

Desde la estructura de mercado se observa que existen más de 20 empresas competidoras las cuales se rigen desde una modalidad de comercio mayorista. De acuerdo al INDEC (2020) dicho mercado ha presentado un aumento interanual de consumo del 50% frente al 43% del minorista mejorando sus proyecciones para próximos ejercicios. En la provincia de Córdoba estas ventas significaron un total de 6 millones de pesos, con un aumento interanual del 39%, lo que demuestra el potencial que tiene el mercado. De estos 6 millones, el 20% representan a ventas de alimentos, aproximadamente 1.2 millones de pesos; por otro lado los artículos de limpieza representan en la provincia de Córdoba un total de ventas de 840.00 pesos. El resto de ventas se asocian a productos tales como bebidas, carnes y lácteos. No existe una medida de la venta total de cigarrillos, sin embargo puede establecerse dentro de la categoría de otros productos, que representan un total de ventas provinciales de 420.000 pesos.

Se destaca de este informe que las ventas online minoristas presentan un aumento del 347% interanual frente a una cifra muy baja del mercado mayorista, tan solo el 25%, demostrando que el consumidor ha optado por un mayor consumo online. A su vez dentro del sector se observa una concentración sobre el consumo de categorías de productos tales como Almacén, artículos de limpieza y perfumería, lácteos, carnes y bebidas, todos asociados a los productos ofrecidos por las empresas competidoras analizadas.

Ahora bien desde el punto de vista de la oferta es importante tener en cuenta que cerca de 49% empresas depende de estas empresas para funcionar (Ministerio de Producción, 2020). Desde el segmento de clientes individuales y grupo-familiar se debe tener en cuenta la densidad poblacional de las distintas localidades, evidenciando:

Tabla 2: Datos demográficos

Ciudad	Densidad poblacional	Hogares	Mujeres	Hombres
Río Tercero	21 km ²	36 mil	51%	49%
Río Cuarto	600 km ²	52 mil	52%	48%
Villa María	900 km ²	27 mil	52%	48%
San Francisco	700 km ²	21 mil	52%	48%
Córdoba Capital	2 mil km ²	400 mil	52%	48%

Fuente: elaboración propia en base a la Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba (2020).

Ahora bien desde el punto de vista de la naturaleza de mercado se observa que más 19% de la población adquiere productos desde una modalidad virtual, debido a que permite identificar mejores alternativas en cuanto a precios, es más cómodo y permite ahorrar tiempos (Dossier, 2020).

Al mismo tiempo se deben tener en cuanto las emociones que afectan a los consumidores dentro del contexto del COVID-19 en donde la planificación, el optimismo y la colaboración se presentan como ejes en el comportamiento del consumidor (Dossier, 2020).

Análisis interno

El análisis interno se organizó tomando en primer lugar el nivel corporativo de la empresa, para luego ahondar en su forma de estructurarse y en su funcionamiento, tomando como base el modelo de la cadena de valor.

Objetivos y estrategias

Desde el nivel corporativo se pudo identificar que Redolfi cuenta con una declaración de su visión y misión, además de un conjunto de valores y políticas las cuales se encuentran orientadas al cliente, principalmente para aumentar su satisfacción. También la empresa establece en su visión que pretende posicionarse como líder del sector de mayoristas y distribuidores, procurando desarrollar propuestas innovadoras que se adapten a las oportunidades externas. Otro punto importante es que plantea el desarrollo de un ambiente laboral positivo presentando oportunidades de crecimiento para el personal. Tanto en la visión como en su misión destacan que un punto fundamental es el cumplimiento de metas de rentabilidad creciente continuadas.

Si bien los conceptos destacan sus elementos centrales se ha identificado que la empresa no lleva adelante procesos o acciones puntuales para lograr tales objetivos, como es el caso de la falta de desarrollo de programas de formación y capacitación para sus empleados. Además, tomando la información plasmada en el análisis macro y micro, la empresa no considera que la tecnología sea un pilar fundamental para el desarrollo de su negocio.

La estrategia que implementa Redolfi se podría decir que es de diferenciación, con un enfoque concentrado a nivel de negocios, apuntando a los plazos de financiación, tiempos de entrega, variedad y calidad de productos, economías de escala, y asesoramiento personalizado como elementos diferenciadores y que les permiten generar una ventaja competitiva. Sin embargo estos puntos también son trabajados por sus competidores por lo que no se visualiza un punto crítico de diferenciación en su oferta, más que la amplitud geográfica de su negocio. Este último punto le ha permitido aumentar su cuota de mercado, llegando a más clientes y creando una amplia red de distribución en las diferentes localidades en las que se presenta.

Estructura organizacional y cultura

Redolfi cuenta actualmente con 132 empleados distribuidos en sus distintas sucursales, contando con dos formatos de estructura organizacional, una a partir del criterio de departamentalización geográfico, en el cual se diferencian las unidades de negocio, ya sean autoservicios mayoristas o distribución. Por otro lado cuenta con una estructura funcional, la cual se caracteriza por su alto nivel de verticalismo puesto a que solo cuenta con dos departamentos por debajo de la gerencia, las ventas y la administración, de la cual dependen tanto el área de depósito como de logística.

Se han identificado una serie de procedimientos operativos para el área comercial, administrativa y operativa, sin embargo los mismos no se encuentran formalmente diseñados lo que en muchos casos puede llevar a la confusión o una gestión ineficiente. A su vez se observa que el área operativa es una de las cuales trabaja desde un punto de vista muy rudimentario, cayendo en problemas en cuanto al seguimiento de su inventario, planificación de visitas a clientes, abastecimiento erróneo o bien quiebres de stock. En este

punto se considera que la empresa debe mejorar con el objetivo de volver más eficiente sus procesos internos que tendrán una repercusión en el servicio ofrecido y en la rentabilidad.

En cuanto al clima laboral se evidencia que existe un liderazgo democrático y participativo, sin embargo no existen en la actualidad indicadores que demuestren el grado de satisfacción o motivación de su personal. Además como se mencionó, la empresa no lleva adelante ningún programa de capacitaciones, ya sea para mejorar las habilidades o para presentar un plan de carrera dentro de la misma.

Cadena de valor

Al momento de analizar la cadena de valor se han advertido actividades en las cuales la empresa no ha logrado generar una ventaja competitiva. Desde las actividades de soporte, se observa que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, presentado grandes instalaciones físicas para el almacenamiento de sus productos, como también en cuanto a su red de distribución.

La gestión de los recursos es un aspecto que no es trabajado por la empresa actualmente, la función solo se encuentra limitada a la liquidación de sueldos por parte del área administrativa. El proceso de capacitación e inducción es realizado por los responsables del área, de acuerdo a sus tiempos, lo que lleva a una integración del nuevo capital humano de manera desorganizada y desprotegida. A su vez, al no existir ni programas de capacitación, ni indicadores que midan el desempeño de sus empleados se puede decir que es una actividad poco trabajada y que necesita ajustes.

Desde el punto de vista del desarrollo tecnológico tampoco se observa que la empresa genere ventajas competitivas, ya que como se mencionaba no se destinan inversiones o planes para mejorar este aspecto, incluso siendo altamente demandado por los clientes.

En cuanto a las actividades de abastecimiento como se comentó previamente existe un procedimiento que es respetado por los responsables de cada departamento, sin embargo al carecer de un sistema para el seguimiento de los pedidos y también del inventario, existen falencias en este aspecto. Aquí la empresa cae en un mal uso de recursos, principalmente económicos al existir faltantes de mercadería, excesos de esta o bien

productos de desecho por falta de seguimiento. Sin embargo una ventaja competitiva que presenta en esta actividad es la posibilidad de acceder a economías de escala, la cual realiza a través de grandes volúmenes de compra.

En base a las actividades primarias uno de los aspectos a mejorar será el relacionado con la logística de entrada, operaciones y logística de salida. Aquí es donde se generan las problemáticas que inciden en los costos operativos de la empresa por una falta de coordinación, seguimiento y medición de procesos y objetivos. Será fundamental que la empresa considere establecer procedimientos definidos y herramientas para mejorar el funcionamiento.

En cuanto a las actividades de marketing, las mismas se relacionan con lo expresado en el desarrollo tecnológico. El único medio virtual que utilizan es su página web, la cual es de fines institucionales y no como medio de interacción entre empresa y clientes. Las ventas son realizadas únicamente de manera telefónica o a través de medios digitales como e-mails. En la actualidad no cuentan con un plan para alcanzar el posicionamiento buscado, además de no desarrollar acciones de marketing en cuanto al seguimiento y la retención de clientes, siendo estos uno de sus principales valores.

La empresa ha diseñado en los últimos años un programa de renovación de imagen corporativa e institucional lo que ha impactado positivamente en sus clientes, además lleva adelante acciones de patrocinio con clubes de la localidad de James Craik.

En cuanto a los servicios ofrecidos, no se visualiza un servicio post-venta definido como tal sino que el asesoramiento brindado a los clientes resulta más por la reacción que por la intención de la empresa, otro aspecto que no coincide con los valores institucionales.

En base a lo planteado se puede decir que la empresa genera su ventaja competitiva principalmente desde la actividad de abastecimiento, debido a que logra economías de escala que le ayudan a mejorar sus índices de rentabilidad. A su vez se observa que la empresa requiere de una alineación entre las diferentes actividades, ya que no se encuentran interrelacionadas y no responden a los objetivos que se plantea Redolfi de cara al futuro.

Marco Teórico

Proceso de la planificación estratégica

Para comenzar con los lineamientos teóricos que sustentan este trabajo se retoma la función de la administración dentro del proceso estratégico de las organizaciones. De acuerdo a Robins y Coulter (2014) la administración trata del uso racional e inteligente de los recursos con los que cuenta una empresa para transformarlos en una propuesta de valor que puede materializarse en bienes o servicios valorados por los clientes. A este proceso también se lo conoce como una gestión eficiente, en donde se establecen los objetivos a cumplir, los medios para realizarlo y el control de estos.

Partiendo de este concepto la planificación estratégica se considera como el proceso mediante el cual una organización analiza su situación, organiza la información, planifica a largo plazo y lleva adelante acciones concretas de control en su gestión interna (Kaplan y Norton, 2016). A su vez Sainz de Vicuña Ancín (2015) explica que un plan estratégico comienza desde la intención de la organización para su formulación, y es en este proceso donde se van advirtiendo los puntos más importantes a tratar, alineando los objetivos y las acciones en pos de cumplir con la visión y la misión empresarial.

El proceso de planificación estratégica se conforma de 3 fases, la primera de ella data sobre el análisis situacional y diagnóstico, el cual se lleva adelante a partir de un análisis externo e interno. La segunda fase se refiere a la definición de los conceptos corporativos y estratégicos, tales como su visión, misión, valores, objetivos estratégicos, y estrategias corporativas y funcionales. En esta etapa es fundamental crear un sentido de alineación, puesto a que todos los conceptos deben respetar una idea en común que se basa en la identidad y en la esencia de la organización. La última fase del proceso hace referencia al diseño de los planes de acción, es decir de las actividades que deberán implementarse para contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos y estratégicos. En este punto también se deben especificar los responsables de las acciones, una programación de tiempos y presupuestos asociados a cada plan de acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Nuevas aplicaciones de la planificación estratégica

Los acontecimientos del contexto 2020 influidos por la pandemia del Covid-19 han llevado a numerosas organizaciones a replantearse sus ideas de negocio para adaptarse a los nuevos cambios y patrones de consumo de los clientes. Las empresas hoy en día deben adecuar sus procesos para generar las condiciones propicias para incorporar nuevas tecnologías, adaptarse a las necesidades y requerimientos de los consumidores y a lograr una estabilidad económica y financiera suficiente para contribuir a la subsistencia y crecimiento (Boston Consulting Group, 2020).

Además de lo mencionado respecto a los cambios de paradigma que las empresas deben aplicar en el contexto del Covid-19 y de la renovación constante de la tecnología se observa una nueva tendencia, cada vez más marcada, respecto al uso de acciones dirigidas hacia la sustentabilidad de los negocios. Especialmente se retoma un caso de estudio español en donde una cadena de supermercados tradiciones ha comenzado a establecer sucursales especialmente sustentables, en donde no solo se comercializan productos ecológicos o con un bajo potencial de contaminación, sino que también se utiliza una propuesta de concientización y educación a la comunidad (Caparros, 2020).

Estrategia central del reporte de caso

Las estrategias pueden considerarse desde las genéricas de Porter, siendo estrategias de diferenciación, liderazgo en costos o bien de enfoque. En este reporte se utilizará una estrategia centrada en liderazgo en costos puesto a que las empresas buscan establecer una estructura de costos más baja a la competencia, en donde puedan permitirse márgenes de ganancias más alto, ya que el valor agregado se encuentra especialmente en los precios ofrecidos al público. Este tipo de estrategia permite acaparar una mayor participación de mercado al mismo tiempo que ayuda a mejorar los rendimientos financieros, especialmente la rentabilidad del negocio (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

En aquellos mercados en donde se valoran factores tales como la variedad de productos, la generación de economías de escala y la rapidez de abastecimiento y de entrega de productos, es común observar que la estrategia aplicada es el liderazgo en costos, debido a que se concentra en cómo la definición del negocio puede aportar ventajas competitivas sostenibles desde una reducción en los costos que no agregan valor a los clientes (Robins y Coulter, 2014).

Diagnóstico

Partiendo del análisis situacional de la empresa se puede decir que esta cuenta con una serie de fortalezas asociadas a su amplia trayectoria en el mercado a su buen posicionamiento, el cual lo ha logrado debido al establecimiento de sucursales en diferentes puntos estratégicos dentro de la provincia de Córdoba. Además se destaca su posibilidad de generar economías de escala en sus procesos de abastecimiento, abaratando los costos de materias primas o bien de productos que serán destinados a la reventa desde la modalidad mayorista.

Si bien la empresa cuenta con una serie de fortalezas que han afianzado su posición en el mercado se advierte que Redolfi cuenta con un bajo enfoque de gestión estratégica ya que trabaja especialmente sobre los aspectos operativos sin tener en cuenta la alineación de sus objetivos y el desarrollo de todas sus intenciones. Esta reflexión parte desde el análisis de sus objetivos corporativos, en donde establece que busca ser líder del mercado, manteniendo una rentabilidad estable, procurando el desarrollo de una propuesta sustentable y del crecimiento de sus colaboradores dentro de la organización. Estos aspectos no han logrado ser relevados, ya que Redolfi carece de una planificación adecuada en torno a las diferentes perspectivas de la empresa o de sus estrategias funcionales de organización, de recursos humanos y financiera.

Además se evidencia una problemática muy marcada en el sector mayorista y distribuidor que refiere a la disminución de la rentabilidad producto del aumento de los costos operativos generados por la constante inflación, aspectos que son difícilmente controlables por la dirección. Otra de las amenazas refiere al impacto que la pandemia del Covid-19 esta generado en todos los sectores económicos, en donde se observa un cambio en los comportamientos del consumidor, lo que lleva a repensar en nuevas formas de relacionarse con estos, ya sea desde el establecimiento de sistemas de gestión para contar con un mayor seguimiento, la adaptabilidad a nuevos canales de venta como por ejemplo el canal online que presenta un alto potencial de crecimiento a largo plazo.

Desde el punto de vista de las oportunidades, además de la adaptabilidad a nuevos procesos tecnológicos se observa un amplio consumo de productos sustentables y ecológicos en términos de bienes de consumo alimentario y otros, como productos de

limpieza y de desinfección. No se busca con este diagnóstico cambiar totalmente el modelo de negocio, es decir que la empresa continuará trabajando desde la modalidad mayorista empero podrá aplicar una nueva cartera de productos para un nuevo mercado que ayude a potenciar los ingresos y el posicionamiento de la empresa.

En este sentido la organización debe procurar establecer una planificación estratégica que ayude a minimizar el efecto negativo de las variables externas a través de la priorización de estrategias funcionales en su organización, partiendo por la definición de programas completos que se dirijan a la formación y capacitación de sus colaboradores, como también al uso de oportunidades en el mercado que ayuden a potenciar su posicionamiento, mejorar sus ingresos, disminuir su estructura de costos y mejorar las tasas de rentabilidad que han sufrido una disminución en los últimos 3 años.

Retomando lo planteado por Sainz de Vicuña Ancín (2015) el plan estratégico para Redolfi partirá de la definición de sus conceptos corporativos, visión y misión, readaptando los mismos y abocando a utilizar una estrategia de liderazgo en costos que ayude a mejorar la gestión económica y financiera de la misma.

Al mismo tiempo, se alineará a la empresa en torno a diferentes planes de acción que se asociarán a las estrategias funcionales de los recursos humanos, de comercialización y de procesos internos de trabajo para procurar un trabajo alineado y consensuado en donde la premisa sea aumentar la rentabilidad de la empresa durante los próximos ejercicios económicos.

Como bien se ha expresado la estrategia a aplicar será el liderazgo en costos, en donde se realizará una reducción de los costos operativos a largo plazo actualizando y renovando los sistemas y procesos tecnológicos que tendrán una fuerte incidencia sobre la rentabilidad operativa final de la empresa. Además se espera que con una ampliación de la cartera de productos, puedan generarse nuevos ingresos contribuyendo al afianzamiento en el mercado con márgenes más altos de los que ha presentado en los últimos ejercicios económicos.

Plan de implementación

Plan estratégico 2023: Redolfi

En este plan se desarrollan los puntos más relevantes que han sido identificados como posibles amenazas para el buen desenvolvimiento de la empresa en el largo plazo. El plan estratégico en cuestión se concentra en aumentar la rentabilidad del negocio mediante la aplicación de nuevas herramientas, advertidas como oportunidades, que podrán contribuirle una mejora sustancial a las actividades que agregan valor a los clientes. De esta manera, el plan no solo busca alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad sino que supone una renovación del modelo de negocio de Redolfi hacia las nuevas tendencias de consumo y al uso de la tecnología como principal recurso para la adaptabilidad y transformación organizacional.

El objetivo primordial de toda empresa es alcanzar niveles óptimos de rentabilidad, lo que permitirá distribuir fondos entre los propietarios como también utilizar reservas para desarrollar inversiones a largo plazo que supongan una mayor competitividad en el sector, y por ende, un mayor posicionamiento. Sin embargo la rentabilidad no debe comprenderse como el único objetivo que persigan las empresas, es por estas razones que se busca integrar las distintas oportunidades advertidas para crear un modelo de negocio consistente y fuerte, que sepa adaptarse a posibles futuras amenazas como las que han golpeado a múltiples sectores y a la propia organización.

Objetivo General:

Incrementar la rentabilidad de Redolfi en un 12% para el año 2023 mediante la aplicación de una estrategia de liderazgo en costos que contribuya a la adaptabilidad de la empresa en el contexto actual de inestabilidad.

Objetivos Específicos:

1. Incrementar los ingresos por ventas totales en un 10% para el año 2023 a través de la renovación de los canales comerciales.
2. Acrecentar la cartera de clientes en un 15% para el año 2023 a través del diseño de una nueva línea de productos sustentables que incidirá directamente en los ingresos de la empresa.

3. Reducir la estructura de costos operativos en un 20% para el año 2023 a través de la aplicación de sistemas tecnológicos para mejorar el funcionamiento del área de depósito y logística.

Fundamentación de los objetivos:

Se ha planteado el aumento de la rentabilidad debido a que Redolfi ha presentado una fuerte disminución de este índice desde el año 2017, tanto por factores externos como internos. El plan se basa en desarrollar mejoras internas que permitan acrecentar el nivel de rentabilidad, dentro de parámetros alcanzables de acuerdo al rendimiento del mercado y de las capacidades con las que cuenta la empresa. La misma ha demostrado que su rentabilidad disminuyó a un 3% por lo que se busca alcanzar los niveles más óptimos, cercanos al 10% y 12% respectivamente. Para ello se realizarán mejoras basadas en la ampliación de los canales de venta, el aumento del mix de productos en función de las nuevas preferencias de los consumidores, y en el recorte de costos operativos del área de depósito y logística mediante la incorporación de sistemas de control y de gestión.

Alcance:

El alcance temporal de este proyecto se enfatiza en el desarrollo de propuestas que comiencen a ser aplicadas en el año 2021 para contar con un beneficio paulatino hasta el año 2023, esto es así debido a que el plan estratégico suele estipularse entre 3 a 5 años. Además la propuesta tendrá un alcance sobre la sucursal de James Craik de Redolfi, la cual podrá replicarse en otras de las sucursales para contar incluso con una mayor ventaja competitiva frente a los rivales del sector. Por último, teniendo en cuenta que el plan aplica para la sucursal de James Craik se ha buscado integrar a todas las áreas de la empresa en el mismo, por lo que este plan estratégico tendrá un efecto sobre la globalidad del desempeño económico, financiero y no financiero de la empresa.

Plan de Acción 1: Renovación de los canales de venta

El primer plan de acción se encontrará delimitado con el objetivo de renovar los canales de venta que actualmente utiliza Redolfi. Como se ha mencionado, solo se utiliza la modalidad física o bien el uso de la comunicación telefónica con los clientes para la realización de consultas y de pedidos. Con el fin de afianzar la relación con los clientes y adaptarse a los nuevos comportamientos del consumidor se busca diseñar un canal de

ventas potenciado por una plataforma *e-commerce* que esté dirigida tanto para el mercado de negocios, como también para los consumidores finales. La ampliación de los mercados ayudará indudablemente a incrementar los ingresos de la empresa, ya que contará con nuevas fuentes para hacerlo, es decir el consumidor final.

Para que se genere esta renovación de los canales se deberá en primer lugar definir los lineamientos y políticas asociados al *e-commerce*, como también al rediseño de la actual página de internet, la cual es meramente institucional y no permite una navegación y usabilidad pertinente para acoplar el servicio de comercio electrónico. Además se considera elemental desarrollar una propuesta de comunicación en toda la provincia de Córdoba para que la sociedad advierta la nueva modalidad de consumo que permite la empresa, lo que también influirá en el reconocimiento y el posicionamiento de la misma frente a sus rivales.

Dentro de este plan también se propone la aplicación de un CRM (*Customer Relationship Management*) el cuál indexado a la página y al portal de *e-commerce* pueda aportar datos sustanciales sobre los clientes, creando un mayor conocimiento y seguimiento sobre estos, ampliando su satisfacción, la retención de los mismos y un aumento en los ingresos por facturación. A continuación se expresa el detalle del plan con las acciones a aplicar, sus tiempos, los recursos involucrados y el presupuesto de aplicación.

Tabla 3: Plan de acción 1

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Presupuesto
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Definición de políticas y lineamientos de <i>e-commerce</i>	ene-21	feb-21				Asesor externo	\$ 39.600
Rediseño de la página web actual	mar-21	abr-21				Diseñador web	\$ 33.000
Diseño de campaña publicitaria	may-21	ago-21			Radio	Asesor en relaciones públicas	\$ 26.000
					Tv		\$ 350.000
					Vía Pública		\$ 1.380.000
Implementación de un CRM	sep-21	oct-21				Asesor externo	\$ 33.000
Diseño de capacitación a empleados	oct-21	dic-21	Administrador	Administración	Manual		\$ 23.294
Implementación del plan	ene-22	dic-23	Administrador	Administración			
Control y evaluación	feb-22	dic-23				Asesor externo	\$ 759.000
PRESUPUESTO TOTAL							\$ 2.643.894

Fuente: elaboración propia.

Plan de Acción 2: Línea de productos sustentables

El segundo plan de acción se basa sobre la expansión de la cartera de productos que actualmente ofrece Redolfi. Ante la identificación de oportunidades de mercado relacionadas con el incremento del consumo de productos sustentables y ecológicos se busca ampliar el mix de productos en esta nueva categoría. Para ello será elemental contar con una buena relación con los proveedores, para mantener un stock mínimo de productos y evitar faltantes, los cuáles también estarán beneficiados por las aplicaciones del plan de acción 3.

En este punto, se requerirá la búsqueda de nuevos proveedores y de desarrollar los lineamientos estratégicos para la nueva categoría de productos, como también la delineación de las políticas de precios y del procedimiento de abastecimiento de los mismos. A su vez se realizará una campaña publicitaria en medios de difusión masiva, como radio, televisión y en la vía pública para notificar a los potenciales clientes de las renovaciones realizadas en la cartera de productos de la empresa.

Otro de los puntos a realizar será el diseño de un nuevo stand en el autoservicio ubicado en James Craik para que allí se presenten los productos destinados a la venta. Las campañas permitirán aumentar el número de clientes, acrecentar la participación de mercado que se verá reflejado en un incremento de los ingresos para la organización, planteando un camino para el aumento de la rentabilidad final del negocio. A continuación se presenta el detalle de las acciones implicadas en la aplicación del plan.

Tabla 4: Plan de Acción 2

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Presupuesto
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Definición de lineamientos estratégicos	ene-21	feb-21				Asesor externo	\$ 39.600
Búsqueda de nuevos proveedores	ene-21	mar-21	Gte de Ventas	Ventas			\$ -
Diseño de políticas de precios	abr-21	abr-21				Asesor externo	\$ 52.800
Diseño de procedimiento de abastecimiento	abr-21	abr-21				Asesor externo	\$ 52.800
Diseño de campaña publicitaria	may-21	ago-21			Radio	Asesor en relaciones públicas	\$ 26.000
					Tv		\$ 350.000
					Vía Pública		\$ 1.380.000
Diseño de stand de nuevos productos	ago-21	sep-21			Stand		\$ 34.500
Implementación del plan	oct-21	dic-23	Administrador	Administración			\$ -
Control y evaluación	nov-21	dic-23				Asesor externo	\$ 858.000
PRESUPUESTO TOTAL							\$ 1.935.700

Fuente: elaboración propia.

Plan de Acción 3: Sistema de inventario tecnologizado

El último plan de acción busca dar respuesta al tercer objetivo específico del plan, en este caso la reducción de la estructura de costos de los procesos operativos del área de depósito y logística. Se ha advertido que Redolfi cuenta con una alta generación de costos por una ineficiencia en dichos procesos, afectada por la falta de integración y de herramientas tecnológicas que permitan un procedimiento afinando y eficiente. En este punto lo que se propone es la aplicación de un sistema inteligente de gestión de inventarios ofrecido por la empresa IBM en su programa *IBM Sterling Fulfilment Optimizer*, el cual integra procesos como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y gestión inteligente de los pedidos.

Se espera que con la aplicación de este sistema la organización afiance sus procesos de seguimiento y control de inventarios, la gestión del abastecimiento, la personalización de los pedidos, nutridos por la información del CRM, la creación de informes en tiempo y forma sobre el desempeño organizacional, y aumentar la capacidad de respuesta en torno a los envíos y la logística externa.

Para que dicha implementación se dé de manera segura será necesario el desarrollo de programas de capacitaciones a los colaboradores operativos y mandos medios, para que cuenten con un manejo técnico de los sistemas y herramientas tecnológicas incorporados y que de esta forma puedan disminuirse los costos ante la mayor eficiencia en los procesos. A continuación se presenta el detalle de las acciones implicadas para aplicar el plan de acción.

Tabla 5: Plan de Acción 3

Acciones	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Presupuesto
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Diseño de procedimientos administrativos	may-21	jun-21				Asesor externo	\$ 39.600
Diseño de procedimientos operativos	jul-21	ago-21				Asesor externo	\$ 39.600
Diseño de capacitaciones para mandos medios	may-21	jun-21	Administrador	Administración	Manual		\$ 23.294
Diseño de capacitaciones para operarios	jul-21	ago-21	Administrador	Administración	Manual		\$ 23.294
Adquisición del sistema de IBM	sep-21	sep-21				IBM	\$ 2.500.000
Indexación de datos al sistema	oct-21	ene-22				Programador	\$ 83.000
Implementación del plan	feb-22	dic-23	Administrador	Administración			
Control y evaluación	mar-22	dic-23				Asesor externo	\$ 726.000
PRESUPUESTO TOTAL							\$ 3.434.788

Fuente: elaboración propia.

De esta forma los presupuestos para cada plan quedaron conformados de la siguiente forma:

Tabla 7: Presupuesto del Plan de Acción 1

Plan 1	2021	2022	2023
E-commerce	\$ 59.004	\$ -	\$ -
Página web	\$ 49.170	\$ -	\$ -
Campaña publicitaria	\$ 2.616.440	\$ -	\$ -
CRM	\$ 49.170	\$ -	\$ -
Capacitación	\$ 34.708	\$ -	\$ -
Implementación	\$ -	\$ -	\$ -
Control y evaluación	\$ -	\$ 493.680	\$ 526.680
Mantenimiento de las herramientas	\$ -	\$ 382.885	\$ 382.885
Total por año	\$ 2.808.492	\$ 493.680	\$ 526.680
TOTAL		3.828.852	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Presupuesto del Plan de Acción 2

Plan 2	2021	2022	2023
Lineamientos estratégicos	\$ 59.004	\$ -	\$ -
Búsqueda de proveedor	\$ -	\$ -	\$ -
Políticas de precio	\$ 78.672	\$ -	\$ -
Procedimiento de abastecimiento	\$ 78.672	\$ -	\$ -
Campaña publicitaria	\$ 2.616.440	\$ -	\$ -
Stand	\$ 51.405	\$ -	\$ -
Implementación	\$ -	\$ -	\$ -
Control y evaluación	\$ -	\$ 628.320	\$ 526.680
Mantenimiento de las herramientas	\$ -	\$ 403.919	\$ 403.919
Total por año	\$ 2.884.193	\$ 1.032.239	\$ 930.599
TOTAL		4.847.032	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Presupuesto del Plan de Acción 3

Plan 3	2021	2022	2023
Procedimientos administrativos	\$ 59.004	\$ -	\$ -
Procedimientos operativos	\$ 59.004	\$ -	\$ -
Capacitación mandos medios	\$ 34.708	\$ -	\$ -
Capacitación operarios	\$ 34.708	\$ -	\$ -
Sistema IBM	\$ 3.725.000	\$ -	\$ -
Indexación del sistema	\$ 123.670	\$ -	\$ -
Implementación	\$ -	\$ -	\$ -
Control y evaluación	\$ -	\$ 448.800	\$ 526.680
Mantenimiento de las herramientas	\$ -	\$ 501.157	\$ 501.157
Total por año	\$ 4.036.094	\$ 949.957	\$ 1.027.837
TOTAL		6.013.889	

Fuente: elaboración propia.

Flujo de fondos proyectado

Para armar los flujos de fondos proyectados y determinar la viabilidad de implementar el plan se tomaron los siguientes supuestos:

- Para la elaboración del flujo de fondos proyectado se tomaron los valores del último ejercicio económico, ajustando los importes a la inflación del año 2020 y 2021.
- Los ingresos por ventas de mercadería aumentan un 15% desde el año 2021 al 2023 sin tener en cuenta los planes propuestos.
- Se toman las proyecciones de inflación difundidas por el BCRA en el REM de octubre 2020.
- Se considera que los importes presentados incluyen IVA.
- Para calcular el impuesto a las ganancias se toma la tasa del 35% aplicada sobre la utilidad bruta.
- El plan 1 se preparará durante el año 2021, presentando beneficios a partir del año 2022.
- El plan 2 se implementa a finales del año 2021, presentando beneficios a partir del año 2022.
- El plan 3 se prepara durante el año 2021, presentando beneficios a partir del año 2022.
- El presupuesto de mantenimiento, en todos los planes, se calculó como el 10% del total de cada uno de los planes.
- Se tomó como tasa de referencia (costo de oportunidad) una tasa del 50%, siendo esta la publicada por el BCRA como la tasa de política monetaria.

Con la determinación de los flujos de fondos se pudieron calcular los indicadores financieros de VAN, TIR y ROI, que determinan la viabilidad del plan.

$VAN = 12.535.101$ (Se acepta por ser positivo).

$TIR = 67\%$ (Se acepta por ser positivo y mayor a la tasa de referencia del 50%).

$ROI = 33\%$ (Se acepta por ser positivo, por cada peso invertido se recuperan \$0,33 al final del año 2023).

Tabla 10: Flujo de fondos proyectado

AÑO	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 546.362.580	\$ 854.511.075	\$ 1.306.974.689
Ingresos generados por Plan 1	\$ -	\$ 42.725.554	\$ 65.348.734
Ingresos generados por Plan 2	\$ -	\$ 42.725.554	\$ 65.348.734
Ingresos generados por Plan 3	\$ -	\$ 21.069.633	\$ 92.943.584
INGRESOS (TOTALES)	\$ 546.362.580	\$ 961.031.816	\$ 1.530.615.742
EGRESOS			
Costo de venta	\$ 303.144.799	\$ 412.276.927	\$ 548.328.312
Otros costos de venta	\$ 210.696.334	\$ 286.547.015	\$ 381.107.529
Gastos Administrativos	\$ 15.770.961	\$ 21.448.508	\$ 28.526.515
Gastos de Comercialización	\$ 23.389.524	\$ 31.809.752	\$ 42.306.971
Gastos Financieros	\$ 81.213.108	\$ 110.449.827	\$ 146.898.270
Otros Egresos	\$ 1.821.501	\$ 2.477.242	\$ 3.294.731
Inversión del Plan 1	\$ 2.808.492	\$ 493.680	\$ 526.680
Inversión del Plan 2	\$ 2.884.193	\$ 1.032.239	\$ 930.599
Inversión del Plan 3	\$ 4.036.094	\$ 949.957	\$ 1.027.837
EGRESOS (TOTALES)	\$ 645.765.007	\$ 867.485.147	\$ 1.152.947.446
UTILIDAD BRUTA	-\$ 99.402.427	\$ 93.546.669	\$ 377.668.296
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 32.741.334	\$ 132.183.904
UTILIDAD NETA	-\$ 99.402.427	\$ 60.805.335	\$ 245.484.392

Fuente: elaboración propia.

Habiendo determinado la viabilidad de la propuesta se busca dar respuesta al objetivo general del trabajo, en este caso del aumento de la rentabilidad en un 15% para el 2023. Para calcular la rentabilidad, se dividió la utilidad neta del año 2023 con los ingresos totales del año 2023, resultando en una rentabilidad final del 16%. El valor al año 2019 fue de 1,94%, por lo que la diferencia entre ambos porcentajes arroja un incremento de la rentabilidad de 14,10%, superando la métrica planteada en el objetivo general. De igual manera el valor de 12% y 10% presentado en la fundamentación del objetivo servirán como parámetro para la evaluación final del proyecto.

Conclusión y recomendaciones

En este trabajo se desarrolló el proceso para la definición de un plan estratégico que contribuyese a mejorar la situación rentable de Redolfi. Durante el análisis se pudo arribar a un diagnóstico en donde se advirtieron importantes oportunidades para crear ventajas competitivas y mejorar los ingresos por ventas. Estas se basaron en ampliar la cartera de clientes de la empresa a través de la renovación de los canales de venta, incorporando un servicio *e-commerce*, destinado tanto para consumidores finales como para el mercado de negocios, debido al crecimiento de las ventas de productos de consumo masivo en estos portales. Otra de las oportunidades fue la mayor concientización alimentaria y la búsqueda por parte de los clientes de productos sustentables y naturales, por lo que se sumó a las líneas de productos una nueva unidad de sustentabilidad. Por último se actualizaron los sistemas de información a través de la renovación tecnológica, la cual estuvo dirigida a los procesos de depósito y logística, principalmente para disminuir los costos y aumentar la rentabilidad.

Para corroborar el impacto de la propuesta se realizó un análisis económico y financiero, determinando los presupuestos de los planes de acción y los ingresos proyectados hasta el año 2023, año sobre el cual se estableció la meta de incrementar la rentabilidad en un 12%. El análisis arrojó una proyección positiva, superando el parámetro establecido y llegando incluso a un 16%.

El proceso y la metodología de la planificación estratégica aplicada en el caso de Redolfi contribuyeron a interiorizar los conceptos y la implementación de distintas herramientas administrativas para advertir oportunidades de mercado y mejorar la situación de las empresas. Al mismo tiempo permitió contar con una visión global de la empresa para identificar los aspectos sobre los cuales deben realizarse mejoras en pos de aumentar las ventajas competitivas y contribuir al crecimiento.

Si bien para este plan estratégico se analizó la perspectiva financiera que implica su implementación, también se mencionan una serie de propuestas a modo de recomendación, las cuales no fueron incorporadas en el trabajo pero que podrán aportar un beneficio mayor a Redolfi.

En primer lugar se propone finalizar la planificación estratégica con el diseño de indicadores de gestión, los cuales podrán formalizarse en un tablero de control (CMI) el cual servirá para contar con información relevante sobre el desempeño de la empresa y poder tomar decisiones de manera más rápida, sin afectar la ejecución del plan.

En segundo lugar se recomienda definir fechas específicas entre la dirección y los mandos medios para realizar reuniones y revisar la implementación de las estratégicas, discutiendo diferentes caminos de acción para contribuir a la meta establecida. Al mismo tiempo estas reuniones permitirán continuar con la planificación para años posteriores al 2023, mejorando el desempeño de la empresa.

Por último, se le recomienda a la empresa ampliar el desarrollo de la sustentabilidad pudiendo incluso crear un plan de Responsabilidad Social Empresaria que, ayudado por asesores en comercialización y relaciones públicas, ayude a mejorar la imagen de Redolfi, contribuir a sus ingresos, y destinar una propuesta hacia otros públicos, como la localidad de James Craik o en las otras localidades donde cuenta con centros de distribución.

Bibliografía

- BCRA (2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado, octubre 2020*, recuperado de: <http://www.bkra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201030%20Resultados%20web.pdf>
- Boston Consulting Group (2020). *How to build sustainable business advantage in a world where great is no longer good enough*, recuperado de: <https://www.bcg.com/featured-insights/beyond-great-book>
- CADAM (2017). *Revisión de la planificación estratégica*, recuperado de: <http://cadam.com.ar/eventos/revision-de-la-planificacion-estrategica/18>
- Caparros, A. (2020). *Así son los nuevos supermercados verdes de Mercadona*, recuperado de: https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-nuevos-supermercados-verdes-mercadona-202009130600_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F
- Dossier (2020). *Barómetro COVID-19: los argentinos están cambiando comportamientos de consumo y expectativas ante las marcas*, recuperado de: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/barometro-covid-19-los-argentinos-estan-cambiando-comportamientos-de-consumo-y-expectativas-ante-las-marcas/22587>
- Ghiano, A.T (2009). *Planificación estratégica para la empresa “Delfín Supermercado” sucursal La Francia*, recuperado de: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis_adriana_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.
- INDEC (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*, recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INTI (2020). *La industria 4.0 hacia el 2020*, recuperado de: <https://www.inti.gob.ar/noticias/15-desarrollo-e-innovacion/1583-la-industria-40-hacia-el-2020>
- Johnson, M. Saletti Cuesta, L. Tumas, N. (2020). Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina, recuperado de: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10472020>
- Kaplan, R. Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Kizanovic, P. (2020). *Responsabilidad social en tiempos de pandemia: ¿qué están haciendo las empresas argentinas?*, recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/317065-rse-en-pandemia-que-hicieron-las-empresas-argentinas>
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2020). *Medidas para PyMEs por el coronavirus*, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>

- Ministerio de producción (2020). *Pymes registradas*, recuperado de: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- ONU (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19, efectos económicos y sociales*, recuperado de: https://eulacfoundation.org/es/system/files/s2000264_es.pdf
- Robins, S. Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Santander (2020). Trade markets: Argentina, política y economía, recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.
- Svampa, M. (2020). Reflexiones para un mundo post-coronavirus, recuperado de: <https://www.nuso.org/articulo/reflexiones-para-un-mundo-post-coronavirus/>
- Woodward, I. Padmanabhan, V. Hasija, S. Charan, R. (2020). *Disrupt your own business first*, recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/disrupt-your-own-business-first/>

Anexo

Anexo 1: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 1

23 Desarrollo, implementación u optimización de políticas,	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Nota: Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

ECOMMERCE

\$ 33.000

Páginas: hasta 8

**Autoadministrable |
Adaptativo**

Catálogo + Venta Online

Nota: Diseño edrweb

TARIFAS PARA SPOT RADIAL 25 / 35 SEGUNDOS		
<small>Edición de sonido, efectos y composición final</small>		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 5,221	\$ 3,454	\$ 2,503

Nota: 5 spots = \$26.000

TARIFAS PARA SPOT PUBLICITARIO ALTA COMPLEJIDAD		
<small>Edición de tomas, placas animadas, 3d. Flash, duración entre 20 y 30 segundos</small>		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 69,881	\$ 59,841	\$ 34,740

Nota: 5 spots = \$350.000

TARIFAS PARA PLACA ANIMADA / DISEÑO DE TEXTO, FONDO Y ANIMACIÓN		
<small>5 segundos de duración</small>		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 2,329	\$ 1,807	\$ 1,145

Nota: 600 carteles = \$1.380.000

12 Customer Relationship Management	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
-------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

TARIFAS PARA MANUAL DE INSTRUCCIONES		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 23,294	\$ 17,069	\$ 12,249

Nota: Diseño de manuales de capacitación.

16 Control de Gestión y realización del Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
---	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Nota: 23 meses de control durante 2022 y 2023 = \$759.000

Anexo 2: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 2

6 Diseño de Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	10	12	15	\$ 8.800,00	\$ 10.560,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	-------------	--------------	--------------

9 Elaboración del Plan estratégico de negocios	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

TARIFAS PARA DISEÑO DE STAND <small>Diseño morfológico, elección de mobiliario, etc.</small>		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 34,539	\$ 25,704	\$ 15,663

16 Control de Gestión y realización del Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
---	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Nota: 63 meses de control durante 2021 ,2022 y 2023 = \$858.000

Anexo 3: Comprobantes de presupuestos del plan de acción 3

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Nota: Precio en US\$ 15.600 = 2.500.00 ARS (1US – 159,74 ARS).