

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



**Trabajo final de grado**

**“Nuevas perspectivas desde la planificación estratégica”**

Saleme Murad Juan Ignacio

40.420.203

ADM05086

Tutora: Rinero, Sofía

Año: 2020

## Resumen

El trabajo del cual se hablará a continuación contiene un plan estratégico realizado para la empresa A.J & J. A Redolfi.

Así, es que se detalla un trabajo de estudio del macro entorno, realizando un análisis PESTEL como así también del micro entorno utilizando la herramienta “5 Fuerzas de Porter” por medio de la cual se analizaron las oportunidades y amenazas de la industria en la cual se desempeña. Siguiendo con los estudios para poder llevar a cabo el trabajo, también se analizaron la situación interna de la empresa mediante la herramienta de “cadena de valor” para ver a la empresa como una sucesión de actividades que transforman los insumos en productos, y, por otra parte del mercado, para poder situarse en una posición correcta y así entender su situación correctamente

Además, se prosiguió con el marco teórico donde se presentaron antecedentes favorables en la implementación de la herramienta a utilizar, y un diagnóstico holístico de la empresa toda, para poder seguir finalmente con el plan de implementación con su respectivo presupuesto y pudiendo sacar conclusiones adecuadamente.

El siguiente reporte tiene como objetivo principal aumentar la rentabilidad de la empresa con respecto al año fiscal 2020 en un 3% para diciembre de 2023 implementando la estrategia de liderazgo en costos mediante tecnología, ventas online al sector minorista y mejor manejo de inventarios. Esto se buscará alcanzar mediante objetivos específicos, y en un nuevo sector con un modelo de negocios innovador, conformando pools de compras en las ventas online para las ventas minoristas utilizando las ventajas de la empresa tales como: economías de escala y su infraestructura cumpliendo así con lo propuesto

Palabras claves: planificación estratégica, análisis, liderazgo en costos, tecnología, rentabilidad.

### **Abstract**

The work that will be discussed below contains a strategic plan made for the company A.J & J. A Redolfi.

In this way, a study of the macro environment is detailed, performing a PESTEL analysis as well as the micro environment using the tool "5 Forces of Porter" through which the opportunities and threats of the industry in which it operates were analyzed. Following the studies to be able to carry out the work, the internal situation of the company was also analyzed using the value chain tool to see the company as a chain of activities to transform inputs into products, and on the other hand the market, to be able to position itself in a correct position and thus understand its situation correctly

In addition, we continued with the theoretical framework where we presented a favorable background in the implementation of the tool to be used, and a holistic diagnosis of the whole company, in order to finally continue with the implementation plan with its respective budget and being able to draw conclusions properly.

The following report has as its main objective to increase the company's profitability with respect to fiscal year 2020 by 3% by December 2023 by implementing the strategy of cost leadership through technology and online sales to the retail sector. This objective is sought to be achieved through specific objectives, and in a new sector with a new and innovative business model, forming shopping pools in online sales for retail sales using the advantages of the company such as: economies of scale and its infrastructure and thus meet the proposed.

Keywords: strategic planning, analysis, cost leadership, technology, profitability.

## Índice

<b>Introducción</b>	.....
.....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	.....
.....	7
<b>Macro entorno</b> .....	.....
.....	7
<b>Micro entorno</b> .....	.....
.....	11
<b>Análisis de mercado</b>	.....
.....	14
<b>Análisis Interno</b> .....	.....
.....	15
<b>Marco Teórico</b>	.....
.....	18
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	.....
.....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	.....
.....	22

<b>Presupuesto.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>37</b>

## **Tesis- Introducción**

La finalidad del reporte es llevar a cabo un análisis minucioso de la empresa A.J & J.A Redolfi con el objetivo de realizar una planificación estratégica con la que dicha compañía logre organizar, aumentar la rentabilidad y optimizar procesos por medio de su implementación.

A.J & J. A Redolfi es una empresa dedicada a la industria alimenticia, más precisamente a la venta mayorista de productos de consumo masivo. Su sede se encuentra radicada en James Craik, Provincia de Córdoba y cuenta con una trayectoria en la industria de 50 Años. La empresa comenzó con Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, dos hermanos que comenzaron comercializando artículos de librería por el lado de Miguel; y tabaco y golosinas por el lado de Alonso en el año 1959 y en el año 1975 se separaron en buenos términos. Alonso decidió seguir por el lado de la distribución mayorista, industria que junto a su hijo José decidieron formar Alonso J. Y Jose A. Redolfi Sociedad de hecho. El negocio creció hasta que en 1990 decidieron conformar lo que hoy es la sociedad madre: Alonso J. Y José A. Redolfi S.R.L, la cual cuenta a su cargo a Distribuidora Redolfi S.R.L que distribuye helados y congelados. Hoy en día la empresa A.J & J. A Redolfi es una de las mayores distribuidoras de productos alimenticios y de consumo masivo de la provincia de Córdoba contando con salones de autoservicio mayorista en las ciudades de: San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto. Además cuenta con centros de distribución en las mismas ciudades y Córdoba capital en donde en esta última cuenta con la unidad de negocios de Kodak. Por otro lado, su centro de distribución desde la cual se controlan las demás sucursales y se centraliza la administración se encuentra en James Craik. Cuentan con 130 empleados, 73 vehículos y una fuerza de venta de 35 vendedores. Actualmente la empresa se encuentra dividida, después de un proceso sucesorio, en los siguientes porcentajes: 85% perteneciente a José Redolfi, y 15% dividido entre los tres hijos de manera equitativa: Pablo, Ignacio y Lucas.

La industria alimenticia de por sí cuenta con una fuerte competencia y rivalidad entre los distintos actores, lo que conlleva a una lucha de precios constante, haciendo que muchas veces las empresas tengan que absorber costos para poder seguir siendo competitivos. Los clientes tienen cierto poder, al tener muchas alternativas similares. Estos clientes son en su mayoría: almacenes, pequeños comercios, supermercados y lo que valoran de la empresa es su servicio personalizado y variedad de productos. En esta industria se cuenta con una cartera de proveedores amplia, teniendo un poder de compra mayor que para con otros, ya que se cuenta con proveedores monotributistas, donde la empresa representa un gran porcentaje de la venta de los mismos, y por otro lado se cuenta con proveedores de gran tamaño, lo que hace que no se pueda negociar precios y formas de pago. Por esto, se propondrá aplicar una estrategia de liderazgo en costos aprovechando su ventaja competitiva de economía de escala,

como así también el posicionamiento con que cuenta la empresa dentro de la industria, lo que le permitirá bajar costos sin que los clientes vean esto como una baja en la calidad implementándolo también en un nuevo mercado (minorista). Todo esto gracias a la implementación y desarrollo de una planificación estratégica buscando un mayor retorno de la rentabilidad y pasar de un 2,5% a un 5%.

El objetivo de aplicar la misma es lograr estudiar y analizar minuciosamente el mercado en el que se desenvuelve la empresa, estableciendo objetivos y definiendo cómo funcionará la empresa para lograr dichos objetivos. Empresas reconocidas mundialmente como Coca-Cola, utilizan ésta herramienta para mantener y aumentar las ventas mundiales abarcando nuevos mercados, y/o mayor participación en los que ya se encuentra establecida. El resultado de contar con una planificación estratégica, y cumplir constantemente con los objetivos propuestos dentro de la misma, ha hecho que Coca- Cola sea líder en su industria y perdure 128 años.

## **Análisis de situación**

### *Análisis Macroentorno*

Este análisis es llevado a cabo con el fin de poder profundizar y evaluar el entorno en que se encuentra la organización y los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, siendo de gran utilidad para realizar la planificación estratégica de la misma y poder detectar las oportunidades y amenazas.

*Factor político:* Actualmente el país se encuentra gobernado por Alberto Fernández, perteneciente al “Partido Justicialista (P.J), presidente electo con el 47.44% de los votos el 27 de octubre del año 2019. El mismo tiene una tendencia al gasto social, y políticas “populistas”.

Analizando el entorno político, el Gobierno Nacional lanzó programas tales como:

**Precios cuidados:** Es un acuerdo voluntario entre el Estado, fabricantes, distribuidores, supermercados y mayoristas, que establece precios de referencia de los productos más representativos de la canasta de consumo masivo, según la afirmación del ministerio de desarrollo productivo (2020)

**Prórroga de Precios Máximos:** contempla a su vez, la intimación a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo a incrementar su producción hasta el más alto grado de su capacidad instalada”” (Ministerio de desarrollo productivo, 2020)

**Promulgación de la Ley 27.562 de ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia generada por el Covid-19:** “contempla la posibilidad de afrontar mediante planes de cuotas, deudas previsionales, impositivas y aduaneras vencidas hasta el 31 de julio y prevé condonaciones para contribuyentes que cumplan a término”. (Ministerio de desarrollo productivo, 25/08/2020)

**Actualización de categorías para las MiPyME:** “actualización de las categorías para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. La nueva clasificación eleva los límites de facturación anual de todos los segmentos, estableciendo nuevos topes que tienen en cuenta la situación específica de cada sector.” (Ministerio de desarrollo productivo, 2020)

**Promulgación de la Ley 27.562 de ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia generada por el Covid-19** “contempla la posibilidad de afrontar mediante planes de cuotas, deudas previsionales, impositivas y aduaneras vencidas hasta el 31 de julio y prevé



condonaciones para contribuyentes que cumplan a término.” (Ministerio de desarrollo productivo, 25/08/2020)

Estos son algunas de las leyes más importantes promulgadas por el Gobierno, además de la promulgación del D.N.U (Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020), que amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus. (Ministerio de Salud, 2020)

*Factor económico:* Argentina se encuentra transitando una de las peores crisis en la historia del país, a raíz de la pandemia, en conjunto con malas decisiones políticas económicas con una herencia de un país en malas condiciones. A continuación se mostrarán algunos números:

Tasa de desocupación: 10.4%, de forma que hubo una variación interanual del 0.3 p.p para el primer trimestre del 2020 (INDEC, 2020); el Índice de Precios al consumidor arrojó un 1.9 % mensual, 42.4% interanual total nacional y 15.8% acumulada total nacional. (INDEC, 2020)

Por otro lado el estimador mensual de actividad económica: en junio de 2020 mostró una variación % interanual respecto a igual mes del año anterior del -12.3%, una variación % desestacionalizada respecto del mes anterior del -7.4% y una variación % tendencia-ciclo respecto del mes anterior del -0.1% (INDEC, 2020)

El sector de supermercados y autoservicios mayoristas tuvieron en el principio de la pandemia una suba considerable en sus ventas, debido en gran parte a un miedo al desabastecimiento por parte la población. Los números que arrojaron los datos del INDEC para los autoservicios mayoristas fueron los siguientes:

Ventas a precios corrientes \$12.991 millones, lo que implica una variación interanual del 51% y ventas a precios constantes: \$3.945 millones obteniendo una variación interanual del 4.2 %. Las ventas Online ascendieron \$12 millones obteniendo una variación interanual del -73.4 % con ventas con tarjeta de crédito por \$2.251 millones, alcanzando una variación interanual del 76.7 % y el ticket promedio \$4.297 millones y una variación interanual del 38.7 %. Por su parte las ventas por metro cuadrado fueron de \$13.417 millones con una variación del 51.9 % (INDEC, 2020)

Por otro lado los datos para supermercados fueron los siguientes: Ventas a precios corrientes: \$ 78.682 millones y una variación interanual del 54.8%; ventas a precios constantes: \$24.038 millones con una variación interanual del 5.1%. Las ventas online ascendieron a \$3.628 millones con una variación del 276.2 % y ventas con tarjeta de crédito: \$29.811 millones (variación del 65.5 %). El ticket promedio de \$1.535 millones con una variación del 122.1 % y por último las ventas por metro cuadrado fueron de \$24.313 millones y la variación interanual fue del 54.9 %.( INDEC,2020). (Se recomienda ver anexo, Tabla 1.)

El dólar por su parte experimentó una suba considerable en el año 2020 con respecto al peso argentino, con un cepo de compra de 200 US\$ por mes por persona. Además se impuso un “impuesto país” del 30% ante la compra de dicha divisa. Actualmente 1 US\$ Estadounidense = 74,25 \$ Argentinos (es.exchange-rates.org, 2020) y a esto se le debe sumar el impuesto país (30%) trayendo incertidumbre, con la imposibilidad de planear mediano/ largo plazo para muchas empresas de distintas industrias. (Se recomienda ver anexo, Tabla 2)

*Factor social:* El país cuenta con una extensión de 2.78 millones de km cuadrados, por lo que esto acentúa las diferencias culturales y sociales entre distintos territorios y hace difícil una generalización.

Actualmente, en cuestiones de salud, la sociedad Argentina cuenta con 428 mil habitantes contagiados y con 8919 reportes de muertes a causa de COVID 19. Debido al constante aislamiento la sociedad cambió sus hábitos de consumo como factor crucial para las empresas (lo que llevo a un consumo principalmente vía internet), trayendo importantes cambios en las actividades diarias (la educación y el cambio hacia el teletrabajo, higiene personal, etc).

Exponemos y adherimos a la preocupación en cuanto a la caída en la producción, que llevó un crecimiento considerable en la pobreza y que la cantidad de personas en estado de emergencia, ya sea sanitaria, alimentaria y económica, se prolongue en el tiempo, y pase de ser coyuntural a estructural, y que la población que ha entrado en dicho segmento debido a la crisis, así como los marginados pasen a ser los nuevos pobres y marginados del país. (onu.org, 2020) (Se recomienda ver anexo, Tabla 3)

Según la afirmación del estudio de onu.org.ar (2020), la pobreza podría escalar a un 58,6 % hacia fines del 2020, la pobreza extrema a un 16,3% lo que mostraría fuertes desigualdades sociales. (onu.org, 2020)

Particularmente Córdoba Capital (con una extensión de 576 mil km<sup>2</sup>), se encuentra en el centro del país, es la segunda ciudad más poblada del territorio argentino con 1.329.604 hab. y es conocida por sus universidades nacionales y privadas lo que la hace una ciudad con una gran riqueza en cuanto a conocimiento y se espera que en un futuro siga en la misma tendencia.

*Factor tecnológico:* Argentina cuenta con un organismo principal dedicado a la investigación científico-tecnológica, el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)

El país destina un 0,63 de su P.B.I a la investigación y desarrollo, siendo el segundo país en Latinoamérica que más invierte en dicha materia. De ese total el 78% es invertido por el estado (organismos de CyT y universidades) y el 19% por el sector privado (wikipedia.org, 2020)

En estos momentos se está poniendo en marcha el programa “Córdoba 4.0” con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de las pymes, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías en el marco de la cuarta revolución industrial. Este programa es llevado a cabo por el Gabinete Productivo de la Provincia de Córdoba que cuenta con: Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Industria, Comercio y Minería, Ministerio de Agricultura y Ganadería y el acompañamiento institucional de las universidades, cámaras empresarias y clúster tecnológicos de la Provincia, (Iproup, 2020). (Se recomienda ver anexo, Tabla 3)

*Factor ecológico:* Los consumidores muestran una preocupación cada vez mayor con respecto al cuidado del medio ambiente cambiando consigo sus hábitos de consumo.

La ley 6969 aprobada por la legislatura de Córdoba, prohíbe el uso de bolsas plásticas (polietileno) en el comercio para el traslado de productos o mercaderías. Así actualmente se deben usar bolsas de cualquier otro material que permita reutilizarlo para posteriores compras.

Hoy en día la Argentina ocupa el puesto 25° entre las naciones con mayor índice de sostenibilidad y el primero entre las no industrializadas, según informe universidades norteamericanas presentadas en el Foro de Davos. (La Nación, 2020)

El factor ecológico, está tomando cada vez más relevancia en las agendas de los gobiernos provinciales y nacionales, debido en gran parte a la gran presión de organismos internacionales y nacionales, como así también de los hábitos de consumo de las poblaciones

*Factor legal:* Las empresas se encuentran dentro de un marco legal, establecido por el poder legislativo, que deben cumplir, y que reglamentan y normalizan todos los eslabones de la cadena de producción, almacenaje, distribución, transporte, comercialización, elaboración y expendio de alimentos hasta el usuario que lo irá a consumir.

Este marco busca la calidad e inocuidad de los alimentos y aquí se hace relevante el papel del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) que tiene cierta autoridad junto con las respectivas autoridades sanitarias de cada provincia. Es este mismo marco regulatorio quien otorga responsabilidades y facultades a los distintos órganos o jurisdicciones para el control y fiscalización de alimentos.

El Código Alimentario Argentino que fue decretado, junto con las ley (18.284 ) y las correspondientes disposiciones reglamentarias, son aplicadas por las autoridades sanitarias correspondientes a cada jurisdicción según corresponda

Es importante destacar, la afirmación de que para el transporte de alimentos, este debe tener habilitación sanitaria de acuerdo al tipo de producto y si el transporte va a ser intra provincial o bien federal. Aquí regirán las normas del decreto 4238/68 o el art. 154 bis del CAA. Los productos tienen que tener el rotulo nutricional correspondiente, (Ministerio de agricultura ganadería y pesca, 2020)

Podemos afirmar, según lo publicado en la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), que se deben seguir distintos cuidados sanitarios y de seguridad debido al COVID 19, lo que hizo que las empresas adheridas a dicha cámara, tuvieran que incorporar dichos procedimientos en sus actividades operativas. (CADAM, 2020)

#### *ANALISIS MICRO ENTORNO*

El análisis del micro entorno se realiza con el fin de conocer las oportunidades y amenazas que el mercado puede llegar a presentar a través de la herramienta “5 fuerzas de Porter” (Administración estratégica un enfoque integral, Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones, 2011)

*Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores de esta industria basan sus modelos de negocio en la variedad de productos que pueden ofrecer, como así también en la trayectoria en el mercado y su reconocimiento.

En el mercado se cuenta con proveedores con un poder de negociación ALTO, ya que son empresas multinacionales, que son muy demandadas por el público final. Estas empresas poseen variedad de productos reconocidos en el mercado como Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Unilever y otras, lo que las hace atractiva a la hora de elegirlos. Otra cuestión que los hace tener un poder de negociación ALTO es su variedad de clientes que tienen, por lo tanto pueden prescindir de un cliente en particular y seguir operando normalmente sin ningún problema. Son líderes en sus segmentos e imponen precio, calidad y formas de pago.

Por otra parte se encuentran proveedores monotributistas que cuentan con poca variedad de productos y con bajo reconocimiento en el mercado y proveen sus productos a pocos clientes, haciendo que tengan poder de negociación BAJO, lo que hace que los participantes del sector puedan imponer precios y formas de pago.

Hay una gran amenaza por parte de las fábricas multinacionales de realizar una integración vertical hacia adelante, debido a su conocimiento, acceso a la información, experiencia y financiación con que cuentan.

*Poder de negociación de los clientes:* Los clientes en el mercado mayorista pueden ser: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Al ser una industria en la que hay una gran variedad de competidores, y todos con servicios y precios similares, los clientes tienen un amplio abanico de oportunidades para elegir, por lo que no tienen costos ni obstáculos si deciden cambiar de proveedor. Es decir, en éste aspecto los clientes tienen cierto poder de negociación.

Por otra parte, al ser comercios pequeños y fragmentados, hace que tenga un poder de negociación en precios y formas de pago sobre ellos, ya que no pueden concentrar sus fuerzas de compra, siendo los actores del sector mayoristas los principales proveedores de los pequeños comercios. Concluyendo el poder de negociación de los clientes es MEDIO.

*Amenaza de productos sustitutos:* La amenaza de productos sustitutos es ALTA, debido a que al ser una industria de consumo masivo, con un mercado grande (en término monetarios y demanda) y saturado, hay una gran variedad de empresas distribuidoras mayoristas y de otras industrias (Plataformas web dedicadas al retail) que ofrecen productos y servicios muy similares.

Hoy en día la industria está afrontando un cambio hacia productos más saludables, vegetarianos, veganos y orgánicos que representan una amenaza de nuevos productos sustitutos a los tradicionales, como así también se están generando cambios en los servicios brindados. Por ejemplo el servicio de tener pre-ventistas comerciales, está mutando hacia un auto service a través de plataformas donde se pueden obtener los mismos productos y más, con un adicional de consultorías virtuales para tu local comercial.

Por otra parte hay una tendencia a cultivar los propios alimentos siendo orgánicos, lo que puede generar una baja en el consumo de productos industrializados y con una posible sustitución de los mismos

*Amenaza de nuevos competidores:* Existe cierta amenaza de nuevos competidores a través de la variedad de plataformas web que existen y nuevos modelos de negocios, que permite vender los mismos productos y servicios a través de internet con menores costos.

Hoy en día plataformas web que se dedicaban a la venta de otros artículos, están incursionando en la venta de alimentos, tal es el caso de Mercado Libre, que compra directamente a fábricas y vende, sin intermediarios, a consumidores finales sin contar con un lugar físico

Por otra parte, para ser un distribuidor mayorista y entrar al mercado, se necesita de un gran capital, cierta experiencia y capacidad para poder hacer frente a los ya instalados. Esta es la mayor barrera de entrada a la industria, la inversión de capital. Se necesita alcanzar

volúmenes y consigo precios que puedan ser competitivos en el mercado y fuerza de venta para operar, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es MEDIA

*Rivalidad de los competidores:* La rivalidad de los competidores, al ser una conclusión de las demás fuerzas, es ALTA y muy agresiva. Es una industria que al ser tan competitiva termina trayendo consecuencias en las rentabilidades de las empresas, por lo que las empresas al no querer perder clientes, terminan absorbiendo costos para seguir siendo competitivos. Esto es perjudicial para todos los participantes en el mercado, entrando en una “guerra” de precios. La barrera de entrada es cada vez menor, y los productos sustitutos son muchos.

### *ANÁLISIS DE MERCADO*

El sector mayorista de productos alimenticios, cigarrería, bebidas, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería es un mercado que cuenta con bajos márgenes de rentabilidades haciendo que el modelo de negocio esté basado en el volumen de ventas totales y no en la rentabilidad de las mismas y con una gran competitividad, con grandes actores dentro de la misma. Está dado por un contexto fuertemente competitivo, con bajas barreras de entradas, donde la tecnología acentúa dicha cuestión, haciendo que constantemente salgan productos sustitutos, y haya una amenaza constante y alta de nuevos competidores, como: productos veganos, vegetarianos, orgánicos, para celíacos, etc. Los actores deben buscar constantemente diferenciarse de la competencia (los cuales son grandes empresas con autoservicios mayoristas tales como Diarco, Makro, SuperMami, etc) o mayoristas con preventistas, (también con grandes participantes competidores como Rosental y Micropack) porque si no lo hace con servicios lo debe hacer con precios, lo que lleva a la empresa a tener que absorber costos y a la larga esto puede llevar al cierre de la empresa.

Asimismo, se puede observar que el sector de consumo masivo, vió incrementada sus ventas a precios corrientes y constantes (+51% y +4.2 % respectivamente) gracias a la Pandemia causada por el Covid-19, además de que se incrementaron indicadores tales como: ticket promedio (+38.7 %), ventas por metro cuadrado (51.9 %), ventas con tarjeta de crédito

(+76.7 %). Pero a pesar de estos incrementos, las ventas online del sector experimentó una baja considerable (-73.4 %).

En mayo de 2020, las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo ascendieron a \$5.742.414 miles de pesos, lo que representa un 44,2% de las ventas totales y muestra un aumento del 28,1% respecto a mayo de 2019; por su parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito sumaron \$2.668.728 miles de pesos, lo que representa un 20,5% de las ventas totales y una variación positiva de 73,2% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito sumaron un total de 2.251.311 miles de pesos, lo que representa un 17,3% de las ventas totales y una variación porcentual respecto a mayo de 2019 de 76,7%; por último, las realizadas mediante otros medios de pago ascendieron a 2.328.048 miles de pesos, lo que representa un 17,9% del total y un aumento del 80,4% respecto al mismo mes del año anterior

El consumo de productos de almacén, alcanzo el 46.7% del total del consumo familiar, con \$6.000.923 de ventas totales a precios corrientes, seguida por artículos de limpieza y perfumería, con \$3.721.120 de ventas totales a precios corrientes. Le siguen bebidas, lácteos y otros (con ventas a precios corrientes en \$1.195.525; \$825.440; \$653.571 respectivamente y 9.2%; 6.4% y 9.6% del consumo total de las familias respectivamente)

El consumo de productos de Almacén es el sector con más ventas totales a precios corrientes (\$22.849.530 con 29% del total de consumo), en segundo lugar, debido a la Pandemia artículos de limpieza y perfumería (\$11.155.885 con 14.2% del total de consumo). En tercer lugar se encuentran los artículos de lácteos (\$9.524.132 con 12.1% del consumo total). Luego carnes, bebidas y electrodomésticos (11 %, 9.4%, 7.3% respectivamente del consumo familiar).

Concluyendo, el sector no está explotando de manera correcta el canal de ventas online, y que debe buscarse la manera de poder aprovechar los cambios que se están dando en el mercado, donde las familias están comprando los productos alimenticios por medio de dicho canal (Los supermercados incrementaron sus ventas online en un +276.2 %).

### *ANÁLISIS INTERNO*

*Cadena de valor:* Tal como dice Hill: “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que



los clientes valoran.” (Hill, p. 105, novena edición administración estratégica, un enfoque integral)

*Investigación y desarrollo:* La empresa no cuenta con un área específica en investigación y desarrollo, por lo que no se posiciona como una empresa que innova, y por lo tanto ofrece servicios y productos convencionales tal como todas las empresas de la industria, haciendo que los clientes no observen diferencia en dichos aspectos entre los competidores.

*Producción:* La forma de producir los servicios en Redolfi, consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas que vende a través de pre-ventistas, quienes ofrecen los servicios de asesoría para los comercios, e informan a las sucursales el stock solicitado. Estas realizan los pedidos correspondientes al centro de distribución, que tiene que ser con 24 hs de anticipación. Las entregas se hacen entre 24 y 48 hs desde que se realiza el pedido.

No se cuenta con un plan de financiación para con los clientes, quienes en su mayoría deben realizar pagos de contado (80%) y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. 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.

*Marketing y ventas:* La empresa no cuenta con un plan de posicionamiento, y se basa en la publicidad de “boca en boca” y se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos pequeños. Tienen un perfil solidario colaborando con instituciones. Facturación: No hay un aviso normal de cuándo es el momento el plazo para el pago varía dependiendo del cliente, a algunos se les exige señas o anticipos mientras que a otros se les permite en cuenta corriente (esta última es la modalidad principal). No hay análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes y hay muy pocos cobros en efectivo. No hay un régimen de autorización por monto, sino que lo autoriza el dueño a cargo (Mariano) y la mayor cantidad de los pagos recibidos son por transferencia y la condición de venta depende mucho del cliente, los clientes chicos pueden

pagar en efectivo contra entrega o cheque al día, difícilmente a crédito, y hasta puede pedirle una señal. Con los grandes sí suele ser a crédito, normalmente a 30 días. Actualmente la empresa cuenta en promedio con 2,5% de tasa interna de rentabilidad

*Servicio al cliente:* Tiene un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Además cuenta con una rapidez en la entrega, con tiempos que van de 24 a 48 hs desde que se realiza el pedido.

*Logística (Administración de materiales):* La empresa cuenta con una logística que va desde el abastecimiento, recepción y venta final de la mercadería. El correcto abastecimiento, se logra gracias al sistema informático con que se cuenta, donde se determina cantidad y tipos de productos necesarios según estadísticas propias del programa que pueden ser cambiadas según necesidades específicas del encargado de compras. La distribuidora principal, realiza sus pedidos a los proveedores y se reciben por medio de un empleado a cargo del control para asegurar que el pedido recibido sea correcto. En caso de que sea equivoco se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Cuando llega la mercadería se almacena en anaqueles y los pedidos por las ventas son recibidos por la sucursal correspondiente quien se encarga de satisfacer esa necesidad. Cada sucursal realiza el pedido con 24 hs de anticipación a la central de distribución por medio de internet.

La empresa cuenta con su propia flota de transporte: una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

*Recursos humanos:* La administración de recursos humanos se realiza sin un área específica que lo trate, por lo tanto tienen a su cargo 132 sin un plan específico para los mismos ni proceso de selección establecido, como así tampoco un programa de inducción, aunque el clima laboral es muy bueno ya que tiene buenos tratos y da trabajo a ciudadanos de la localidad correspondiente y cuentan con promoción interna

*Sistemas de información:* Si bien la empresa cuenta con sistemas de información que ayudan a realizar las compras a los distintos proveedores, dentro de la empresa tanto para el

control interno como para la logística interna, se cuenta con sistemas muy precarios y antiguos, haciendo que los distintos procesos se tornen ineficientes.

*Infraestructura de la empresa:* La empresa se encuentra organizada de manera jerárquica verticalmente y con responsabilidades bien diferenciadas, con sus respectivos jefes ya quienes tienen que responder. Cuenta con un gerente general, y gerentes en áreas como administración y finanzas, ventas, jefe de depósitos y staffs asociados a la empresa que ayudan en la contaduría, parte legal e higiene y seguridad. Todas las decisiones son tomadas por los dueños de la empresa, que son los integrantes de la familia Redolfi, quienes si bien tienen un buen trato con los empleados, se encargan de todas las decisiones estratégicas en la empresa. Por lo tanto la infraestructura de la empresa es tradicional, que necesita descentralizar la toma de decisiones para que los dueños puedan tomar las decisiones estratégicas para la empresa

*Conclusión:* La empresa cuenta con fortalezas tales como: Economía de escala en las compras y diferenciación en servicios: Tiempo de entrega acotado, Financiación, asesoramiento comercial, mix de productos, y desventajas en el control interno en tareas claves (administración de materiales, compras, ventas, pagos y cobros) como así también falta de áreas de gran importancia como es la de Recursos Humanos.

La empresa se encuentra en una industria altamente competitiva en la que la ha llevado a reducir su rentabilidad de un 5% a un 2,5% aproximadamente. Esto se debe a factores externos e internos de la empresa. Aquellos externos es por la competencia, la fuerza de los proveedores que es alta al ser multinacionales, alta posibilidad de productos sustitutos, altas fuerza de potenciales competidores y el poder que tienen los clientes al poder elegir entre la gran variedad de proveedores similares.

El sector no está explotando de manera correcta el canal de ventas online ya que se dió una baja del -73.4% en ventas por dicho canal. Es por eso que debe buscarse la manera de poder aprovechar los cambios sociales y de hábito que se están dando en el mercado, donde las familias están comprando los productos alimenticios vía online (Los supermercados incrementaron sus ventas online en un +276.2 %).

Internamente la empresa cuenta con ventajas competitivas tales como: Economía de escala en las compras, teniendo menores costos y diferenciación en servicios: Tiempo de entrega

acotado, Financiación, asesoramiento comercial, mix de productos, los cuales, en gran medida estos factores son claves para tener éxito en una industria como es la de supermercadismo.

Las desventajas de la empresa es el control interno con respecto a los circuitos de depósito, compras, los sistemas de comunicación interno. Todos ellos son de una empresa pequeña y muy anticuados, así como también el sistema de ventas con el que cuentan, el cual es un sistema que se utilizó durante años en la industria y su respectivo control (hace que se cuente con muchas sucursales con vendedores y sus respectivos costos ). Además no cuenta con áreas especializadas en temas claves como son los recursos humanos. Esto hace que no se cuente con gente especializada en temas tales como manejo de inventario, contaduría, etc. Trayendo consecuencias en las rentabilidades como también es la centralización en la toma de decisiones, ya que la mayor parte de las decisiones importantes, estratégicas, son tomadas por una única persona (Mariano)

### **Marco teórico**

En dicha sección se desarrollarán los conceptos claves y teoría de la planificación estratégica, como así también de la estrategia que se seleccionó para implementar en la empresa, la cual es liderazgo en costos, con desarrollo de nuevos mercados.

*Planificación estratégica:* Según Sainz Vicuña, la planificación estratégica es un proceso de definición formal (hoy) de lo que se quiere ser en un futuro, pensando holísticamente. Así constituye una herramienta en la que los directivos se apoyan para poder tomar decisiones estratégicas hoy, en referencia a lo que hará los próximos años (generalmente 3 años) y así lograr competitividad que permita ser beneficioso para los grupos de interés (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La planificación estratégica consta de 5 pasos principales: 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas; 2) Analizar la situación competitiva externa de la organización (amenazas y oportunidades); 3) Analizar la situación operativa interna de la organización (fortalezas y debilidades); 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades; 5) Implementar las estrategias. (Hill, Jones, 2011).

Cuando se analiza la situación interna y externa de la empresa es cuando se establecen las estrategias, y es allí cuando se realiza la planificación estratégica. De esta manera, el trabajo constará de realizar dichos pasos con los debidos análisis, para que después la empresa pueda controlar y evaluar los resultados de manera correcta.

*Beneficios y desventajas de la planificación estratégica (aplicación):* La misma permite un direccionamiento tanto para los gerentes como para sus empleados, reduciendo la incertidumbre para poder responder eficazmente a los cambios. Otra ventaja es la minimización del desperdicio y, si se pueden coordinar las actividades en torno a planes, las ineficiencias y redundancias se vuelven obvias y se pueden eliminar. Además la planeación permite establecer los estándares y métricas para poder controlar. La planeación estratégica trae resultados financieros positivos, con incremento en las utilidades y si las mismas no derivan en dichos resultados, es muy probable que el responsable sea el entorno externo. Una de las desventajas es que cuando los factores externos entran en juego, hace que los gerentes no actúen como ellos quieren reduciendo el efecto de la planeación sobre el desempeño de la organización. (Robins, Coulter, 2010).

*Estrategia central:* Según Porter hay tres estrategias corporativas: liderazgo en costos y diferenciación (según la ventaja competitiva que se persigue) y alta segmentación o enfoque (según la amplitud al que se dirige). Ésta estrategia se basa en tener los costes más bajos que la competencia. El objetivo perseguido por la empresa toda en estas circunstancias es ganar cuota de mercado, llegando al máximo de clientes posible, aunque también tiene la posibilidad de mantener los precios de los productos y por ende la cuota de mercado, pero posibilita un aumento en los márgenes y la rentabilidad. Para conseguir esta ventaja se debe recortar al máximo los elementos superfluos, gastos de producción y operaciones y en conclusión reducir costos todos los años en la mayor cantidad de áreas posibles. (Sainz Vicuña, 2017)

El “e-business” permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que se puede utilizar ésta herramienta para implementar la estrategia de varias formas como por ejemplo disminuyendo la fuerza de venta, y controlando el inventario basados en web. Investigaciones demostraron que una estrategia eficiente de e-business podría ser una estrategia virtual-tradicional (clicks and bricks). Una empresa virtual-tradicional utiliza tanto la web (clics) como locales físicos (ladrillos). Un ejemplo de ello podría ser el de Walgreen’s,

quienes establecieron una estrategia de “click and bricks” para poder vender recetas, pero se demostró que los clientes preferían retirar los pedidos en las tiendas en lugar de la entrega a domicilio, por lo que su estrategia virtual-tradicional tuvo éxito. (Robins, Coulter, 2010). De esta manera se podrá ofrecer el mismo valor (o mayor), aumentando el volumen de ventas y las utilidades permitiendo al mismo tiempo alcanzar un nicho de mercado nuevo.

En consecuencia, al implementar dicha estrategia, es conveniente poner foco en las funciones de ventas y marketing. Esto permite tener un impacto importante en la eficiencia y estructura de costos ya que la estrategia de marketing se refiere a la posición que una empresa asume con respecto a la fijación de precios, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y la distribución, haciendo descender la curva de experiencia logrando menores costos mediante una enérgica fijación de precios, promociones y publicidad y disminuyendo la tasa de deserción del cliente y por ende los costos unitarios. (Hill, Jones, 2011)

Por el lado de las ventas, implementando un nuevo canal on-line, se puede obtener una mayor rotación de inventarios con un mejor manejo de materiales (logística) al obtener de dicho canal datos certeros de los productos vendidos, alcanzando pedidos grandes y estables de clientes de manera que la función de compras pueda ejecutar grandes compras, obteniendo mayores economías de escala a las ya existentes para reducir costos, y así posicionar a la empresa en el sector minorista teniendo un nuevo canal de ventas para el segmento existente y desarrollando uno nuevo.

### **Diagnóstico:**

Resumiendo y haciendo un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra la empresa en base al análisis de situación empresarial y al marco teórico plasmado, se puede decir que la misma se encuentra en una industria altamente competitiva, con actores fuertes en sus sectores, tanto proveedores como competidores, que hacen que la empresa tenga que reducir sus rentabilidades de un 5% a 2,5% y absorber costos que no puede recuperar. De esta forma la empresa, debe aumentar constantemente sus ventas para poder mantener sus estructuras de costos, lo que lo lleva a una “guerra” de precios con la competencia. Esto viene dado con ciertos factores internos de la empresa que hacen que sus costos no puedan ser reducidos debido a controles internos ineficientes en actividades esenciales, como pagos y cobros, manejo de materiales desactualizados, compras y su sistema de ventas. Además su falta de

área de recursos humanos hace que la empresa esté atrasada en ciertas cuestiones de gran importancia, haciendo que haya ineficiencias y trayendo como consecuencia costos mayores. Esta falta de actualización también se puede ver en que la empresa no tiene marketing adecuado, ya que utiliza canales obsoletos y poco eficientes, y esto hace que las ventas no puedan incrementarse adecuadamente.

Si bien la empresa tiene estas falencias en su situación interna, cuenta con fortalezas y ventajas competitivas como la economía de escala, posicionamiento, servicios y amplia oferta de productos, lo que por medio de este reporte y trabajo se aprovecharán para poder incrementar las rentabilidades de la empresa por medio de una estrategia de liderazgo en costos. De esta forma, se buscará alcanzar a un segmento de mercado nuevo, en una estrategia de desarrollo de mercado con los productos actuales, buscando mayores ventas, utilizando una plataforma web como principal canal para alcanzarla implementando un nuevo modelo de negocios.

Redolfi, implementa la estrategia genérica de liderazgo en costos por medio de la cual se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios, aunque a pesar de sus esfuerzos de bajar costos, la rentabilidad bajo de un 5% a un 2,5%

Así la empresa seguirá incursionando en una estrategia de liderazgo en costos, eligiendo una estrategia de crecimiento con una estrategia central de mercado que buscará una mayor rentabilidad, por medio de un nuevo canal de ventas a través de una plataforma web y alcanzando a nuevos mercados con los productos existentes. Se optará por mantener precios en los productos bajando los costos, haciendo que las utilidades por producto aumenten en el mercado que opera actualmente. Y con esto, el mayor volumen de ventas en el nuevo segmento ocasionará que las rentabilidades aumenten y retornen en algún momento del 2,5% a un 5%.

El desarrollo de mercado busca nuevos segmentos para los productos actuales de una empresa aprovechando el nombre de marca desarrollado en un segmento del mercado, para el momento en que compita en los nuevos mercados. Así, las empresas pueden aprovechar las ventajas diferenciadoras que les da su nombre de marca

A esto lo podemos relacionar con “una creación de iniciativas internas de nuevos negocios”, que es el proceso de transferir recursos y crear una nueva unidad de negocios o

división dentro de una industria o modelo de negocios diferente, ya que éstas iniciativas se usan cuando el modelo de negocio está basado en usar su tecnología para crear otros tipos de productos (en este caso servicio) ingresando a nuevos mercados, ya que se propondrá que mediante la plataforma, las personas (consumidores finales) y comercios puedan conformar “pools de compras” pudiendo comprar en grupo, y que la empresa pueda seguir aprovechando sus economías de escala, y aumentando la misma con una mayor rotación de stock, ofreciendo a éste sector nuevo precios más bajos que los supermercados pertenecientes al sector minorista.

Este tipo de ventas le permite a la empresa desarrollar un nuevo mercado, mediante un nuevo canal (on-line) con un modelo de negocios nuevo que ninguna empresa del sector ha desarrollado aún. Esto se buscara desarrollar y potenciar mediante marketing digital en redes sociales, tales como Instagram, Facebook, Google ads, debido al poco uso de estas herramientas para potenciar las ventas. De esta forma se busca que Redolfi, aproveche la economía de escala, experiencia, posicionamiento, servicios logísticos eficientes e infraestructura con capacidad, las potencie e ingrese a un nuevo mercado minorista, donde podrá ver incrementada sus ventas con un acompañamiento de baja en sus costos, lo que hará que sus rentabilidades aumenten, y pueda asegurar su continuidad en la industria alimenticia con crecimiento. Y en el sector actual, los menores costos le permitirán mantener el precio y aumentar las utilidades.

Starbucks con el frapuccino unicornio (único por su color, sabor y marketing) implementó el desarrollo de nuevos mercados insertándose en el mercado de los millenials creando una nueva tendencia, y ganando cuota de mercado, junto con mayores ventas y rentabilidades

### **Plan de implementación**

En el siguiente apartado se desarrollaran aspectos claves del marco teórico de la empresa como es: misión, visión y valores que comparte la empresa, diseñados por los directivos para implementarla en toda la organización, como así también el objetivo general y los objetivos específicos con que cuenta A.J & J. A Redolfi

*Misión:* Se realizarán modificaciones en la misión de la empresa teniendo en cuenta el nuevo nicho de mercado, que serán consumidores finales ya que la misión actual no los tiene en cuenta, sin dejar de lado el público que se atiende actualmente, aplicando un concepto



nuevo de innovación dentro de la empresa, lo que hoy en día se considera imprescindible para actuar en un mercado sumamente competitivo y manteniendo esta perspectiva innovadora de aquí hacia el futuro, innovando en nuevos sistemas tecnológicos constantemente

*Misión propuesta:* Ofrecer los productos de más alta calidad a nuestros clientes en la distribución minorista para clientes finales y mayorista para comercios, permitiéndoles un ahorro considerable gracias a nuestra propuesta de costos bajos. Poder obtener esto gracias a nuestra constante innovación en sistemas de ventas basados en la tecnología de punta, siempre pensando en el crecimiento personal de los empleados dentro de la empresa. (Para más información de la misión actual ver anexo, pág 39)

*Visión:* La visión de la empresa está plasmada de manera tal que permite ampliar el panorama de la empresa cuando así lo requiera, por lo que se considera a la misma de gran utilidad a la hora de implementar nuevas acciones holísticas para la empresa, siendo flexible y de muy fácil adaptabilidad (como es necesario en el momento actual que se necesitan de nuevas acciones innovadoras para crecer). Es así que se decidió que la misma permanecerá invariable. (Para más información de la visión actual ver anexo, pág 39)

*Valores:* Los valores con que cuenta la empresa se los considera muy pertinentes para la industria en la cual actúa. Estos son: Respeto por clientes y proveedores, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y orientación al cliente. Sin embargo se considera agregar ciertos valores adicionales “promover el cambio”, “alentar la innovación” y “tolerancia al fracaso”. Se considera a estos valores relevantes a la hora de querer innovar en una industria tradicional como en la que se está actuando.

*Objetivo general:* Aumentar la rentabilidad de la empresa con respecto al año fiscal 2020 en un 3% para diciembre de 2023 implementando la estrategia de liderazgo en costos mediante tecnología y ventas online al sector minorista.

*Justificación:* El objetivo general propuesto buscará alcanzarlo mediante la implementación de la estrategia de liderazgo en costos a través de la tecnología ya que la empresa tiene controles internos que hacen ineficientes sus procesos, y por medio de la tecnología ayudaríamos a mejorarlos, e implementando comercio electrónico dirigido a consumidores finales, abriendo un nuevo mercado que otorga buenas rentabilidades por producto. El 3% propuesto permitirá alcanzar la rentabilidad del 5% que se alcanzaba en

algún momento, para el año 2023 ya que actualmente se cuenta con una rentabilidad muy baja, la cual es del 1,94%. [(beneficio después de impuestos/ventas) x100]

Para ello se proponen objetivos específicos que se centraran en buscar una reducción de costos como así también mayores ventas mediante el canal online hacia un nuevo segmento de clientes

1. *Incrementar las ventas online de la empresa* en el segmento de clientes nuevo (consumidores finales) en un 5% del total de las ventas actuales de la empresa para finales de 2023:

*Justificación:* Se propone este objetivo con el fin de captar cuota de mercado en el sector minorista, donde la empresa aún no actúa con firmeza y donde en los últimos meses se ha demostrado un incremento considerable de las ventas online en dicho sector. Se propone que dichas ventas sean a través de internet y permitiéndoles a las personas unirse en las compras a través de la plataforma para que puedan acceder a los precios mayoristas conformando lo que se denomina “Pool de compras”. De esta manera la empresa estará incursionando en un nuevo mercado conjuntamente con un nuevo modelo de negocios, lo que le permitirá diferenciarse de la competencia y seguir aprovechando sus economías de escala.

2. *Reducir los costos que producen los malos manejos de inventarios (“sobre-stock”/ “quiebre de stock” y “manejo”)* en un 40% para finales del año 2023.

*Justificación:* Existe un mal control interno en la empresa ya que no se cuenta con un sistema de control de inventarios ni planillas, careciendo de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. Además los sobre stock y mal manejo de inventarios llevan a un desorden dentro del depósito, atrayendo: pérdidas, roturas, posibles robos y hasta incluso incendios por mal control del área depósitos, tal como ocurrió en Villa María.

3. *Aumentar las Capacidades de los empleados mediante Entrenamiento y formación en cuestiones técnicas del manejo de inventarios, compras, y ventas de manera que el 100% del personal que se dedican a esas áreas tengan los*

conocimientos para ser eficientes, tratando de alcanzar un 5% más de ingresos por empleado para principios de 2023.

Justificación: El entrenamiento y formación en el manejo de materiales ayudará a que los empleados sepan calcular los niveles de inventarios adecuados sin que haya quiebres de stock, o sobre stock en otros productos, puedan manejarlos adecuadamente y realizar las compras de manera pertinente. Además se capacitara a los empleados en la nueva área de ventas minoristas. Hoy en día la empresa cuenta con muy escasa capacitación y formación para con los empleados, ya que cada empleado le enseña a su sucesor, haciendo que los ingresos por empleados sea baja en un principio y tarden mucho (si no es nunca) en alcanzar buenos resultados por empleado, y esta situación se da para los 130 empleados con que cuenta la empresa.

El indicador más sencillo para medir la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultados que cada empleado puede generar

Tabla 1; Plan de acción 1:

<b>Actividad a realizar</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recurso Humano</b>		<b>Recurso Físico</b>	<b>Presupuesto</b>
	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área</b>		
Desarrollo de plataforma web: Se desarrollará la plataforma web, contratando a empresa especializada en dichos servicios, por medio de la cual los clientes finales puedan formar pools de compras para alcanzar volúmenes de compra mayoristas y realizar un seguimiento de sus pedidos, siendo los únicos en el sector en trabajar de esta forma	1/1/2021	15/5/2021	Bit Commerce	Asesor externo	Ordenadores, Smartphones , internet.	\$479.584

<p>Campana de marketing en medios digitales: aquí se deberá explicar la nueva forma de compra, con la promoción de la plataforma para el nuevo segmento de clientes con acciones de branding en medios digitales, creando fan page en Facebook y creación de cuenta en Instagram donde la empresa no ha incursionado aún.</p>	15/1/2021	31/12/2023	Made in Córdoba-Community manager	Asesor externo	Plataformas digitales, Redes sociales;	\$1.487.520
<p>Creación de Área específica para ventas minoristas: Se creará un área específica para las ventas minoristas, para que los empleados nuevos que se encuentren en esta área sean los encargados de administrar la plataforma y coordinar las entregas con el área de Logística como así también encargarse del servicio post venta para este sector.</p>	1/3/2021	15/6/2021	Gerente general, Gerente de ventas	Directorio ; ventas	Oficina; Computadoras; Internet; Mail; Teléfonos celulares; Whatsapp corporativo; Muebles e insumos	\$12.784.409
<p>Implementar un plan de logística propio para el sector: Aquí se utilizaran los utilitarios de la empresa, creando un sistema de distribución eficiente y rápido para el sector minorista</p>	1/4/2021	10/7/2021	Gerente de depósito y logística	Depósito y logística	Utilitarios; Mapas y rutas de Córdoba y ciudades aledañas; Packaging,	\$351.220

Tabla 2; Plan de acción 2:

Actividad a realizar	Tiempo		Recurso Humano		Recurso Físico	Presupuesto
	Comienzo	Fin	Responsable	Área		
<p><i>Compra de software</i>            “Factusol360”, PRESEA (neuralsoft.com) para mayor control interno del manejo de inventarios. Este software proporcionara un mayor control interno en la empresa con respecto a los inventarios</p>	1/10/2021	1/3/2022	Gerente general, Gerente de administración y finanzas	Directorio	Software y computadora a la cual integrar el software, Internet y espacio especial dentro del área depósito	\$1.025.008
<p><i>Organización de inventarios</i> en categorías de: rápida salida, mediana y temporales. Así la empresa podrá tener tener dentro del depósito una mejor organización lo que proporcionará una mayor rapidez, eficientizando los tiempos de manejo</p>	1/2/2022	10/4/2022	Jefe de logística	Depósito y Logística	Historial de compras-ventas para analizar en cuanto tiempo han estado cada tipo de producto en inventario	\$0
<p><i>Definir los niveles de inventario</i> óptimos y tiempos de cada uno de las categorías para que no ocurra un quiebre de stock o un sobre stock pronosticando la demanda de los mismos, lo que evitará costos asociados a posibles vencimientos de productos, como así también costos por ventas perdidas</p>	1/4/2022	15/7/2022	Jefe de Logística y depósito, Responsable de pedidos (Gerente de compras)	Depósito y Logística	Software comprado	\$0

<i>Comunicación de los tiempos y niveles de inventario</i> óptimos a cada uno de los proveedores, para tener una coordinación en la compra-venta de cada categoría. Al comunicar con los proveedores, los mismos podrán tener una previsión de nuestra demanda, pudiendo proveernos siempre que lo necesitemos	15/7/2022	31/12/2023	Responsable de pedidos (Gerente de compras)	Logística y Deposito	Teléfono o mediante API integrada con sistema de proveedor	\$211.816
<i>Seguimiento:</i> Se realizará un seguimiento continuo de los niveles de inventario y los periodos de re-compra para ir actualizando los tiempos en que las distintas categorías de productos permanecen en inventarios.	10/4/2021	31/12/2023	Jefe de Logística y depósito; Responsable de pedidos (Gerente de compras) y gerente de ventas en conjunto	Depósito y Logística, compras y ventas	Mediante el software comprado	\$0

Tabla 3; Plan de acción 3:

<b>Actividad a realizar</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recurso humano</b>		<b>Recurso Físico</b>	<b>Presupuesto</b>
	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área</b>		
Capacitación de empleados en lo que respecta a <i>manejo de software</i> para el control interno, enseñándoles las distintas funcionalidades para cálculo de quiebre de stock, o cuando la	15/5/2021	15/11/2021	Lic. RRHH	Asesor externo	Sala de reunión de la empresa y honorarios	\$200.630



Crear área específica para venta minorista	1/3/2021	15/6/2021																							
Implementar logística propia	1/4/2021	10/7/2021																							
<i>Comprar software</i>	1/10/2021	1/3/2022																							
<i>Organizar de inventarios</i>	1/2/2022	10/4/2022																							
<i>Definir los niveles de inventario</i>	1/4/2022	15/7/2022																							
<i>Comunicar los tiempos y niveles de inventario</i>	15/7/2022	31/12/2023																							
<i>Realizar seguimiento</i>	10/4/2021	31/12/2023																							
<i>Capacitar empleados: manejo de software</i>	15/5/2021	15/11/2021																							
<i>Capacitar a los empleados en el mejor manejo de inventarios</i>	1/3/2022	1/7/2022																							
<i>Capacitar al nuevo empleado en el área de ventas minoristas</i>	1/8/2022	10/2/2023																							

## Presupuesto

Tabla 5: Presupuesto plan específico de acción (1):

Plan de acción 1			
Recursos a utilizar	2021	2022	2023
Plataforma web y mantenimiento	\$442.000	\$16.200	\$21.384



Honorarios a empresa externa de marketing digital, y gasto en la publicidad	\$360.000	\$486.000	\$641.520
Inversión inicial en nueva oficina con sus respectivos insumos, mantenimiento y tres empleados	\$3.094.000	\$3.771.900	\$4.978.908
Automóviles Utilitarios (preexistentes), mapas y packaging	\$85.000	\$114.750	\$151.470
Total	\$3.981.000	\$4.388.850	\$5.793.282

Tabla 6: Presupuesto plan específico de acción (2):

Plan de acción 2			
Recursos a utilizar	2021	2022	2023
Capital para nuevo software y mantenimiento	\$450.000	\$162.000	\$213.840
Computadora y conexión a internet en área de depósito	\$124.000	\$32.400	\$42.768
Teléfonos específicos para proveedores		\$91.300	\$120.516
Total	\$574.000	\$285.700	\$377.124

Tabla 7: Presupuesto plan específico de acción (3):

Plan de acción 3			
Recursos a utilizar	2021	2022	2023
Honorarios a empresa encargada de capacitación	\$140.000	\$189.000	\$249.480
Preparación de sala de reuniones (proyector, pizarra, insumos)	\$60.630	\$28.552	\$37.688
Total	\$200.630	\$217.552	\$287.168

Presupuesto total:

Objetivo 1 + Objetivo 2 + Objetivo 3 = Presupuesto total (\$15.102.732 + 1.236.824 + 705.350 = \$17.044.906)

Flujo de caja:

Un flujo de caja es una herramienta recomendada a la hora de llevar a cabo proyectos e inversiones de tales magnitudes, para poder analizar las entradas y salidas de dinero durante un período de tiempo determinado.

Se presentarán a continuación las consideraciones para las proyecciones de flujo de caja

Consideraciones generales:

- Los datos suministrados se ajustan según coeficiente de inflación REM
- Según REM, el coeficiente de inflación para el año 2021 será del 1.41 (41%); para el año 2022 del 1.35 (35%) y para el año 2023 del 1.32 (32%).
- Se consideran los estados de resultados, los estados de situación y toda la información financiera correspondiente al año 2018 de la empresa, como si fuesen datos del año 2020.
  - La tasa de referencia es la tasa Leliq que se considera del 54%
  - Los ingresos y costos ya incluyen IVA
  - Los costos de la mercadería vendida no fueron incrementados por mayores ventas, debido al mejor manejo de inventarios logrando reducir costos por mermas, desperdicios,

mercaderías vencidas y/u obsoletas debidos a los sobres stock y costos por quiebres de stock en que incurría la empresa , pudiendo así aumentar las ventas y mantener el costo de las mercaderías vendidas

Premisas de los planes de acción específicos:

- El capital invertido en capacitación hace referencia al curso total y no fue realizado según hora/hombre (\$100.000 actuales por curso)
- Los ingresos por ventas minoristas y los beneficios por capacitaciones en el año 2023 están actualizados según inflación del 41%
- Los responsables de llevar a cabo las tareas de la nueva área, cobrarán un sueldo de \$40.000 para empleados operativos y el gerente del área \$70.000
- Los costos que trajeron los malos manejos de inventarios están dentro de "costos de mercadería vendida" y suman un total de \$80.000 mensuales actualmente

Tabla 8: Flujo de caja

<b>Flujo de caja proyectado "Redolfi S.R.L"</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos</b>			
Por venta de mercadería	449.589.283	606.945.532	801.168.102
Plan de acción 1			40.058.405
Plan de acción 2		730.944	964.846
Plan de acción 3			40.058.405
<b>Total de Ingresos</b>	<b>449.589.283</b>	<b>607.676.476</b>	<b>882.249.758</b>
<b>Egresos</b>			
Costo de mercadería vendida	352.356.773	475.681.644	627.899.770
Gastos de comercialización	16.038.920	21.652.542	28.581.355
Gastos administrativos	10.814.636	14.599.758	19.271.680
Gastos financieros	55.690.342	75.181.961	99.240.188
Otros egresos	1.249.059	1.686.229	2.225.822
Plan de acción 1	3.981.000	4.388.850	5.793.282
Plan de acción 2	574.000	285.700	377.124
Plan de acción 3	200.630	217.552	287.168
<b>Total de egresos</b>	<b>440.905.360</b>	<b>593.644.236</b>	<b>783.676.389</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>8.683.923</b>	<b>14.032.240</b>	<b>98.573.369</b>
<b>Imp. a las ganancias</b>	<b>3.039.373</b>	<b>4.911.284</b>	<b>34.500.679</b>
<b>Utilidad neta con planes de acción</b>	<b>5.644.550</b>	<b>9.120.956</b>	<b>64.072.690</b>

### *VAN, TIR y ROI*

Los dos primeros indicadores me informan sobre el Valor actual neto de la empresa y la tasa interna de retorno, respectivamente, de manera que se relacionan con el cashflow de la empresa, pudiendo ver la viabilidad financiera y recupero de las inversiones en los distintos proyectos.

Tabla 9: Van y Tir

Inversión a realizar	-16.105.306
Flujo del periodo 1	<b>5.644.550</b>
Flujo del periodo 2	<b>9.120.956</b>
Flujo del periodo 2	<b>64.072.690</b>
Tasa de referencia LELIQ	54%
VAN	5.811.152,25
TIR	84%

Por otro lado, el Retorno sobre la inversión (ROI) es un indicador financiero por medio del cual, se puede saber cuál será el beneficio o utilidad de una inversión realizada, es decir, analiza el rendimiento financiero de la misma.

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos generados} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

Tabla 10: ROI.

Beneficios	81.812.600
Costos	16.105.306
ROI	408%

Por lo tanto el retorno de la inversión es de 408%

## Conclusión

Como conclusión del presente reporte, y luego de haber realizado un exhaustivo análisis tanto de su situación interna como externa, se puede decir que si bien la empresa cuenta con una estructura, nombre, trayectoria sólida y ventajas competitivas dentro de la industria en la cual se desarrolla, la misma también tiene debilidades internas a mejorar, las cuales se potencian dentro de una industria altamente competitiva como es en la que se desarrolla A.J & J. A Redolfi, Es por eso que se aconseja que la empresa se apalanque sobre sus ventajas competitivas para contrarrestar sus debilidades, tomando siempre en cuenta las variables externas de la empresa, tales como la situación actual mundial, analizando los cambios producidos por la pandemia debida al COVID-19, como así también la situación del país y del mercado en particular en el cual se desarrolla la empresa.

A estos fines, es que se aconseja la herramienta de planificación estratégica siguiendo con su liderazgo en costos, donde se sugieren objetivos específicos como: reducción de costos en un 40% en una de sus debilidades como es el mal manejo de inventarios (eficientizando dicho proceso); incursionar en un nuevo segmento de mercado como es el e-commerce para el mercado minorista y que este represente el 5% del total de sus ventas, con un nuevo modelo de negocios que le permitirá diferenciarse del resto y aprovechar las nuevas tendencias; y por último implementar un plan de capacitación para los empleados de la empresa, pudiendo aumentar la productividad en un 5% también. Los mismos son propuestos con miras de alcanzar el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa con respecto al año fiscal 2020 en un 3% y recuperar el 5% de la rentabilidad alcanzada en su momento.

Tanto los objetivos específicos como el general, si se implementan los planes propuestos tal como se sugiere en el trabajo, serán alcanzados y superados con creces (Se alcanza un *7.26% de rentabilidad final*). Sin embargo, para poder sostener y cumplir la propuesta es importante que la empresa siga analizando su situación interna y externa de manera periódica, y reconsiderar, de ser necesario, sus objetivos.

Con este informe de trabajo, se espera que la empresa aproveche las oportunidades que el mercado y su situación le otorgan, para poder como fin último, volver a alcanzar el 5% de rentabilidad. Se sugiere que estos trabajos se realicen constantemente en pos de una mejora continua de aquí al futuro. De esta manera se desarrollará una estructura sólida para soportar los vaivenes de la situación socio-económica que acostumbramos vivir en Argentina.

## Bibliografía

**Hill, C. W., & Jones, G. R.** (2011). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores.

**Canvas.** (2020). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 20/8/2020 de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

**CADAM** (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas). Recuperado el 24/8/2020 de:

<http://cadam.com.ar/revista/>

**INDEC.** (2020). *INDEC*. Recuperado el 28 de Agosto de 2020 de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)

**Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca.** Recuperado el 8 de Septiembre de 2020 de:

<https://www.argentina.gob.ar/agricultura-ganaderia-y-pesca>

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/04\\_legislacion\\_vigente.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/04_legislacion_vigente.htm)

**Ministerio de Desarrollo Productivo.** Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de:

<https://www.argentina.gob.ar/produccion>

**Ministerio de Salud.** Recuperado el 28 de Agosto de 2020 de:

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

**Organización de Naciones Unidas.** Recuperado el 18 de Agosto de 2020 de:

<https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) Madrid. *El plan estratégico en la práctica. (5 edición). ESIC EDITORIAL*

Stephen P. Robbins Mary Coulter: *Administración. (10 edición).PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010*

## ANEXOS



Tabla 1. Análisis Macro-entorno (Económico). Fuente: INDEC, 2020. Recuperado de: (link)

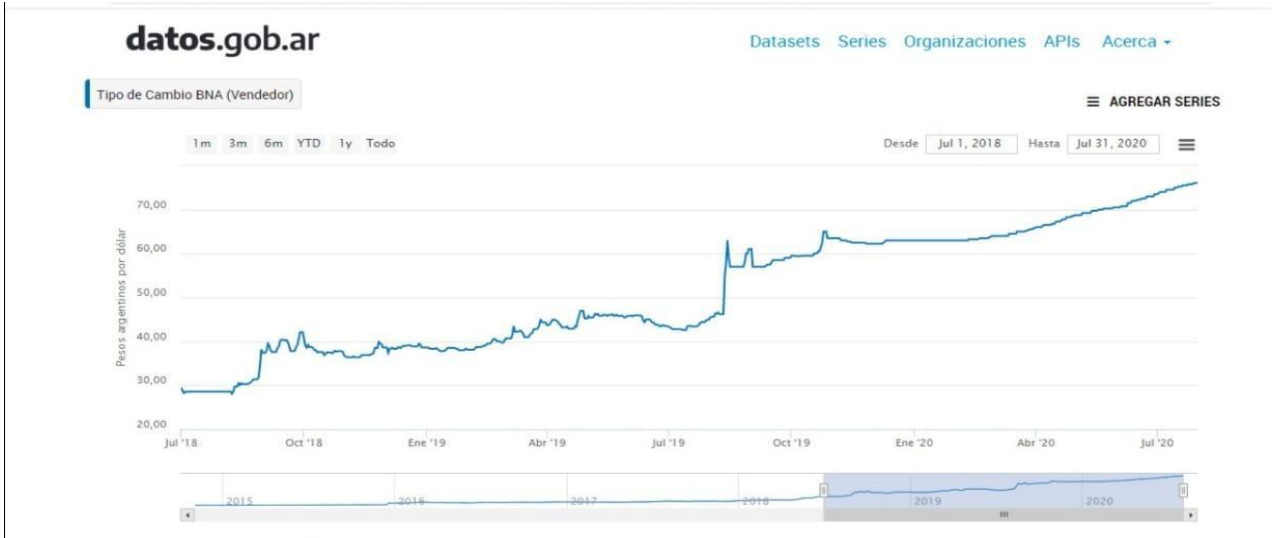


Tabla 2: Factor macroentorno económico (datos.gob.ar, 2020)

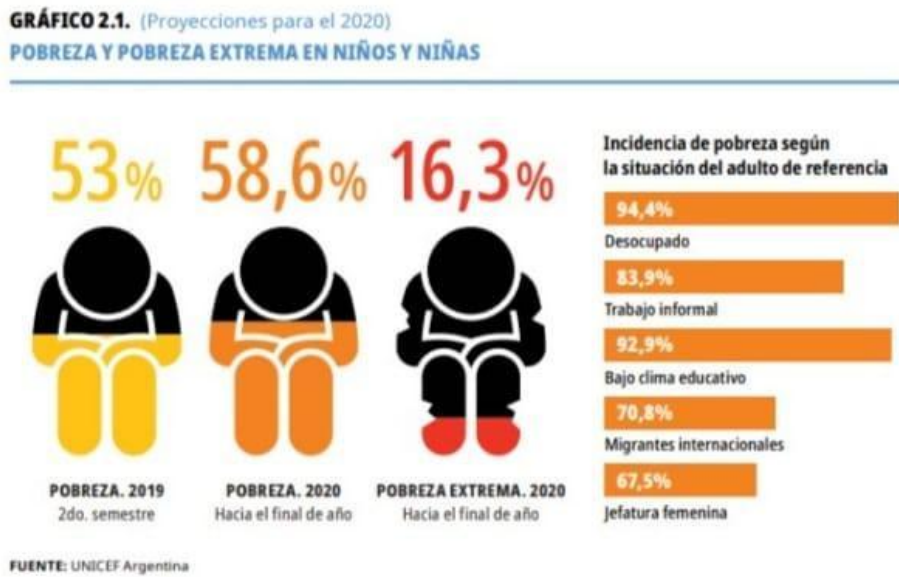


Tabla 3: Factor macroentorno social





Tabla 4 : Factor macroentorno tecnológico

**Plan de implementación:**

Misión actual: 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.

Visión actual: “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”

*Nuevo organigrama con nueva área propuesta:*

