

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso



Lic. en Administración

Plan Estratégico para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

Profesora: Rinero, Sofía

Autora: CARINA MARICEL FLORES

Legajo: VADM021726

DNI: 31.357.422

Córdoba – Argentina año 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi amiga Lorena Díaz por incentivarme a realizar esta carrera, por ayudarme a cumplir mi sueño, ya que sin ella esto no hubiese sido posible, por su insistencia, permanencia y dedicación en largas tardes de estudio, enseñándome a enfrentar desafíos, sin miedos y disfrutando de cada uno de ellos. A mi perro Rocco que siempre estuvo a mi lado en las buenas y en las malas, acompañándome todas las tardes y noches de estudio en estos últimos seis años, sin su amor incondicional no lo hubiera logrado. Y por último, a mi familia por entender mis largas horas de estudio.

Resumen

El presente Reporte de Caso tuvo como objetivo el diseño de una planificación estratégica, con el fin de que la empresa Redolfi S.R.L. logre a través de la implementación de herramientas de gestión eficiente y sustentable, eficientizar los procesos internos de la organización para el año 2021. Es por ello, que dicha implementación se basó en respuesta al sistema obsoleto que tiene la empresa para realizar el control como abastecimiento de productos, la falta de capacitación al personal que se incorpora y la carencia de una cartera de clientes fidedignos.

La implementación le generará a la empresa una inversión de \$ 1.077.728,30 para su puesta en marcha con un retorno de 3,47 pesos en el tiempo estipulado; por lo que se puede determinar que es viable y recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Estrategia de Negocio y Profesionalización de Procesos Internos.

Abstract

The objective of this Case Report was to design a strategic planning, so that Redolfi S.R.L. could achieve, through the implementation of efficient and sustainable management tools, to make the internal processes of the organization more efficient by 2021. Therefore, this implementation was based on the response to the obsolete system that the company has to carry out the control as product supply, the lack of training to the personnel that joins and the lack of a reliable client portfolio.

The implementation will generate an investment of \$ 1,077,728.30 for its implementation with a return of \$ 3.47 pesos in the stipulated time, so it can be determined that it is feasible and recommended to be carried out and replicated in subsequent years

Keywords: Strategic Planning, Business Strategy and professionalization of internal processes.

Índice de Contenido

| | |
|------------------------------------|----|
| Agradecimientos..... | 2 |
| Resumen | 3 |
| Abstract..... | 3 |
| Índice de Contenido..... | 4 |
| Índice de Imágenes | 4 |
| Introducción..... | 5 |
| Análisis Situacional | 8 |
| Marco Teórico | 16 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 19 |
| Plan de implementación..... | 20 |
| Tácticas a desarrollar | 22 |
| Diagrama de Gantt..... | 29 |
| Presupuesto Final..... | 30 |
| Retorno de la Inversión..... | 31 |
| Conclusiones Finales | 33 |
| Recomendaciones Profesionales..... | 34 |
| Bibliografía..... | 35 |

Índice de Imágenes

| | |
|---|----|
| Ilustración 1, Recursos tributarios, Variación interanual | 9 |
| Ilustración 2, índice de pobreza fines 2019 | 10 |
| Ilustración 3, táctica 1..... | 24 |
| Ilustración 4, táctica 2..... | 26 |
| Ilustración 5, Táctica 3 | 28 |
| Ilustración 6, Diagrama de Gantt..... | 29 |
| Ilustración 7, Presupuesto Final | 30 |
| Ilustración 8, Retorno de la Inversión | 31 |

Introducción

En el presente reporte de caso se llevará a cabo el análisis de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., el cual tiene como objetivo el diseño de una planificación estratégica, que logre a través de la implementación de estrategias de negocio, una mayor eficiencia en los procesos internos de la organización repercutiendo en un mejor desenvolvimiento de su área de gestión y con ello una mejor prestación de servicios en cuanto a su relación con su medio externo, pudiendo fidelizar como acrecentar su cartera de clientes.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, lleva 50 años en el sector mayorista y además dispone de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. El 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. En septiembre de 1975, los dos hermanos, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas. En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados. En el año 1995 la empresa continuó con su proceso de expansión, quedando inaugurada la segunda sucursal.

No obstante, a su historia y con el fin de realizar un análisis exhaustivo sobre la empresa; se han advertido ciertas debilidades en el interior de la empresa Redolfi S.R.L. Entre ellas, se observa una deficiente estructura interna en base al criterio de

departamentalización tomando en cuenta las funciones y roles que debe tener una empresa en estos tiempos; ya que la empresa en estudio, por ejemplo carece de uno de los departamentos organizacionales más importantes como el de Recursos Humanos, sin poder administrar su capital humano a fin de cumplimentar con los objetivos de la empresa en el largo plazo. Esta ausencia descrita anteriormente, impide el correcto desenvolvimiento de su proceso de inducción para el personal como no contar con especialistas capaces de capacitar y promover el liderazgo como la motivación para el logro de metas. Además y en sumatoria a la anterior; se pueden visualizar otras debilidades internas ya que la empresa no cuenta con tecnología de avanzada, actualmente utiliza un sistema obsoleto para el control de los productos recibidos lo cual es de manera manual en base a planillas de Excel. Tampoco posee un claro proceso de llegada al cliente ya que por un lado no cuenta con un área de marketing, y por otro lado, las promociones que realiza hoy en día para atraer a su público es a través de publicidades en medio locales o propagandas en radios, lo cual se lo considera innecesario y deficiente tomando como referencia los medios innovadores de promoción y publicidad utilizados por diferentes empresas del mercado. Con ello, se denota en pocas palabras que internamente la empresa presenta diferentes debilidades las cuales deberán ser tratadas para acompañar el crecimiento externo que la misma tiene y se proyecta en el tiempo.

Una vez establecido todo lo anterior, es momento de describir el problema en el cual se basará dicho reporte de caso. El objetivo es implementar en la empresa una planificación estratégica que permita por medio de tácticas innovadoras generar un modelo de gestión eficiente buscando un óptimo funcionamiento en la cadena productiva de la empresa pudiendo minimizar como reducir los tiempos de los procesos como las horas improductivas otorgadas por sus empleados en relación al cliente. Esta profesionalización interna no solo traerá beneficios internos, sino que un mejor orden en los procesos; le permitirá a la empresa mejorar la prestación de sus servicios en cuento al cliente pudiendo responder ante éste de manera más ágil, y en consecuencia poder fidelizarlos y atraer nuevos clientes a la organización.

En concreto, la estrategia estará subsumida en organizar como profesionalizar los procesos de su gestión diaria brindándole a la organización parámetros de acción para que los mismos en el corto plazo repercutan en la relación con su medio buscando la

fidelización de sus clientes, un claro aumento de sus utilidades y por ende un mejor posicionamiento como penetración en su mercado meta.

Tras el análisis de la información, es imprescindible tener en cuenta las fortalezas y debilidades que el entorno nos presenta en torno a la planificación que se pretende. En efecto, conforme a la situación económica, política y social que se vive en este contexto, es importante contar con una amplia capacidad de adaptación a los cambios y adversidades que pudieran surgir. Esto así, debido a las continuas modificaciones de las condiciones del mercado no solo local sino mundial. A esto, también se le deben sumar las políticas que el gobierno ha tomado en relación a la crisis actual. No obstante, se considera que la reformulación de la planificación es sumamente necesaria para adecuarse precisamente a este momento crucial de reestructuración nacional.

Con respecto a los antecedentes para tomar como guía, se cita lo siguiente. En el año 2018 la escritora española Jiménez del Río escribió una publicación en la revista digital de España sobre la profesionalización de una empresa. La misma comenta cómo el desarrollo eficiente interno beneficia a la empresa haciendo que mediante un proceso interno integral puertas adentro de la empresa; hace crecer a la organización en relación a una ventaja competitiva. En este informe, la autora concluye que las organizaciones de hoy deben tomar de manera sistemática y continua la profesionalización de sus procesos como un aspecto estratégico, con el objetivo de hacer una empresa competitiva y sustentable en el tiempo (Jimenez Del Río, 2018).

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno

Factor Político

El Gobierno de Alberto Fernández ha impulsado varias medidas para afrontar la realidad que se vive. Desde que se ha declarado pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud con motivo de la propagación del COVID-19, se han implementado varias medidas a fin de evitar el contagio entre las personas.

Se advierte desde el gobierno una gran preocupación desde todos ámbitos, no solo financieros que sería uno de los aspectos más relevantes sino también sociales. Para ello, el Congreso de Nación trabaja arduamente en políticas públicas, a fin de que esta pandemia no se siga propagando. Ante ello, se invierte miles de pesos en salud pública, bonos para jubilados, pensionados, personas sin recursos, entre otras medidas políticas que ayuden a atenuar el impacto del virus y que la sociedad lo recepte de la manera menos negativa posible.

No obstante, y en relación a las empresas y este escenario; es alarmante la realidad de que padecen las pequeñas y medianas empresas ya que no están preparadas para afrontar esta situación. Para ello, se lanzaran créditos a tasa cero, pero aún no han sido aprobados, como créditos con un TNA del 24% para ayudar al pago de salarios a la nómina completa o parte dependiendo el tamaño de la organización. (eleconomista.com.ar, 2020)

Factor Económico

En relación a los factores económicos, los mismos se han visto afectados por la pandemia actualmente, esta ha originado un shock recesivo en el mundo. En virtud de esto y por recomendación de los países más ricos se deben utilizar políticas monetarias y fiscales que permitan templar el daño.

Todo esto hace que se vean afectadas las importaciones- exportaciones no permitiendo el ingreso de divisas, como así también impactando de forma negativa las inversiones no solamente en nuestro país sino a nivel mundial. Asimismo, las restricciones de la cuarentena producen daños económicos ya que las personas deben quedarse en sus

hogares, generándose barreras en el consumo y la producción debido a que las empresas se encuentran cerradas.

No se sabe cuánto tiempo va durar la pandemia, si bien es temporal esto produce grandes gastos para nuestra economía lo cual recae en el aumento del gasto público. La realidad que se vive actualmente, ocasiona grandes pérdidas económicas en las pequeñas y grandes empresas reflejándose en la no producción y ausencias de servicios, ya que las empresas se ven obligadas a cerrar hasta la finalización de la medida adoptada por el presidente. Esta situación produce un retroceso en la economía de las empresas como así también debilitándola financieramente. No obstante, la recaudación se vio afectada por las medidas implementadas por el gobierno ya que el país se encuentra sin actividad, finalizando con una caída debido a la inflación. (eleconomista.com.ar, 2020)

Ilustración 1, Recursos tributarios, Variación interanual



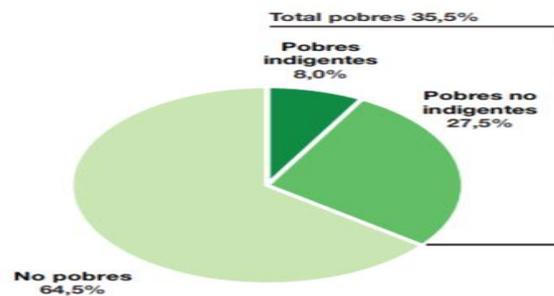
Fuente: Extraída de (eleconomista.com.ar, 2020)

Factor Social

La sociedad se ve afectada con la realidad actual. El índice de la pobreza alcanzó al 35,5% de la población en el segundo semestre de 2019, lo que representó una suba de 3,5 puntos porcentuales respecto al 32% de que había en el mismo período el año anterior, según el informe que publicó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) en el mes de abril del año en curso, lo cual se espera que se agrave por la situación del coronavirus.

Nos encontramos ante una realidad excepcional en la que la sociedad se encuentra inmersa actualmente, desde que ha sido declarada la pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud con motivo de la propagación del COVID-19, como también la emergencia sanitaria que se ha dispuesto en nuestro país. Esta realidad conlleva a que la sociedad se vea afectada en todo sentido no solo en lo económico sino también en lo social, ya que las empresas se verán obligadas a cerrar sus puertas lo cual implica tener que despedir gente. Los sectores más afectados son las pequeñas y medianas empresas ya que el BCA no está cumpliendo con los créditos que otorgaría para ayudar (indec.gob.ar, 2020).

Ilustración 2, índice de pobreza fines 2019



Fuente: Extraída de (indec.gob.ar, 2020)

Factor Tecnológico

En relación a estos factores se puede decir que la tecnología tuvo grandes avances. Esto beneficia al sector de la industria ya que ayuda a realizar las operaciones de manera más eficiente y a corto plazo. Hoy en día, año 2020, todo se efectúa a través de las redes, es decir, compramos, vendemos, entre otros.

Los avances en tecnología crean oportunidades en el crecimiento de las empresas y la innovación en tecnologías de avanzadas son el motor de nuevas estrategias. Actualmente y en virtud de la situación que vivimos nos vimos obligados a digitalizar todas nuestras operaciones y las pequeñas empresas tuvieron que crear plataformas informáticas para poder afrontar la pandemia COVID19. (journals.ucjc.edu, 2019)

Factor Ecológico

En cuanto a estos factores podemos decir que ya son varias las empresas a nivel mundial que han adquirido una responsabilidad con el medio ambiente. Se puede decir que estas han asumido un compromiso a fin de evitar el daño que ocasionan las personas con su consumo desmedido. Las medidas adoptadas son el reciclado en todas sus formas, por ejemplo papel, plástico, entre otros.

En relación a ello y sumándole la contribución social y de las empresas para con el medio, se ve una clara disminución de la contaminación mundial por un lado por el uso responsable de recursos que de a poco es mayor y por otro lado por el aislamiento social producto del coronavirus a nivel mundial. (Dialnet.com, 2020)

Factor Legal

Actualmente estamos ante una situación que no sabemos cuándo finalizará, para ello el Gobierno emitirá un decreto de necesidad y urgencia prohibiendo a las empresas despedir y suspender a sus empleados por un tiempo determinado. En nuestro país hay leyes que protegen a las empresas y a los empleados. No obstante, hoy se vive una realidad en la que no sabe si sobrevivirán las pequeñas y medianas empresas. El gobierno ya está implementado medidas para afrontar la crisis, a través de decretos a fin de proteger a los empleos quienes serían en este momento los más golpeados. (eleconomista.com.ar, 2020)

Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter

Riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales:

Para que una compañía pueda ingresar a la industria de comercialización de productos y bebidas deberá hacer una gran inversión, ya que tendrá que destinar una gran parte de esa inversión para la compra de utilitarios. Además, tendrá que tener en cuenta que tendrá que afrontar con grandes gastos ya sea en vehículos, camionetas, camiones, personal idóneo para la utilización de los mismos, depósitos, entre otros. Es decir, que desde la parte económica como de los conocimientos para el rubro, las barreras de entradas son altas.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

En la industria de comercialización de alimentos y bebidas hay varias compañías que venden productos de las mismas marcas, generando una rivalidad entre las empresas comercializadoras muy grande. Es tan fuerte la rivalidad entre ellas que ocasionan una gran competencia en el mercado. Mientras más poderosa sea la compañía, más oportunidad de ganar en el mercado tendrá ya que al comprar en cantidad y precios más bajos, mayor competencia habrá en la industria de la comercialización para fidelizar dicho cliente

Negociación de los compradores:

Podemos decir que los clientes de la industria de comercialización de alimentos, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería son las grandes cadenas de supermercados, mayoristas, minoristas, kioscos, despensas, farmacias, restaurantes, confiterías, bares, comedores y perfumerías. Cuando los compradores son fuertes, es decir con gran poder adquisitivo, como los mayoristas, compran en grandes cantidades con lo cual podrían obtener descuento y al comprar en gran volumen un mayor poder de negociación en relación a un menor poder de aquellos minoristas o almacenes de barrio.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de ésta industria son los grandes, medianos y pequeños productores de alimentos y bebidas. La industria de comercialización de productos está conformada por todos aquellos productores de lácteos, cereales, pastas alimenticias, legumbres, galletas, bebidas, productos de higiene personal y limpieza.

Todas estas compañías son los proveedores de la industria de comercialización alimentos y bebidas. Muchos proveedores son líderes en el mercado debido a su capacidad de almacenamiento como de producción, ellos tienen una fuerza de negociación alta, imponiendo cuotas de venta, condiciones con el fin de obtener una fidelización del cliente.

Algunas empresa que son proveedores de la industria de comercialización son: Unilever Argentina (marcas Axe, Comfort, Dove, Hellmann's, Knorr, Lux, Rexona, Sedal, Ala, Cif, Clear, Drive, Rik, Impulse, Mc Colinn's, Livopen, Cica, Vivere, Suave, Skip,

Savora, Pond's, Maizena), Kraft Food Argentina (elabora bebidas en polvo, galletitas, chocolates, premezclas, pastas y quesos), La Papelera del Plata (papel higiénico, rollo de papel), Arcor (marcas Aguila, BC La Campagnola, Bon o Bon, Cereal, Cofler, Chocolinas, Criollitas, entre otras), Procter y Gamble Argentina S.A. (marcas Always, Heady Shoulders, Pantene, Gillette, Oral B, Ariel, etc.), Johnson y Johnson (shampoos, cremas, talcos), Maxiconsumo S.A. (productos comestibles: aceites, aderezos, café, mermeladas, harinas, infusiones, higiene y limpieza, entre otros), Regional Trade (alimentos y bebidas), Pavón Arriba S.A. (productos ganaderos), LasMarías S.A. (yerba mate), Cía. Introdutora BS. AS. (salsas, sales, sales saborizadas y especias), Cias. Gral. De Fósforos, Glaxo (productos de cuidado dental y de cuidado de la salud), Fratelli Branca (destilerías), entre otros.

Amenazas de Sustitutos:

En cuanto a ésta fuerza podemos decir que la industria de comercialización de alimentos y bebidas tiene como servicio sustituto aquellas compañías que forman parte de la industria de alimentos o bebidas que tienen su propia distribución. Como ejemplo de lo antes expuesto se puede mencionar a las empresas Coca Cola, Arcor, Quilmes, Molinos, entre otras. En este caso, cuando cada compañía hace su propia entrega a los diferentes centros de comercialización, el precio siempre será menor en comparación a otras empresas.

Análisis de Mercado

En relación al análisis de mercado podemos decir que las ventas en los supermercados crecieron el 25% en el mes de marzo del presente año en comparación al año pasado. Si bien las ventas aumentaron lo que se redujo fue la cantidad de personas y días de concurrencias a las grandes cadenas de abastecimiento. No obstante, se advierte que la industria de comercialización de productos y bebidas si bien disminuyó el número de entregas en cada una de las sucursales de ventas, aumentó el número de productos alimenticios en cada repartición, no así de bebidas ya que las ventas de éstas cayeron. (Donato, 2020)

Además, se observa que los productos de almacén y limpieza son los que más se venden en virtud de la cuarentena que atraviesa el país. Asimismo, si bien los supermercados aumentaron sus ventas; más de 56 mil kioscos cerraron en el país con lo cual solo el 40% de los 90.000 registrados continua trabajando, pero con ventas que se desplomaron el 60%. (Eleconomista.com.ar, 2020)

En cuanto al sector minoristas, perdió ventas por más de \$10.360 millones y solo el 24% de los negocios pudo cubrir sus cheques durante el mes de marzo. Además, podemos decir que los alimentos subieron el 3,3% marcando un fuerte incremento respecto al mes previo.(Eleconomista.com.ar, 2020)

Con todo lo antes expuesto, se llega a la conclusión que la industria de comercialización de alimentos y bebidas sigue distribuyendo sus productos de primera necesidad en mayor proporción, pero menor cantidad de días, es decir, disminuyendo sus entregas.

Análisis Interno

Cadena de Valor

En relación a su logística de distribución y con la del medio, la empresa cuenta con una departamentalización territorial o geográfica ya que opera en cuatro ciudades distintas como lo es Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba, teniendo para ello diagramada la distribución y operaciones mediante vehículos propios para cumplir con la demanda, utilizando las principales vías comerciales del país como lo es la Ruta Nacional N° 19 y 36; dato no menos importante y que le agrega valor positivo a la organización junto a su actual cultura organizacional teniendo como principio fundamental respetar al cliente, proveedores y al equipo en sí.

Ahora, yendo a un análisis más exhaustivo puertas adentro; su departamentalización por función empresarial es de tipo funcional, ya que las funciones se desarrollan de acuerdo a las actividades que efectúa cada miembro, donde el liderazgo ejercido es del estilo democrático ya que el gerente general tiene en cuenta las opiniones del equipo a la hora de tomar decisiones, por ejemplo la de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa. Este tipo de liderazgo, le da un valor agregado muy importante a la empresa, saliendo del estilo

tradicional de una estructura vertical y autoritario como lo es en la mayoría de los casos, permitiendo que opiniones de expertos de diferentes áreas contribuyan al eficiente desenvolvimiento de la gestión de la empresa y de la carrera, para lograr la visión de la organización en el tiempo.

Finalmente, y analizando la relación presente-futuro de la organización en base a lo que es y busca llegar a ser; se encuentra una clara debilidad, la cual invita a generar críticas constructivas, ya que se entiende que no contribuye a su cadena de valor. Dentro de sus lineamientos estratégicos la visión de la empresa informa “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios”. Con relación a ésta manifestación, se pueden decir dos incongruencias; en primer lugar que la empresa no cumple con lo expuesto en relación a la apertura en captar oportunidades de negocio ya que su sistema tecnológico es obsoleto en cuanto a control de stock y abastecimiento de mercadería y para poder lograr lo que pretende a futuro deberá innovar su tecnología. Y en segundo lugar para ser una empresa líder en el mercado debe brindarle constantemente a los trabajadores capacitaciones como también así reclutar a posibles trabajadores capacitados mediante el departamento de recursos humanos, lo cual hoy eso es inviable por la ausencia del mismo.

Marco Teórico

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre temáticas analizadas líneas arriba que servirán de guía para armar una propuesta profesional en relación al tema de dicho reporte de caso. Dicha teoría se basará en los siguientes puntos: Planificación estratégica, Estrategia de Negocio, temática en relación a la profesionalización de procesos internos.

Planificación Estratégica

La planificación comienza con la aplicación de un método a fin de lograr el plan estratégico, para que la empresa pueda mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante. Asimismo, el plan estratégico es lo que queremos ser a futuro, apuntalado en la reflexión y pensamiento estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017). En relación a esta definición la cual es de tres años y no varío en la práctica; en estos últimos tiempos el uso del plan estratégico si fue mutando en cuanto a su uso. El mismo pasó de ser un medio para llegar a un fin determinado y ahora muchas empresas lo usan para mitigar los impactos negativos sobre todo en la índole económica que transcurren en estos años, buscando por medio de un eficiente plan el uso responsable de recursos internos reducir costos innecesarios a nivel interno de la empresa. (Acevedo, 2020)

La planeación estratégicas consta de una serie de pasos:

- 1.- Se selecciona la misión y las metas principales. La misión deberá proporcionar la estructura donde se formularan las estrategias.
- 2.- Se analiza el macro ambiente de la organización, a través de la evaluación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, a fin de identificar oportunidades y amenazas, las cuales pueden llegar a influir en la manera en que se intente lograr la misión.
- 3.- Se analiza el microambiente de la organización. Este análisis se llevara a cabo mediante las Cinco Fueras de Porter, el cual tiene por el objetivo analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria.

4.- Se seleccionan las estrategias que forman las fortalezas, se corrigen las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas. El objetivo del análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocios específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

5.- Por último se implantan las estrategias, es decir, estas actúan en los niveles de funciones de negocios y corporativos, a fin de establecer un plan estratégico en toda la organización. Además, involucra el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. (HILL & JONES, 2015).

Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio se encuentra orientada a conseguir un lugar dentro del mercado competitivo, que permita a la empresa destacarse no solo por haber adecuado sus objetivos y recursos internos, sino también por aprovechar al máximo las ventajas y desventajas del mercado. (Hax & Majful, 2012).

En cuanto a las ventajas de esta estrategia podemos decir que se aprovecharan las habilidades y recursos para lograr la ventaja competitiva como así también se exploraran nuevas fuentes de ventajas. (ALEMAN & RODRIGUEZ ESCUDERO, 2012).

Profesionalización interna

Toda organización a la hora de estudiar su estructura interna como los procesos de su diaria, debe ser consciente que los mismos deben ser competitivos en relación a su respuesta con el medio externo, ya que los mismos al formularse y realizarse eficientemente; son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo.(Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Para ello y en relación a los tiempos de hoy en relación a la investigación y desarrollo (I&D), deben ser métodos innovadores cuyo resultado de ejecución interna, sirva para obtener mayor clientela. Es decir, que toda medida innovadora genera un acercamiento

hacia la gente con el fin de captar esa oportunidad y no solo finalizarla en los procesos internos, sino que los mismos tengan alcance externo para su excelencia.(Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Conclusión del Marco teórico

Es por ello, que junto con lo expresado por el autor anterior desde la perspectiva de la innovación interna junto con los autores (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estrategico en la practica, 2017) desde la perspectiva del plan estratégico como (Hax & Majful, 2012) en lo que respecta a la estrategia de negocio; es que se busca eficientizar a los procesos internos deficientes de la empresa con el fin de que dicho procesos internos; puedan repercutir en el exterior buscando posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación de la mano de un plan estratégico junto a acciones internas como externas en relación a la manera de llegar a su público objetivo.

Diagnóstico y Discusión

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba y haciendo hincapié al análisis interno de la empresa por medio de su cadena de valor expuesto anteriormente; se observa una clara oportunidad por parte de la empresa de desarrollar un plan estratégico por medio de estrategias de negocio, que tenga como fin resolver un serio problema que la misma posee en relación a la manera de llevar adelante sus procesos internos.

La empresa posee un gran objetivo a futuro en relación a su expansión a otros sectores los cuales hoy no atiende, pero para ello; es vital que interiormente este preparado y formado para cumplir con dicha visión. En relación a ello y en correlación con lo anterior, se visualiza una estructura organizacional muy obsoleta en relación a la estructura propiamente dicha como al funcionamiento interno en relación a la ejecución de los procesos como tareas.

Es por ello, que una vez redactado lo anterior; se puede decir que el objetivo es implementar tácticas de gestión que permitan restablecer y rediseñar la forma de realizar los procesos como tareas dentro del área de gestión de la empresa de la mano de métodos innovadores. Se buscará identificar aquellas tareas ejecutadas de maneras ineficientes o no competitivas en estos tiempos a fin de corregirlas buscando no sólo la eficiencia de tareas sino también; un mayor control del área gerencial y por ende mayor competitividad en el sector.

El beneficio que la traerá dicha reestructuración interna en base a la ejecución de tareas será interno como externo también. En relación a este último punto; le permitirá a la organización mejorar la prestación de sus servicios en cuento al cliente pudiendo responder ante éste de manera más ágil y en consecuencia poder fidelizarlos y atraer nuevos clientes.

Como conclusión y para finalizar dicho apartado de análisis y a futuro como paso siguiente, formular un buen plan de implementación; se puede decir que al resolver dicha debilidad, se optimizarán los recursos existentes a fin de lograr la mayor eficacia y efectividad en la gestión empresarial.

Plan de implementación

Previo a determinar cuáles serán los objetivos generales y específicos de este plan de implementación, para luego determinar las tácticas que resuelven el problema determinado, será necesario resolver si los lineamientos estratégicos actuales que tiene la empresa van en relación o no con dicho reporte, y en caso de no ser así se deberán modificar.

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”.

Nueva Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes, proporcionando un servicio actualizado y sustentable de distribución mayorista, garantizando calidad y variedad de productos, basado dicho servicio en la trayectoria empresarial. A través de ello, brindar a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

La modificación de la misión de la empresa obedece a la necesidad de adecuación a los cambios tecnológicos y ambientales de esta sociedad actual, con miras al logro económico utilizando la tecnología pero evitando el impacto ambiental.

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”.

No obstante, en lo que respecta a la visión, la expectativa de la empresa resulta ser clara, objetiva y adecuada a los tiempos actuales. No visualizándose necesidad de cambio alguno.

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Objetivo general

Aumentar en un 25% las utilidades de la empresa para fines del año 2021 por medio de la implementación de herramientas de gestión eficientes y sustentables enfocadas en maximizar los procesos internos de la empresa con repercusión en una mejor atención al cliente.

Fundamentación

En cuanto a su medición porcentual; se considera oportuna tomando en cuenta la importante competencia que tiene la empresa en el territorio cordobés, y además tomando en consideración la situación social-económica actual del país lo que genera una gran incertidumbre a futuro sobre todo del plano de las preferencias del consumidor pudiendo disminuir como aumentar su consumo impactando positiva como negativamente a la industria en estudio.

Objetivos específicos

- Eficientizar en un 35% el manejo como traspaso de información multidireccional en la empresa para principios del año 2021 por medio de la incorporación de una base de datos al Sistema Informático
- Capacitar en un 85 % el capital humano de la organización encargado de las áreas de ventas y distribución, para un eficiente desempeño de las

operaciones diarias, generando una mejor atención al cliente para mediados del año 2021.

- Maximizar en un 70% la relación empresa-cliente mediante alianzas estratégicas para fines del año 2021.

Alcance de la táctica

En relación al alcance de la táctica temporal la misma se llevará a cabo para fines del año 2021. En cuanto al alcance geográfico, la casa madre de la empresa Redolfi S.R.L. será la que se encuentra ubicada en la localidad de James Crack y todos los clientes de las ciudades de Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba; y en cuanto al alcance del contenido se utilizará la planificación estratégica y dentro de las estrategias corporativas, las de negocio con el fin de dar respuesta a dicho reporte de caso pudiendo optimizar los recursos internos de la organización a fin de lograr la productividad de la gestión empresarial y con ello poder repercutir de manera externa en la organización ante una mayor clientela, fidelización de la misma y un claro aumento de las utilidades de la organización en el tiempo previsto.

Tácticas a desarrollar

A continuación, se explicarán las tácticas de implementación que se diseñaron para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general de dicho reporte de caso. Cada una tendrá la siguiente estructura: Descripción de la táctica, pasos a seguir para su desarrollo y su medición.

Táctica 1: *“Incorporación de una base de datos al Sistema Informático”*

Descripción de la táctica

En esta táctica lo que se pretende es realizar el diseño de una base de datos, la cual estará conectada a una red que le permitirá a las distintas sucursales de la firma Redolfi S.R.L. acceder a la información presupuestaria, contable y financiera de la empresa.

Para ello, el Área de Ventas junto al Área de Administración y Finanzas trabajarán en conjunto a través de la confección de informes, formulación y elaboración de los presupuestos, gastos operacionales, ventas y distribución. Tanto la casa madre como las distintas sucursales de la provincia tendrán acceso a la carga de datos del sistema informático, el cual estará protegido con un usuario y clave de ingreso a fin de monitorear cualquier modificación que se efectuó en la carga. Cada empleado de la firma tendrá permitido ingresar a distintos niveles de la información, la cual será restringida en algunos casos.

El objetivo de esta base de datos es tener el control absoluto de todos los movimientos, ya sean financieros, contables, administrativos y comerciales (ventas-reposición de mercadería). La incorporación de una base de datos a la empresa le trae beneficios internos de altos rendimientos, ya que podrá controlar de forma eficiente cualquier tipo de faltante, desfasaje y sobrante de productos, pudiendo de esta forma realizar los pedidos con antelación y evitar pérdidas de ventas. No obstante, esto le permitirá al cliente tener los pedidos en tiempo y forma, evitando cualquier tipo de demoras en cuanto a la recepción de los productos, ya que a través de la base de datos se disminuirá el margen de error al momento de confirmar el stock disponible y prepararlos pedidos de los clientes.

Desarrollo de la Táctica:

Ilustración 3, táctica 1

| DESARROLLO TÁCTICA UNO | | | | | | | | |
|--|----------------------|-----------|--|-------------------------------------|--|------------------|---------------|--|
| Pasos de la táctica | Tiempo de la táctica | | Recursos de las Tácticas | | | | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | | | Humanos | | Materiales | Técnicos | | |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Busqueda de análisis programador, implementador sistema, administrador de bases, comunicaciones y sistemas operativos y administrador de bases de datos. | 21.09.20 | 02.10.20 | Area de Administracion y Finanzas | Gerente de Adm. y Finanzas | Computadora, internet, hojass, lapiceras | --- | No | --- |
| Entrevista a los profesionales y solicitud de presupuestos. | 05.09.10 | 09.10.20 | Area de Administracion y Finanzas | Gerente de Adm. y Finanzas | Computadora, internet, hojass, lapiceras | --- | No | --- |
| Contrato del profesional a llevar a cabo el diseño de la base de datos del sistema informatico | 19.10.20 | 20.10.20 | Area de Administracion y Finanzas | Area Cobranzas | Computadora, internet, hojass, lapiceras | Servicio Externo | Si | Para el diseño de una base de datos y conexión a una red la empresa debe invertir \$300.000,00 |
| Diseño de la base de datos, la cual mantendra conexión con las distintas sucursales | 21.10.20 | 18.11.20 | Areas de Ventas, Administracion y Finanzas | Gerentes de Ventas, Adm. y Finanzas | Notebook, pendrive | Servicio Externo | Si | --- |
| Implementacion en Casa Madre loc. James Crack | 19.11.20 | 27.11.20 | Area de Administracion y Finanzas | Areas Cobranzas y Facturacion | Notebook, computadoras MATRIX, pendrive | Servicio Externo | Si | La movilidad del profesional a cargo de la empresa (\$3,000 aprox con comida) |
| Instalacion de red en Sucursal Cordoba Capital | 30.11.20 | 04.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Areas Cobranzas y Facturacion | Notebook, computadoras, pendrive | Servicio Externo | Si | La movilidad del profesional a cargo de la empresa (\$3,000 aprox con comida) |
| Instalacion de red en Sucursal Rio Cuarto | 03.12.20 | 11.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Areas Cobranzas y Facturacion | Notebook, computadoras, pendrive | Servicio Externo | Si | La movilidad del profesional a cargo de la empresa (\$3,000 aprox con comida) |
| Instalacion de red en Sucursal Rio Tercero | 14.12.20 | 18.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Areas Cobranzas y Facturacion | Notebook, computadoras, pendrive | Servicio Externo | Si | La movilidad del profesional a cargo de la empresa (\$3,000 aprox con comida) |
| Instalacion de red en Suc. San Francisco | 21.12.20 | 30.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Areas Cobranzas y Facturacion | Notebook, computadoras, pendrive | Servicio Externo | Si | La movilidad del profesional a cargo de la empresa (\$3,000 aprox con comida) |
| Prueba de funcionamiento y comienzo de utilizacion de la nueva herramienta digital | 04.01.21 | 08.01.201 | Areas de Ventas, Administracion y Finanzas | Gerentes de Ventas, Adm. y Finanzas | Computadoras conectadas a traves de la red instalada | Servicio Externo | Si | Capacitación \$100,000 |
| TOTAL | | | | | | | | \$ 415.000,00 |

Medición de la Táctica:

Se utilizará como instrumento de medición la observación y evaluación de los datos cargados en el sistema, a fin de visualizar el volumen de ventas, ingreso y egreso de productos, tiempo de entregas, respuestas a los pedidos de los comerciantes, presupuestos, control de stocks, entre otros. Además, se evaluará el uso del sistema entre las distintas sucursales, es decir, con qué frecuencia se utiliza, quienes lo manipulan y se realizarán encuestas al personal de la firma en relación a la operatividad del mismo.

Táctica 2: “Programa de Capacitación Interna”

Descripción de la acción

Para lograr dicho plan, se contratará un capacitador externo, a fin de que desarrolle cursos referidos al área de venta y comercialización, de modo que el personal integrante de la empresa Redolfi S.R.L. adquiera el aprendizaje y las técnicas necesarias para ponerlas en práctica en la compañía logrando la eficiencia en el desempeño de las tareas diarias y en la atención al cliente con el fin de captar mayor cantidad de demandantes y atender de una mejor manera a la clientela actual con el fin de fidelizarlos.

La capacitación se llevará a cabo en un espacio físico ambientado para tal fin en la casa madre ubicada en la localidad de James Craik, el cual contara con un proyector, pizarrón, marcadores, borradores, y todo lo atinente para llevar a cabo la capacitación. Esta capacitación se llevara a cabo dos veces por semana, con una carga horaria de dos horas por jornada, durante seis meses, de forma obligatoria y con un examen final.

Los temas a desarrollar en la capacitación serán: el comportamiento del consumidor, investigación del mercado, técnicas y estrategias de la comercialización, con el fin de que el personal capacitado se encuentre en condiciones de diseñar estrategias y acciones comerciales, analice los fenómenos del consumo y el funcionamiento del mercado.

Esta capacitación le otorgará a la empresa beneficios internos con el fin de lograr la maximización en el desempeño de las tareas operativas y el manejo en cuanto a los clientes, y en relación a los empleados les permitirá obtener beneficios de acuerdo a la cantidad de ventas que realicen. Asimismo, esta capacitación será beneficiosa para los clientes porque los vendedores de la firma se encontrarán altamente calificados a la hora de dar respuestas sobre los productos que distribuyen, podrán resolver los inconvenientes de los comerciantes y brindaran un servicio eficiente con el fin de que el cliente se sienta satisfecho a la hora de convocar a los vendedores la firma Redolfi S.R.L.

Desarrollo de la Táctica

Ilustración 4, táctica 2

| DESARROLLO TÁCTICA DOS | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------|-----------------------------------|---------------------------------|---|-------------------|---------------|---|
| Pasos de la táctica | Tiempo de la táctica | | Recursos de las Tácticas | | | | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | | | Humanos | | Materiales | Técnicos | | |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Comenzar buscando capacitadores en la web, a través de empresas amigas que recomienden profesionales, consultoras externas, entre otras | 30.11.20 | 04.12.20 | Area Ventas | Gerente | computadora, hojas, lapiceras | --- | No | --- |
| Buscar presupuestos para la compra de los utilitarios para realizar la ambientación del espacio físico. | 30.11.20 | 04.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Area de Formacion de Precios | computadora, hojas, lapiceras | --- | No | --- |
| Buscar presupuesto para servicio de catering a fin de ofrecer un break tanto al capacitador como a los empleados. | 30.11.20 | 04.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Cobranzas | computadora, hojas, lapiceras | --- | No | --- |
| Una vez realizada la busqueda de los profesionales, seleccionar los tres más capacitados y solicitar presupuesto. | 09.12.20 | 10.12.20 | Area Ventas | Gerente | hojas y lapiceras | --- | No | --- |
| Contactar a los capacitadores, a fin de efectuarles una entrevista y realizar la selección del capacitador para llevar a cabo la capacitación de los empleados de Redolfi S.R.L. | 21.12.20 | 23.12.20 | Area Ventas | Gerente | hojas y lapiceras | --- | No | --- |
| Seleccionar a los empleados que realizaran la capacitación. | 21.12.20 | 23.12.20 | Area Ventas | Supervisor de Vendedores varios | computadora, hojas, lapiceras | --- | No | --- |
| Realizar la compra de los utilitarios (computadoras, escritorio y sillas, pupitres, pizarrón, marcadores, borradores, proyector). | 09.12.20 | 10.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Facturacion | efectivo para la compra de los mismos | --- | No | Para la compra de los utilitarios la empresa necesita gastar \$374,928.00 |
| Contratar al servicio de catering. | 21.12.20 | 21.12.20 | Area de Administracion y Finanzas | Cobranzas | efectivo para la contratacion del servicio | Servicio Externo | Si | El servicio de catering dos veces por semanas por el lapso de seis meses nos cobra \$ 24,000.00 |
| Contratar al profesional para la capacitación en Redolfi. | 23.12.20 | 23.12.20 | Area Ventas | Gerente | firma del contrato | Capitador Externo | Si | Contratar al profesional \$ 96,000.00 |
| Comienzo la capacitación. | 04.01.21 | 04.06.21 | Area Ventas | Gerente | espacio físico con 01 escritorio, 01 silla, 10 pupitres, 10 computadoras, 01 pizarron, marcadores, borradores y 01 proyector, servicio de catering. | Capitador Externo | Si | --- |
| TOTAL | | | | | | | | \$494.928.00 |

Medición de la Táctica

Se utilizará como instrumento de medición encuestas a todo el personal capacitado, una vez finalizado el curso de capacitación. Además, al ser un curso con presentismo una forma de medirlo es que los participantes tengan un 90% de asistencia en todo el proceso de capacitación y con una nota de examen final mayor a 7.

Táctica 3: “*Firma de Alianzas Estratégicas*”

Descripción de la acción

Para lograr la concreción de esta táctica se deberá fortalecer el vínculo empresa-cliente a través de acuerdos estratégicos. Mediante éstas alianzas se buscará fidelizar a los clientes, para que éstos formen parte de la cartera de clientes y no solo sean momentáneos.

Con esto se quiere lograr la permanencia de la clientela a través de beneficios, descuentos, pagos a cuenta corriente, entre otros.

Se le ofrecerá al cliente pagar la mercadería adquirida en 60 ó 90 días, para que en el plazo comprendido pueda vender los productos, recuperase de los gastos y obtener ganancias a raíz de las ventas. Redolfi S.R.L. al ser una empresa con trayectoria y con experiencia tiene la posibilidad de otorgar productos a cuenta corriente, ya que tiene respaldo económico para afrontar los costos.

Se le realizará un plan de compras al cliente, a fin de que éste compre en grandes magnitudes con el objetivo de crear su propio inventario, y no solo realice compras para el día a día. De esta forma, no solo crecerá el cliente sino también la empresa ya que maximizará sus ganancias a través de las ventas.

No obstante, se analizará de forma exhaustiva a cada cliente, es decir, experiencia crediticia, capacidad de pago, score en el buró de crédito y todo lo inherente a la situación financiera. Una vez efectuado dicho estudio, se le ofrecerá el plan de pago para la compra de productos, la cual tendrá como requisito ser al por mayor.

Por último, se confeccionará un contrato de servicios donde las partes se comprometen, en el caso del clientes a compras superiores de \$30.000 al mes por seis meses y en el caso de la empresa otorgar formas de pago, descuentos de hasta el 20% en compras superiores de \$50.000, beneficios tales como participar en sorteos y no pagar más hasta la próxima renovación del contrato, responder ante cualquier inconveniente con los productos, servicios de postventas y atención al cliente las 24 horas al día.

Desarrollo de la Táctica

Ilustración 5, Táctica 3

| DESARROLLO TÁCTICA TRES | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------|--------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------|---------------|--|
| Pasos de la táctica | Tiempo de la táctica | | Recursos de las Tácticas | | | | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | Desde | Hasta | Humanos | | Materiales | Técnicos | | |
| | | | Área | Responsable | | | | |
| Buscar clientes en todo el territorio de la provincia de Córdoba | 24.05.21 | 28.05.21 | Area Ventas | Area Supervisor de vendedores varios | computadora, internet, papel, lapicera | --- | No | --- |
| Seleccionar los clientes por zonas | 31.05.21 | 04.06.21 | Area Ventas | Area Vendedores | computadora, internet, papel, lapicera | --- | No | --- |
| Realizar un analisis de mercado en cada una de las zonas | 31.05.21 | 04.06.21 | Area Ventas | Area Vendedores | computadora, internet, papel, lapicera | --- | No | --- |
| Realizar un plan de compras para el cliente | 07.06.21 | 11.06.21 | Area Ventas | Area Supervisor de vendedores varios | computadora, excel | --- | No | --- |
| Analizar los beneficios, descuentos para cada cliente | 07.06.21 | 11.06.21 | Area Ventas | Area Vendedores | computadora, excel | --- | No | --- |
| Realizar un analisis de la situacion financiera del cliente | 07.06.21 | 11.06.21 | Area Administracion y Finanzas | Area Cobranzas | computadora, excel | --- | No | --- |
| Entrevistar a los clientes y ofrecimiento de los productos que distribuye la empresa | 14.06.21 | 18.06.21 | Area Ventas | Area Vendedores | papel, lapicera | --- | No | --- |
| Firma del contrato de bienes y servicio entre empresa y cliente | 21.06.21 | 25.06.21 | Asesores Legales | Asesores Legales | computadora, excel | Asesoramiento Legal | Si | Por compras de \$30.000,00 al mes por seis meses se cobra el 3% para la redaccion del contrato, es decir, \$5.400,00// Dependera de la cantidad de clientes. |
| Formulacion del pedido | 28.06.21 | 02.07.21 | Area Ventas | Area Vendedores | contratos y lapicera | --- | No | --- |
| Distribucion de los productos | 05.07.21 | 30.12.21 | Area Deposito y Logistica | Area Distribucion | camion, camioneta tipo furgon | --- | No | --- |
| TOTAL | | | | | | | | \$ 10800 anual |

Medición de la Táctica

Se utilizarán como elementos de medición cuestionarios a los clientes que se incorporen a través de acuerdos estratégicos y encuestas de satisfacción. Además, se analizará la demanda de estos acuerdos, evaluándose de forma permanente a fin de perfeccionarlos con el fin de mantener la fidelización de los clientes y expansión de los mismos hacia nuevos clientes.

Diagrama de Gantt

Ilustración 6, Diagrama de Gantt

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|---|---|----|----|----|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| TACTICAS | INICIO | FINAL | AÑO 2020 | | | | | | AÑO 2021 | | | | | | | | | | | |
| | MESES | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1.- "Incorporación de una base de datos al Sistema" | 21.09.20 | 08.01.21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.- "Programa de Capacitación Interna" | 30.11.20 | 04.06.21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.- "Firma de Alianzas Estratégicas" | 24.05.21 | 30.12.21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuesto Final

Ilustración 7, Presupuesto Final

| PRESUPUESTO | | Flores, Carina Maricel | | | | |
|---|---|--|--------|------------|------------------------|---|
| Ciudad | JAMES CRAIK, CORDOBA | Número de presupuesto: 01-00007 Fecha: 17.06.2020 Válido hasta: 17.07.2020 y modificaciones en los precios de utilitarios. | | | | |
| Ciudad | JAMES CRAIK, CORDOBA | | | | | |
| Ciudad | JAMES CRAIK, CORDOBA | | | | | |
| Diseño de tácticas para implementar en la firma Redolfi S.R.L., a fin de aumentar un 25% las utilidades en la empresa. | | | | | | |
| Pos. | Concepto/descripción | Cantidad | Unidad | Precio un. | Importe | |
| 1 | TACTICA 1 "Incorporación de una Base de Datos al Sistema Informático" | --- | --- | --- | \$ 415.000,00 | Consulta efectuada en relación al diseño de la base de datos y capacitación al Analista en Sistema Mariano Campos, quien desempeña tareas en la División Informática Complejo Carcelario N° 2. Tel. de contacto 3549523169. Costos diseño de base de datos y capacitación \$400.000,00. Gastos en movilidad, combustibles y otros, \$15.000,00. |
| 2 | TACTICA 2 "Programa de Capacitación Interna" | --- | --- | --- | \$ 494.928,30 | Presupuesto compra de utilitarios, en virtud de la pandemia COVID19, se realizó la búsqueda via web https://www.mercadolibre.com.ar , según datos recolectados arrojó un resultado costo \$374.928,00. En cuanto al servicio de catering "El Laurel Catering" (CUIT 20-10706770-2 Dirección Nazaret N° 3042 Cordoba) según presupuesto, el cual fue solicitado via e-mail, meriendas simples para 240 días un costo total \$24.000,00. Consulta realizada a profesional para capacitar según tabla de honorarios enero 2020 Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba valor hora \$2.133,34 por 45 horas= \$ 96.000,30, las cuales estarán distribuidas en las 5 sedes, a saber, localidades James Craik, Río Tercero, ciudades de San Francisco, Córdoba y Río Cuarto. 09 horas reloj de capacitación por sede. |
| 3 | TACTICA 3 "Firma de Alianzas Estratégicas" | --- | --- | --- | \$ 10.800,00 | Consulta realizada personalmente al Estudio Jurídico Integral MANZANO & ASOCIADOS- Abogada Valeria Diaz M.P. 7458 Tel contacto 3549534071. |
| 4 | COSTOS HONORARIOS PROFESIONALES | --- | --- | --- | \$ 157.000,00 | Conforme Resoluciones del Consejo Directivo del Colegio Profesional de Ciencias Económicas N°72/19 y 74/19 donde establece valor modulo \$1.570,00 (calculado efectuado sobre 100 horas por \$1.570,00 valor modulo, destinándose 5 horas por día) |
| Subtotal | | | | | \$ 1.077.728,30 | |
| IVA | | | | | \$ 226.322,94 | 21% |
| Total Presupuesto | | | | | \$ 1.304.051,24 | |
| Le(s) damos las gracias por su confianza en nuestro servicio. | | | | | | |
| Atentamente, Carina Flores | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Retorno de la Inversión

Ilustración 8, Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

| | Anexo | al 31/12/2021 | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 | al 31/12/2018 | al 31/12/2017 | al 31/12/2016 |
|---|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas Netas | | | | | | | |
| Ventas Rubro Almacén | | 587.058.975,18 | 402.095.188,48 | 275.407.663,34 | | 188.635.385,85 | 164.030.770,30 |
| Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas | | 405.269.389,37 | 277.581.773,54 | 190.124.502,43 | | 130.222.261,94 | 111.301.078,58 |
| Total Ventas del Ejercicio | | 992.328.364,55 | 679.676.962,02 | 465.532.165,77 | | 318.857.647,78 | 275.331.848,88 |
| Costos | | | | | | | |
| Costos de Venta | VI | 458.821.051,03 | 314.260.993,86 | 215.247.256,07 | | 147.429.627,44 | 128.632.321,85 |
| Otros costos de venta | VII | 318.896.822,81 | 218.422.481,38 | 149.604.439,30 | | 102.468.794,04 | 89.363.035,28 |
| Total Costos de Ventas | | 777.717.873,84 | 532.683.475,23 | 364.851.695,36 | | 249.898.421,48 | 217.995.357,13 |
| Resultado Bruto | | 214.610.490,71 | 146.993.486,79 | 100.680.470,40 | | 68.959.226,30 | 57.336.491,75 |
| Gastos | | | | | | | |
| Administración | VII | 23.869.944,40 | 16.349.276,99 | 11.198.134,92 | | 7.669.955,43 | 4.815.560,90 |
| Comercialización | VII | 35.400.924,77 | 24.247.208,75 | 16.607.677,22 | | 11.375.121,39 | 24.666.360,30 |
| Resultado Actividad Principal | | 155.339.621,54 | 106.397.001,06 | 72.874.658,26 | | 49.914.149,49 | 27.854.570,55 |
| Resultado Financiero | VII | 122.919.093,92 | 84.191.160,22 | 57.665.178,23 | | 39.496.697,42 | 19.949.795,60 |
| Resultado NETO | | 32.420.527,62 | 22.205.840,83 | 15.209.480,02 | | 10.417.452,07 | 7.904.774,94 |
| Otros Ingresos y Egresos | VI | -2.756.910,73 | -1.888.295,02 | -1.293.352,75 | | -885.858,05 | -1.248.390,00 |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias | | 29.663.616,89 | 20.317.545,82 | 13.916.127,27 | | 9.531.594,02 | 6.656.384,94 |
| Impuesto a las Ganancias | | 10.382.265,91 | 7.111.141,04 | 4.870.644,54 | | 3.336.057,91 | 2.329.734,73 |
| Resultado Final | | 19.281.350,98 | 13.206.404,78 | 9.045.482,73 | | 6.195.536,11 | 4.326.650,21 |
| Utilidad Bruta | | 214.610.490,71 | 146.993.486,79 | 100.680.470,40 | | | |
| Imp a las Ganancias | | 75.113.671,75 | 51.447.720,38 | 35.238.164,64 | | | |
| Utilidad Neta con Planes de Accion | | 139.496.818,96 | 95.545.766,41 | 65.442.305,76 | | | |

| | |
|---|-------------------------|
| Inflación anual de los próximos años según fuentes oficiales | 46,00% |
| Objetivo del plan de Implementación: Aumentar en un 25% las utilidades de la empresa para fines del año 2021 | 25% |
| 25% de las nuevas utilidades | \$ 4.820.337,74 |
| Nueva utilidad a principios del año 2022 | \$ 24.101.688,72 |
| Inversión a realizar SIN IVA | \$ 1.077.728,30 |

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| Inversión a realizar | -\$ 1.077.728,30 |
| Flujo P1 | \$ 65.442.305,76 |
| Flujo P2 | \$ 95.545.766,41 |

Flujo P3

\$ 139.496.818,96

| Roi | $\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión})}{x 100}$ | |
|--------------------------------------|---|---|
| Roi a principios del año 2022 | 347,26% | desde 09/2020 hasta 12/2021 la empresa por cada peso invertido generará 3,47 pesos. |

| | |
|---|----------------|
| Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos) | 214.610.490,71 |
| Impuesto a las Ganancias (UB * 35%) | 75.113.671,75 |
| Utilidad Neta de Planes de Accion (UB-Imp a Gananc) | 139.496.818,96 |
| Tasa de Referencia Leliq | 54% |

| | | |
|------------|-------------------------|---|
| VAN | \$ 59.519.531,35 | En virtud de que la VAN es positiva, se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, al obtener excedente aceptándose los planes de acción propuestos. |
| TIR | 6118% | En este caso la TIR es positiva por lo que indica la posibilidad de rendimientos futuros y debe ser maximizada. |

En virtud de que la VAN es positiva, se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, al obtener excedente aceptándose los planes de acción propuestos.

En este caso la TIR es positiva, por lo que indica la posibilidad de rendimientos futuros y debe ser maximizada.

Y por último, el ROI con un retorno de 3,47 pesos en el tiempo estipulado; por lo que se puede determinar que es viable y recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

Conclusiones Finales

En el presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se procedió a realizar un análisis exhaustivo del contexto macro, micro e interno de la situación que atravesaba la empresa Redolfi S.R.L con el fin de profesionalizar sus procesos internos sin descuidar las medidas restrictivas que se adoptaron en la Argentina a causa de la pandemia Mundial por el coronavirus, lo cual dificultó el normal funcionamiento de las empresas, obligándolas a reducir sus costos, producción, ventas, comercialización y distribución.

En este sentido, se estableció como objetivo del presente trabajo el diseño de una planificación estratégica que permitiera implementar herramientas de gestión eficiente y sustentable, con la finalidad de aumentar las utilidades de la empresa para fines del año 2021.

En efecto y respuesta a lo anterior, los problemas centrales que se vislumbraron en la organización se sintetizan, en el escaso uso de la tecnología de avanzada y la utilización de sistemas obsoletos en las distintas etapas de la comercialización, la deficiencia operacional en el área de marketing, en lo relativo a los medios de promoción, publicidad y ventas. Por último, en la falta de capacitación a los empleados de ventas, con el fin de que adquieran el aprendizaje y las técnicas necesarias para lograr la eficiencia en el desempeño de las tareas diarias y en la atención al cliente.

Frente a esto, se diseñaron como tácticas la incorporación de una base de datos al sistema informático, la implementación de capacitaciones internas y finalmente la firma de alianzas estratégicas.

Es importante tener en cuenta, que la implementación de las mismas resulta viable, dado el respaldo económico de Redolfi S.R.L. para afrontar los costos, como así también su capacidad para adecuarse a los cambios que el mercado presenta. De ello, se concluye que la reformulación de la planificación es sumamente necesaria para adecuarse precisamente a este momento crucial de reestructuración nacional, y gestionar desde esa perspectiva a fin de conseguir resultados concretos ya sean internos como externos ante una mejor prestación de servicios.

Recomendaciones Profesionales

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que se considera que le ayudarán a la empresa a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso. Las siguientes tácticas son a modo de recomendación ya que no se tuvieron en cuenta en dicho reporte de caso:

- I. Se le recomienda a la empresa que una vez implementadas las tácticas, evalúen la posibilidad de crear una App, a fin de evaluar el desempeño de los vendedores en relación al cliente y así poder medir las ventajas para continuar con las capacitaciones internas en la organización. Asimismo, se deberán realizar actualizaciones a la base de datos, las cuales tendrán que ser de forma semestral, a fin de agilizar la información y evitar cualquier tipo de inconveniente informático.
- II. No obstante, la empresa deberá seguir en su búsqueda de expansión en el territorio, advirtiendo que nos encontramos inmerso en una realidad incierta sin saber hasta cuando permanecerán las barreras restrictivas, limitando de esta forma a la empresa a su libre comercialización de productos en los distintos sectores de la provincia.
- III. Implementación del Cuadro de Mando para ofrecer una visión global de la situación de la empresa y a la vez, alinear los objetivos de cada sector o departamento.
- IV. Por último, resultaría importante organizar desayunos corporativos por áreas en las cuales los integrantes de la organización pueden exteriorizar sus experiencias y propuestas de desarrollo personales y organizacionales. Esto a fin, de obtener una retroalimentación interna y generar sentido de pertenencia en post de mejoras y beneficios de la empresa.

Bibliografía

Acevedo, M. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO para mitigar el impacto económico negativo del COVID-19 en tu negocio*. Buenos Aires: transformapartnering.com.

ALEMAN, J., & RODRIGUEZ ESCUDERO, A. (2012). *ESTRATEGIA DE MARKETING UN ENFOQUE BASADO EN LA DIRECCION*. Madrid: ESIC.

Dialnet.com. (2020). *EstrategiasDeMercadeoVerdeUtilizadasPorEmpresas*. Madrid.

Donato, N. (9 de abril de 2020). Por el coronavirus, las ventas en los supermercados crecieron en marzo un 25 por ciento. *Economía de infobae* , pág. 9.

eleconomista.com.ar. (1 de abril de 2020). Recuperado el 3 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-04-el-80-de-las-pymes-no-esta-en-condiciones-de-sobrevivir-mas-de-un-mes-en-la-actual-situacion/>

eleconomista.com.ar. (2 de abril de 2020). Recuperado el 5 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-04-la-recaudacion-de-marzo-cayo-mas-de-8-en-terminos-reales/>

eleconomista.com.ar. (31 de marzo de 2020). Recuperado el 5 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-03-el-gobierno-prohibiria-despidos-y-daria-mas-ayuda-para-sueldos/>

Eleconomista.com.ar. (17 de abril de 2020). Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-04-titular-del-feba-las-pymes-estan-al-borde-de-la-muerte/>

Eleconomista.com.ar. (19 de abril de 2020). Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-04-el-ipc-trepo-a-33-en-marzo-con-suba-de-39-en-alimentos/>

Hax, A., & Majful, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.

HILL, C. W., & JONES, G. R. (2015). *Administracion estrategica*. Mexico: MC Graw Hill.

indec.gob.ar. (30 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Jimenez Del Río, A. (11 de Noviembre de 2018). <https://revistadigital.inesem.es>. Recuperado el 01 de Septiembre de 2019, de <https://revistadigital.inesem.es>: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>

journals.ucjc.edu. (2019). *La virtualización de los recursos tecnológicos, impulsor del cambio en la empresa.*

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica.* madrid: ESIC.