

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PLANIFICACION ESTRATEGICA AJ&JA REDOLFI S.R.L



**TRABAJO FINAL DE GRADO**  
**“PLAN DE TRAZABILIDAD, CAPACITACION DE PERSONAL Y ESTRATEGIA  
DE MARKETING EN UNA EMPRESA MAYORISTA DE ALIMENTOS”**

**Alumno:** Senar, Javier Alberto

**DNI:** 33591900

**Legajo:** VADM 10985

**Carrera:** Licenciatura en Administración

**Año:** 2020

## Índice

Resumen .....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de Situación .....	8
Macro entorno.....	8
Análisis PESTEL.....	8
Micro entorno .....	12
5 fuerzas de Porter.....	12
Cadena de Valor .....	13
Análisis FODA.....	15
Matriz Ansoff .....	17
Visión .....	18
Misión.....	18
Valores .....	18
Organigramas. ....	19
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y discusión.....	24
Propuesta .....	25
Plan de implementación.....	25
Objetivos y metas.....	26
Alcance .....	26
Restricciones .....	27
Recursos.....	27
Acciones específicas .....	28
Marco de tiempo .....	32
Evaluación y medición de la propuesta .....	33
Conclusiones y Recomendaciones .....	36
Conclusión .....	36
Recomendaciones .....	37
Bibliografía.....	38

## Índice de tablas e ilustraciones

Ilustración 1: Cadena de Valor de una empresa .....	14
Ilustración 2: Matriz Ansoff .....	17
Ilustración 3: Organigrama de sucursales.....	20
Ilustración 4: Estructura interna de la organización .....	20
Cuadro N°1: Plan de acción N°1 “Plan de Trazabilidad”. .....	28
Cuadro N°2 Presupuesto Plan de trazabilidad.....	29
Cuadro N°3: Plan de acción N°2 “Plan de Capacitacion”.....	30
Cuadro N°4 Presupuesto Plan de capacitación.....	30
Cuadro N°5: Plan de acción N°3 “Plan de Marketing”.....	31
Cuadro N°6 Presupuesto Plan de marketing. ....	31
Ilustración 5: Grafico de Gantt .....	32
Ilustración 6: Indicadores CMI (Cuadro de Mando Integral).....	33

## Resumen

El presente trabajo consiste en un reporte de caso para la empresa, AJ & JA Redolfi S.R.L, dedicada a la venta mayorista de productos dentro de la provincia de Córdoba, Argentina. En el mismo se propone formular una serie de estrategias para hacer frente a problemáticas detectadas dentro de la empresa. La estrategia desarrollada consiste en tres planes de acciones basados en un plan de trazabilidad, capacitación del personal de sectores estratégicos y un plan de marketing. La relevancia del estudio en cuestión se centra en lograr una mayor rentabilidad mediante aumentos en las ventas o disminución en los costos.

Para llevar a cabo este trabajo se analizaron autores como Porter, Robbins, Kotler, entre los más importantes. También se tuvo en cuenta la misión, visión y los objetivos de la empresa; además se utilizaron herramientas como FODA para el análisis interno de la empresa y PESTEL para analizar su entorno.

Palabras claves: trazabilidad, capacitación, plan de marketing, rentabilidad.

## Abstract

The present work consist in a case report for a wholesalers products company, AJ & JA Redolfi S.R.L, in Córdoba province, Argentina. The report proposes to formulate strategies to confront issues inside the company. The strategies set it are made of three plans based on a traceability plan, staff training and a marketing plan. The relevance of this work are increase the profit, boosting the sales or dropping-off the cost.

To carry out this work we analyzed authors such us Porter, Robbins and Kotler. We also allow for the misison, visison and objectives from the company, and use some toolls like SWOT to analyze internal capacities and PESTEL to analyze the contexts

Key words: traceability, staff training, marketing plan, profits-earning capacity

## Introducción

En el presente reporte se desarrollará una Planificación Estratégica sobre una empresa Nacional, la misma se llama AJ & JA Redolfi S.R.L.

AJ & JA Redolfi S.R.L. es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior de Argentina, la misma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Para llevar a cabo su actividad, la empresa cuenta con un Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik y cuatro sucursales situadas en las localidades de: Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba. Desde el centro de distribución principal se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las 4 sucursales del interior provincial.

En tres de sus cuatro sucursales, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia, la única sucursal que no cuenta con salón de venta mayorista es la sucursal emplazada en la Ciudad de Córdoba.

En relación a la mercancía que la empresa comercializa la misma ofrece una gama variada de productos, ya que las ventas están enfocadas a todo el surtido existente en el mercado.

Entre las principales empresas que AJ & JA Redolfi S.R.L. comercializa podemos nombrar a: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Clorox, Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Molinos Río de la Plata, Glaxo, Química Estrella, Fratelli Branca y Kodak. (AJ & JA REDOLFI S.R.L, 2020)

Entre las principales actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se pudieron detectar una serie de problemáticas que la alejan de su estrategia y de sus objetivos. Dentro de los más relevantes que se pudieron detectar se encuentran el manejo de inventario (stock) que la misma posee, siendo este muy rudimentario y descuidado para los niveles de mercadería que maneja. También se detectó la inexistencia de programas de capacitación para los empleados y para aquellos nuevos que ingresan a la empresa o que cambian de puesto, quedando en manos, esta tarea, de los mismos trabajadores del área o sector. Por último, se detectó la falta de un sector o plan orientado

a comunicar la marca de la empresa, siendo este muy escueto si lo que se pretende es aumentar su participación y posicionamiento dentro de la región y alrededores.

Para hacer frente a estas problemáticas se propone la implementación de una serie de planes estratégicos que permitan a la empresa poder alcanzar sus objetivos y posicionarla entre los principales competidores. Para hacer frente al manejo de mercadería en las bodegas principales de la empresa se ofrece implementar un “plan de trazabilidad”, el mismo permitiría a la empresa mejorar la administración de la mercadería conociendo las cantidades existentes en un momento determinado, sin incurrir en quiebres de punto de pedido, conociendo la mercadería vendida y reducir los faltantes por robo, entre las principales. Esto beneficiaría a la empresa reduciendo sus costos y aumentando la eficiencia. El segundo plan que se propone es una capacitación del personal sobre las principales tareas a realizarse en cada sector o áreas específica, este plan tiene por objetivos aumentar la eficiencia de los empleados conociendo cuáles son las principales tareas, los métodos correctos de llevarlas a cabo y disminuir el tiempo por inducción en ingreso de nuevo personal. Por último, se propone un “plan de marketing” orientado a publicitar la compañía, comunicar la gama de productos que se ofrece y aumentar su participación dentro las zonas donde se ubica la empresa, este plan tiene por objeto aumentar las ventas en las sucursales de las empresas y captar la mayor cantidad de clientes potenciales.

Para (David, 2013) un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito.

“El plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocios en que participará la empresa y sus objetivos para cada tipo. Luego, dentro de cada unidad de negocio, se deberá realizar una planificación más detallada. Los principales departamentos funcionales de cada unidad de negocio: marketing, finanzas, contabilidad, compras, sistemas de información, recursos humanos y otros, deben colaborar para alcanzar objetivos estratégicos”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 13)

Los sistemas de trazabilidad son estructuras de información destinadas a identificar, de forma individual y certera, cada una de las etapas que atraviesa un producto desde su producción hasta su distribución. (SENASA, pág. 6)

(Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5), en su definición de Marketing, establecen que “Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”.

Un ejemplo de implementación de un sistema de trazabilidad es el llevado a cabo en la empresa Parmalat Colombia Ltda. En su planta principal de Chia, dedicada a la producción de derivados de la leche, también funciona el centro de distribución principal para el centro del país, lo que genera que permanentemente reciba productos de otras plantas y los almacene para luego despacharlos hacia el centro del país, esto provoca un constante tráfico de almacenamiento y distribución, con diferentes fechas de vencimiento y embalajes. (Guataquira, 2016)

Dentro de las empresas que más trabajan para seguir desarrollando su estrategia de marketing podemos nombrar a Wal-Mart. Esta empresa dedicada principalmente a la venta de comestibles, también se destaca en la venta de juguetes, tecnología y libros. Su estrategia principal se basa en brindar “precios bajos ¡siempre!”, para ello se enfocan en estudiar y cuidar a sus clientes ofreciéndoles nuevos productos y servicios, obtener tratos preferenciales con sus principales proveedores y, además, trata a sus empleados como socios, lo que mejora la eficiencia de los mismos. Todas estas actividades favorecen a disminuir los costos y aumentar sus ventas, lo que le permite ofrecer precios más bajo que la competencia. (Kotler & Armstrong, 2008)

Otro ejemplo que se puede citar es el aplicado a Comercial Ávila Ochoa Cía. Ltda. Donde se aplicó la estrategia para subsanar los problemas de no poder alcanzar sus objetivos propuestos, además de problemas de índole administrativo-financiero. Mediante la estrategia de marketing se propone, además, lograr un aumento en la cuota de mercado, las ventas y por ende la rentabilidad. (Vazquez Avila, 2010)

No contar con los medios necesario para controlar el stock de mercadería hace que le empresa incurra en pérdidas debido al desconocimiento del stock disponible para vender, además de las perdidas por faltantes o robo y la reposición del producto, el plan de trazabilidad sería una mejora que podría beneficiarla a largo plazo y permitirle disminuir los costos por compra y reposición. Invertir en el personal también es una forma de mejorar los beneficios de la empresa, o por lo menos disminuir costos; dentro de grandes compañías es menester contar con personal capacitado para las labores correspondientes, esto aumenta la eficiencia en la empresa por disminución en los tiempos

de trabajo e inducción de nuevos empleados, como así también los accidentes laborales. El hecho de no contar con un plan de marketing también disminuye las posibilidades de la empresa, incluidos los negocios anexos de la misma, ya que, sin una estrategia de ventas orientada a sus potenciales clientes, sin conocer qué medio de comunicación son los más eficiente para llegar a más clientes, o cuáles son sus deseos y necesidades, hacen que la empresa disminuya sus ventas y pierda competitividad contra la competencia.

Los planes de mejoras que se proponen a implementar permitirían a la empresa cumplir con sus objetivos de rentabilidad disminuyendo los costos en los almacenes, mejorando la eficiencia de ciertas áreas o sectores y aumentando las ventas a través de la captación de una mayor cantidad de clientes.

A continuación, se detallará un análisis de situación de la empresa con la finalidad de conocer su situación actual. Para ello realizaremos un estudio de su macro entorno, es decir el entorno donde se encuentra inmersa la empresa, aplicando un análisis PESTEL. Luego se realizará un análisis interno de la empresa, micro entorno, aplicando 5 Fuerzas de Porter, Análisis de la cadena de valor y Análisis FODA y Análisis de la Matriz

### Análisis de Situación

El plan estratégico que se desarrollará en este trabajo, se aplica sobre la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. para que la misma puede cumplir con sus objetivos propuesto.

El desarrollo de un plan estratégico, para ser aplicado en una empresa, cuenta con una serie de etapas, entre las principales se encuentran: la identificación de la visión, misión y estrategias actuales de la organización, análisis externo de la organización con el fin de conocer cuáles son los oportunidades y amenazas, análisis interno de la organización aquí se realiza una evaluación de las capacidades centrales de la organización basándose en sus fortalezas y debilidades, por último se determinan y evalúan estrategias de acción basadas en el análisis FODA.

#### *Macro entorno.*

##### Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el entorno donde se encuentra ubicada la empresa.



El mismo representa un acrónimo de los distintos factores externos a estudiar (Político-Económico-Social-Tecnológico-Ecológico-Legal).

#### Factores Políticos

Dentro de las políticas económicas que aplico el Estado para tratar de revertir la escalada en el nivel general de precios, fue la prórroga del programa “Precios cuidados” y “Precios esenciales”. El mismo establece que los supermercados minoristas y mayoristas deben ofrecer al público una serie de productos, que forman parte de la canasta básica, a precios pre establecidos y durante un periodo de 6 meses. (Secretaría de Comercio Interior, 2020). Este programa abarca a toda la industria supermercadista incluido aquellos negocios de venta más pequeños, el mismo tiene por objeto que la sociedad conozca de antemano los productos que se pueden adquirir y sus precios, permitiendo a las personas acceder a los alimentos necesarios para su nutrición.

#### Factores Económicos.

Uno de los problemas económicos que más afecta a la Argentina a lo largo de su historia es la inflación es decir el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios. Según los datos proporcionados por (INDEC, 2020), el índice de precios al consumidor para el mes de febrero del 2020, registro una pequeña disminución obteniendo una cifra del 2%, un 0.2% menor en relación a enero del mismo año, siendo la categoría de “Alimentos y bebidas no alcohólicas” la división con mayor incidencia sobre el total.

En una encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas sobre el nivel de ventas, detalla que: las ventas realizadas a precios corrientes (precios actuales de venta) en enero del 2020 aumentaron representando un incremento del 54,5% respecto al mismo mes del año anterior. Por su parte las ventas a precios constantes (precios según año base 2016) registraron una disminución del 1.6% respecto al mismo mes del año anterior. Esta encuesta reflejo una contracción en las ventas de las empresas de la industria debido al aumento en los precios de los productos. Los aumentos en los niveles de precios generan en la sociedad una disminución en su poder de compra dado que los ingresos, a su vez, no se mueven con el mismo ritmo que lo hace la inflación, lo que provoca que las personas planifiquen su economía comprando lo necesario o aprovechando algunas oportunidades como promociones en determinados productos.

Otro de los factores económicos que afecta a las industrias Argentina es la carga impositiva que recae sobre las mismas. Según un estudio que realizó el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF, 2020) sobre la incidencia que tienen los impuestos en el precio final del producto, en la Argentina, tomando como ejemplo el caso de los alimentos y bebidas y el de los hoteles y restaurantes, detalla que los impuestos de mayor consideración en los productos y servicios son: a Nivel Nacional: IVA, Ganancias, Impuesto al cheque, Impuestos internos, Impuestos a los débitos y los créditos y las cargas de la Seguridad Social; a Nivel Provincial: Impuesto a los Ingresos Brutos e Impuestos Inmobiliarios y a Nivel Municipal: Tasa de Inspección y Seguridad e Higiene. Esta carga impositiva no solo recae sobre el precio final de los productos o servicios, encareciéndolos, sino que también alcanza a las empresas afectando sus rentabilidades. Además, reduce las posibilidades de que grandes empresas decidan invertir en nuestro país dado el nivel impositivo que deberán soportar.

Estas problemáticas afectan la industria donde participa la empresa, reduciendo sus niveles de ingresos, ya que, para ser competitivos frente a sus principales competidores, soportando las excesivas cargas impositiva que aplica el Estado y sumado a una economía desequilibrada donde los precios de los productos varían constantemente, deben sacrificar parte de la ganancia en post de aumentar o mantener un nivel de ventas rentable.

#### Factores Sociales

Dentro de las problemáticas sociales que tiene la Argentina, una que más la afecta es el nivel de desempleo de su población. La tasa de desempleo para el último trimestre del año 2019 se ubicó en el 8,9% de la población, aunque este índice registró una baja respecto al trimestre anterior, la tasa de empleo no registrado (57%) sigue por encima de la tasa de empleo registrado (INDEC, 2020). Es decir que la mayoría de los trabajadores del país realizan tareas sin estar registrados formalmente o como comúnmente se le denomina trabajo en negro. Actualmente debido a los efectos de la pandemia, Covid-19, que azota a todos los países del mundo se espera que en Argentina, luego de que se liberen las actividades laborales, una caída del empleo privado del 2% y del empleo público en un 0,5%. (Invenomica, 2020). Dentro de los sectores considerados como esenciales por el gobierno en su decreto 297/2020 denominado “Aislamiento social preventivo y obligatorio”, se encuentran los supermercados mayoristas y minoristas, junto a otras actividades como farmacias y ferreterías. (Infoleg, 2020). Los trabajadores de estos

sectores serían los que menos verían afectadas sus fuentes laborales debido a que sus actividades no se han interrumpido, aunque hayan tenido un funcionamiento reducido de sus actividades debido a las disposiciones decretadas por el gobierno para hacer frente a la emergencia sanitaria.

#### Factores Tecnológicos

La tecnología avanza cada día más y más tratando de hacernos más cómoda o fácil nuestras vidas, tal es el caso de las compras on-line (e-commerce). En Argentina, según estudios realizados por la encuestadora “Kantar”, debido a la escalada de contagios registrado por la pandemia covid-19 un 31% de personas utilizaron este medio para realizar compras por primera vez y un 53% ya lo había utilizado. Es que decir que 1 de cada 3 personas compraron por primera vez por medios electrónico. (CADAM, 2020) Esto indica que el futuro de las compras on-line está creciendo cada vez más rápido ocupando un lugar importante en la vida de las personas y abarcando una mayor cantidad de rubros, como los supermercados mayoristas, por lo que las empresas deberán adaptarse a los nuevos medios de ventas y cobros para lograr hacer frente a la demanda de sus consumidores y a futuras contingencias.

Otro ejemplo de tecnología muy usado hoy en día es el caso de los códigos QR o códigos “Quick Response” el mismo es una matriz bidimensional de puntos que permite almacenar una gran cantidad de información en su interior, que puede ser fácilmente leído por la mayoría de los dispositivos modernos equipados con cámara (teléfonos móviles y tabletas, entre otros). Estos códigos se caracterizan por interpretar rápidamente el objeto y su capacidad de almacenaje. (Revista UIS, 2019). Este tipo de códigos son cada vez más utilizados en la industria de los supermercados ya que las empresas fabricantes utilizan cada vez más esta tecnología por los beneficios que les proporciona, y se espera en un futuro que reemplace al código de barras. Su utilización es variada ya sea para controles interno, publicitar productos, promociones o eventos que realizan, o también para acercarles información a los compradores sobre ciertos productos.

#### Factores Ecológicos

Según legislación provincial ley N°9696 de la ciudad de Córdoba se estableció una prohibición dentro del territorio de la Provincia para el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados,

autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías. Siendo los titulares de los establecimientos comprendidos por la presente Ley los que deberán proceder progresivamente a su reemplazo, sustituyéndolos por contenedores de material degradable y/o biodegradable que resulten compatibles con la minimización de impacto ambiental. Siendo la Secretaria de Ambiente la autoridad encargada de controlar lo dispuesto en la ley y de aplicar sanciones en caso de incumplimiento. (Secretaria de Ambiente, 2009). Esta medida hecha ley en la provincia se aplica a toda la industria de supermercados mayoristas y minoristas en pos de disminuir la contaminación del suelo y ríos y mejorar la calidad de vida de la población.

### Factores Legales

A los motivos de mejorar las condiciones laborales de los empleados el gobierno impulso la ley n°19587 denominada “Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo”. En la misma se establecen normas que los empleadores deberán aplicar en los lugares donde los empleados realicen sus tareas y normas que los trabajadores estarán obligados a cumplir para que los mismos gocen de buena salud durante y después de la relación laboral. (InfoLeg, s.f.). La presente ley tiene por objetivo mejorar las condiciones físicas de los empleados mediante mejoras en los lugares y las herramientas de trabajo, ya sea, mejoras en ventilaciones o iluminación, ropa adecuada de trabajo o accesorios protectores entre algunos ejemplos. Algunas industrias son más propensas a accidentes laborales, tal es el ejemplo de la industria de supermercados; en ella se utiliza la fuerza humana y maquinarias pesadas debido a los grandes cargamentos de alimentos que suelen llegar a sus instalaciones y los cuales deben ser trasladados por los mismos empleados. Por ello es primordial que tanto jefes como empleados conozcan las normas de seguridad y tengan las protecciones necesarias para evitar accidentes.

### *Micro entorno.*

#### 5 fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de la competencia dentro de una industria, y así poder desarrollar una estrategia de negocio adecuada para hacerle frente a la competencia. Las 5 fuerzas son:

1-Poder de negociación con los clientes y compradores: Dentro de la industria de las empresas mayorista lo que suele suceder es que se realicen presupuestos, sobre los

productos que requiere el cliente, otorgando leves mejoras en los precios según sea la cantidad y la condición de pago. Por lo que son las empresas las suelen imponer el precio que desean cobrar por cierto producto, lo que genera que los clientes busquen optimizar racionalmente el uso de su dinero comparando entre los distintos competidores las mejores opciones de precio y calidad en los productos de interés.

2-Poder de negociación con los proveedores o vendedores: Suele suceder que algunas empresas son líderes en la industria o son la única distribuidora autorizada para vender un producto, lo que les permite fijar un precio mínimo de venta. Lo contrario sucede con algunas empresas, que poseen gran cantidad de competidores, en su afán de posicionar sus productos en el mercado otorgan grandes descuentos.

3-Amenaza de nuevos competidores entrantes: La amenaza de nuevos competidores proviene de las grandes cadenas de supermercados, nacionales y mundiales, debido a las grandes erogaciones de dinero que implica montar un negocio de grandes magnitudes. Aunque suelen centrarse cerca de las capitales de las provincias, pueden llegar a tener varias sucursales alrededor de la misma dependiendo de la densidad poblacional y sus estrategias de ventas.

4-Amenaza de productos sustitutos: la venta de productos de consumo masivos es una industria donde se encuentran una gran cantidad de productos sustitutos, actualmente existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos que satisfacen idénticas necesidades. La lucha de estas empresas por posicionarse entre los consumidores hace que se encuentre una variada oferta de productos y precios.

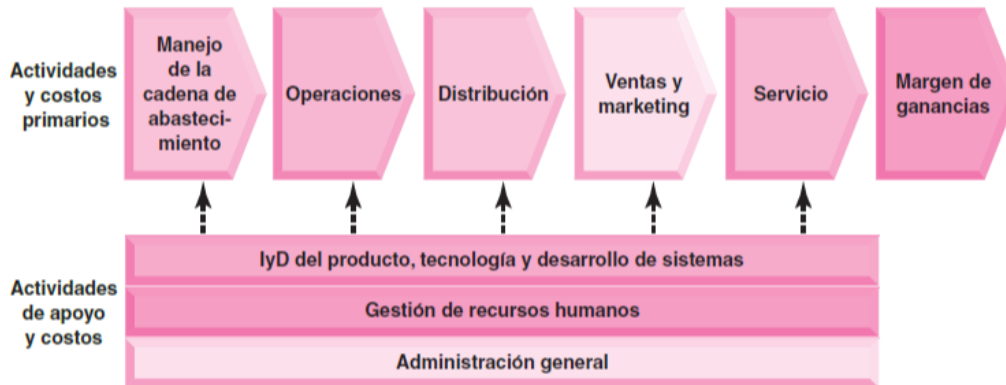
5-Rivalidad entre los competidores: la rama de la industria donde opera la organización es muy competitiva y variada, actualmente se pueden encontrar grandes organizaciones de renombre mundial, otras que poseen una extensa cadena de supermercados a lo largo del país y otras que si bien no son muy grandes tienen ventajas competitivas porque se especializan en la venta de un numero pequeños de productos. Todas luchan por captar la mayor cantidad de clientes dentro de la región y liderar el mercado.

#### Cadena de Valor

“El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El

proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto”. (Hill & Jones, 2009, pág. 83)

*Ilustración 1: Cadena de Valor de una empresa*



(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 108)

*Nota:* El grafico detalla cuales son las actividades primarias y de soporte de una empresa.

Analizando las Actividades Primarias podemos detectar una regular logística de entrada debido a que a veces los camiones deben esperar mucho tiempo para ser descargados poniendo en riesgo la mercadería, esta demora se debe esencialmente a la falta de tecnología para controlar la mercadería entrante y poder descargarla, siendo la misma realizada por un operario de depósito. La logística de salida de la mercadería hacia las sucursales por su parte es buena y organizada, posee días fijos para entregar la mercadería dependiendo la sucursal. Aunque a veces suelen incurrir en demoras debido a que el despacho de la mercadería debe ser autorizadas por el departamento de ventas y luego recién se arman los pedidos.

La empresa no posee un departamento de Marketing, todas las operaciones de promoción, presentación de propuestas, búsqueda de clientes, entre otras, las realiza el departamento de Ventas, esto provoca una sobrecarga en el personal y muchas veces una demora debido a que las mismas deben ser autorizadas por algún superior o directivo. Este sector es uno de los más importantes dentro de la cadena de valor, ya que la actividad principal de la empresa depende del mismo, y una falla dentro de este sector podría originarle grandes inconvenientes a la empresa en general.

En cuanto al servicio el mismo es acorde a los estándares que se propone la empresa, con asesoramiento especializado para sus clientes, un servicio de entrega de mercadería en el negocio del cliente, además de la atención personalizada en sucursales.

En cuanto a las Actividades de Soporte, la infraestructura de la empresa se adecua a su nivel de actividad, actualmente posee en construcción un galpón donde pretende concentrar todas sus actividades primarias. Además de las distintas sucursales distribuidas por la provincia.

Su capital de recursos humanos, con más de 140 empleados entre todas las sucursales, logra cumplir con los objetivos de la empresa, aunque a veces los mismo pueden sufrir una sobre carga en las tareas que deben realizar.

Actualmente la empresa no está interesada en el desarrollo de tecnologías para implementar dentro de la empresa sintiéndose cómodos con prácticas anticuadas, tampoco estaría interesada en realizar compras de nuevas maquinarias debido a que todo su capital está afectado a la construcción del nuevo establecimiento

#### Análisis FODA

Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Hill & Jones, 2009)

#### Factores Internos

- Fortalezas
  - Años que lleva la empresa en la industria: el tiempo que lleva la empresa trabajando hace que la marca este arraigada entre las personas que viven en la zona.
  - Cantidad y Variedad de proveedores/mercadería: su crecimiento le ha permitido ampliar la gama de productos a ofrecer, como también estrechar relaciones con nuevos proveedores.
  - Infraestructura con la que cuenta: con la construcción de un nuevo galpón donde se centrarían las principales actividades además de las sucursales distribuidas estratégicamente, la hacen un competidor a tener en cuenta por otras empresas.
  - Recursos con los que cuenta: más de 30 vehículos afectados a la distribución y acarreo de mercadería, 140 empleados y amplia gama de productos de primeras marcas.

- Debilidades

-Toma de decisiones centralizada: al seguir siendo una empresa considerada familiar, las principales decisiones deben pasar los directivos o dueños de la empresa. Esta línea de mando jerárquica frena las principales actividades a realizarse: ventas, compras, etc.

-Concentración de actividades esenciales en pocas personas: no existe una división de funciones estricta dentro de las áreas de la organización y todos empleados del área deben realizar todas las tareas que en ellas se realizan.

-Controles sobre la mercadería/stock: sus métodos de controlar la cantidad y el estado del stock son anticuados y descuidados, no poseen medios informáticos para controlar el stock y las ventas, además no poseen un sistema de almacenamiento ordenado y controlado.

-Falta de estrategias de atracción a cliente: su estrategia principal se basa en elegir puntualmente el tipo cliente con los que desean trabajar, luego en sucursales solo venden a clientes monotributistas y responsables inscriptos.

-Capacitaciones de personal: el personal que se incorpora a la empresa no recibe un proceso de inducción acorde para llevar adelante las actividades a desempeñar, siendo estas lleva a cabo por un empleado del área o sector.

#### Factores Externos

- Oportunidades

-Incorporar a la venta productos de fabricación provincial: ofrecer aquellos productos como embutidos, cervezas artesanales, aceites, etc.

-Participar en licitaciones Nacionales, Provinciales o Municipales: ser proveedor del estado le permitiría aumentar sus ingresos.

-Nuevas sucursales: en la sucursal de Córdoba capital, abrir al público un salón de venta mayorista.

- Amenaza

-Cantidad de empresas dedicadas a la misma rama industrial: sus principales competidores son grandes empresas mundiales y nacionales con sucursales a lo largo del país por ej. Maxiconsumo, Wal-Mart.



-Barreras al ingreso de nuevas empresas: en la provincia hay una serie de leyes y normas que fomentan el ingreso de empresas con el fin de aumentar el empleo en la población Ley provincial n° 9727 de la provincia de Córdoba. (Ministerio de Industria Comercio y Minería, s.f.)

-Situación económica/social actual: como consecuencia de la pandemia Covid-19, se estima que la actividad económica del país decaería de 2 a 3,8 % durante el año 2020 originando una pérdida estimada de 340,000 puestos de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

### Matriz Ansoff

La matriz Ansoff o Matriz de Expansión Producto/Mercado es una herramienta que sirve para identificar oportunidades de crecimiento de la empresa. La misma consiste en realizar una relación entre los productos que la empresa tiene para ofrecer y los mercados donde la empresa participa. De este modo se pueden configurar 4 posibles soluciones: Penetración de mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercados y Diversificación. (Kotler & Armstrong, 2008)

#### *Ilustración 2: Matriz Ansoff*



(Kotler & Armstrong, 2008, pág. 44)

*Nota:* La matriz detalla las estrategias que se pueden utilizar dependiendo la relación mercado/producto. Por ejemplo, para la relación producto existente/mercado existente la estrategia sería: Penetración de mercado. (Kotler & Armstrong, 2008)

- Penetración de mercado: podría auspiciar eventos culturales o deportivos importantes en la provincia, otorgar descuentos según el monto de la compra,

realizar publicidad mediante los principales clientes otorgando cartelera, mobiliario en consignación, pintando sus locales con la imagen de la empresa.

- Desarrollo de nuevos productos: podría contactarse con productores locales y sumar a su línea de productos los que estos mismos realizan, contactarse con empresas de productos que actualmente no ofrezca, incorporar nuevas líneas de productos de las marcas con las actualmente trabaja.
- Desarrollo de nuevos mercados: la empresa podría abrir la sucursal de Córdoba con venta directa de mercadería al público, colocar agentes de ventas en localidades donde actualmente no tiene cobertura la empresa, expandirse a las provincias vecinas más cercanas.
- Diversificación: la empresa podría incluir a su línea de productos artículos de bazar, librería, juguetes.

A continuación, se detallará la Visión, Misión, Valores y Organigramas de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L.

#### Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

#### Misión

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

#### Valores

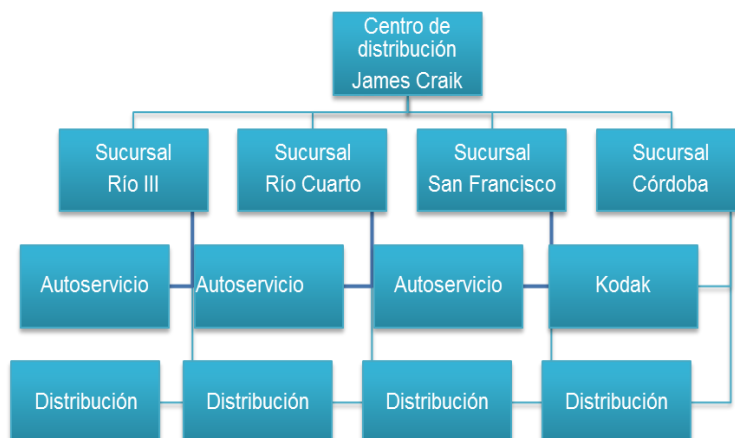
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).  
Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

#### Organigramas.

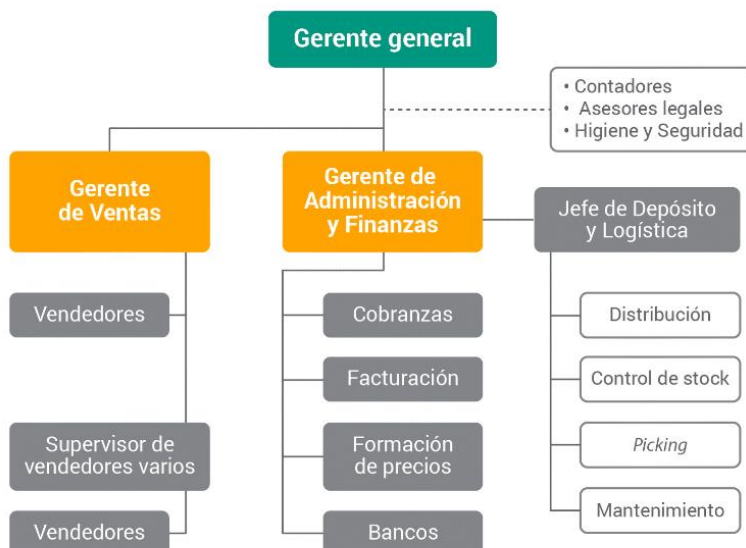
En los siguientes organigramas se puede observar por un lado el esquema organizativo externo de la de organización donde se detalla cómo está compuesta la estructura de organización mediante una segmentación geográfica, partiendo desde el centro de distribución principal hacia el resto de las sucursales, y por el otro el esquema organizativo interno donde se detalla cómo está formada la empresa mediante su distribución departamental.

*Ilustración 3: Organigrama de sucursales*



*Nota:* División geográfica de la empresa.

*Ilustración 4: Estructura interna de la organización*



*Nota:* División departamental y funcional de la empresa.

## Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán los conceptos esenciales para el desarrollo del trabajo final de grado, en el mismo se detallará los principales conceptos, tipos de estrategias según Porter, también se abordarán las principales reseñas sobre sistemas trazabilidad obtenidos de las Normas ISO 22000/07 y SENASA Argentina, sobre capacitación de personal se abordarán autores como Chiavenato y Dessler y sobre estrategias de marketing obtenidos de las bibliografías de Kotler y Sainz de Vicuña

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa.” (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 3)

(Mintzberg & Quin, 1993, pág. 5) por su parte definen a la administración estratégica como el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y la vez establece una secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Porter identifico 3 estrategias genéricas, que aplicada individualmente o combinadas, pueden mejorar el posicionamiento de la empresa y superar a sus rivales. Ellas son: 1-Liderazgo en costo; 2-Diferenciación; 3-Enfoque o concentración. (Porter, 2008, pág. 51)

Mediante la estrategia de diferenciación la empresa busca brindarles a sus clientes productos o servicios que la distingan de la competencia; por otro lado, la estrategia de liderazgo en costo se basa en aquellas actividades que le permitan obtener una ventaja competitiva a través de la disminución de sus costos.

Las decisiones sobre el tipo de planificación estratégica a tomar se realizan a nivel empresarial o corporativo, que es el nivel superior dentro de la organización. Mientras que las estrategias de marketing se toman a nivel funcional, nivel medio dentro de la pirámide organizacional, con el respaldo del nivel empresarial. El nivel operacional es el encargado de llevar a cabo todas las decisiones tomadas en los estratos superiores.

La trazabilidad se define como “la capacidad de seguir el recorrido de un alimento a través de las etapas especificadas de producción, procesamiento y distribución”. (Normas ISO 22000/2007, 2007).

El ámbito de aplicación del sistema se realiza en función de la actividad de la empresa. Las mismas pueden ser: - trazabilidad hacia atrás: conocer cuáles son los productos que entran a la empresa y sus proveedores.

-trazabilidad hacia adelante: conocer cuáles son los productos preparados para la expedición y quiénes son sus clientes.

-trazabilidad interna: conocer cuáles son los productos dentro de la empresa y sus características. (SENASA, págs. 9, 10, 11)

Para un correcto control de los productos dentro de la empresa el procedimiento o sistema de trazabilidad que se adopte deberá tener en cuenta: 1- Identificación de producto: medio único de identificación del producto, 2- Datos del producto: materia prima, métodos de producción o transformación y procedencia o destino, y 3- Relación entre identificación y datos del producto: seguimiento del movimiento de un producto dentro de la empresa hasta su destino final. (AESAs, pág. 17)

Los empleados de una empresa son parte importante de la misma, instruirlos ayuda a mejorar la eficiencia de la empresa. Según (Chiavenato, 2007, pág. 286) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Por su parte (Dessler, 1996, pág. 238) propone que “es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”

Para Hoyler (1970) la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos”. (Chiavenato, 2007, pág. 286)

Un plan de marketing es un documento escrito de forma sistémica y estructurada, donde se establecen los objetivos de la organización, y los programas y medios de acción necesarios para alcanzarlos, en un tiempo determinado. Obtenido de Sanz de la Tablada en su libro Marketing (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 77).

Mientras que para (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012, págs. 36,37) El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

Las estrategias de marketing actuales se basan en el cliente. Para (Porter, 2008, pág. 123 a 136) existen cuatro criterios que se deben tener en cuenta a la hora de elegir a los compradores meta: Necesidades de compra en relación con las capacidades de la compañía, Crecimiento potencial de la industria en la que opera el cliente, Posición

estructural (poder de negociación y sensibilidad a los precios) y Costo del servicio. El principio estratégico se basa en elegir los más favorable y venderles a ellos.

Una vez decidido el plan de marketing, se establece la mezcla de marketing para el mercado meta donde se va operar. La mezcla de marketing incluye todo lo que le empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos o servicios, es decir las 4P: Producto: los bienes y servicios que la empresa ofrece; Plaza: es el punto de venta donde se lo puede adquirir; Precio: la cantidad de dinero que el cliente deberá pagar y Promoción: el medio por el que se comunican las características y se convence al cliente de adquirirlo. (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012)

Las empresas, hoy en día, prestan mucha atención a las mejoras que pueden implementar en sus negocios, ya sea para bajar los costos o aumentar la calidad de sus productos o servicios. El sistema de trazabilidad, capacitaciones o publicidad forma parte de las mejoras que cada día más se aplican a todo tipo de empresas.

Los conceptos de administración estratégica varían según la mirada del autor, aunque todos ellos hacen hincapié en los medios y las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos.

Los conceptos sobre trazabilidad tienen por objetivo la rastreabilidad del producto dentro de la empresa o cadena de producción, desde la adquisición o entrada de las materias primas, a lo largo de las actividades de producción, transformación y/o distribución que desarrolle, hasta que se realice su entrega al siguiente eslabón de la cadena. En el caso propuesto optaremos por las directivas que brinda SENASA, ya que es el ente regulador del país donde se aplica el plan.

De acuerdo a los autores que expresan su postura sobre capacitación, los mismos aluden al aumento en el conocimiento del empleado sobre las tareas que debe realizar para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Para el plan a llevar a cabo tomaremos aquellos conceptos provenientes de Chiavenato.

En cuanto al plan de marketing optaremos por los autores Kotler & Keller por ser contemporáneos, además de ser referentes de la materia, abordan temas relacionados con la problemática que se presentan en cuestión.

## Diagnóstico y discusión

El diagnóstico que se obtuvo luego de analizar la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. es el siguiente.

La empresa posee una gran cantidad de proveedores a los cuales se les compran una variedad de productos de características diferentes, además de contar con grandes depósitos para el almacenamiento de los mismos. El problema principal radica en que la empresa no posee ningún medio específico que le permita controlar la cantidad de mercadería existente en sus depósitos ya sea general, por producto o proveedor, conocer el estado de la mercadería para su venta, la procedencia y su destino, y de ser necesario detectar lotes de productos que podrían causar daños a sus consumidores.

También se pudo detectar la ausencia de actividades de capacitación sobre ciertas tareas, métodos de trabajo, nuevas formas o normativas laborales, etc. El personal, cualquiera sea el área donde se desempeñe, es parte importante de la empresa y su formación contribuye a mejorarla, invertir en el personal ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos de manera más rápida. Esta eficiencia se traduce en aumento de los beneficios, bajas de errores o accidentes y aumento de la estima del personal.

Otra de las problemáticas detectada apunta a la estrategia que utiliza la empresa para detectar y llegar a nuevos clientes y aumentar sus ventas, sin un departamento de marketing que se encargue esas tareas no podrá conocer qué estrategia de productos le conviene, conocer las principales demandas del mercado, nuevos productos potenciales, además de publicitarla y buscar nuevos clientes potenciales.

Lo que se intentaría lograr con estas mejoras es que la empresa pueda administrar sus fortalezas y debilidades como también aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas para lograr alcanzar los objetivos que se propone en su visión y misión de empresa, y crecer dentro de la industria. El sistema de trazabilidad tiene como fin principal lograr un control exhaustivo de la mercadería existente para disminuir sus costos y poder aplicarlos a otras unidades de negocios o mejorar los existentes, entre algunos ejemplos. Como fin secundario aumentaría la calidad de sus servicios otorgando mayor eficacia y seguridad de sus productos. Actualmente contar con una gran cantidad de proveedores le permite diversificar los productos que puede ofrecer, además de que sus volumen de compra le permite obtener descuentos, y con ellos los precios de venta, haciendo más tentadora la idea de los clientes a la hora de elegir; pero sin los medios



suficientes para llevar el control de la mercadería sumado a un posible aumento de su clientela o el deseo de explorar nuevos mercados, como podría ser proveer al estado, le sería imposible poder cumplir con todos ellos, ya que no podría hacer frente a las futuras demandas por no contar con un sistema especializado que le permita establecer las cantidades existentes, en buen estado y listas para su comercialización, y las necesarias de modo que la empresa no incurra en gastos extras y pueda obtener beneficios.

Realizar capacitaciones de personal dentro la empresa es muy importante si lo que se quiere es mejorar, su gran cantidad de empleados, 140 aproximado, hace que el plan sea una opción a considerar, las capacitaciones tienen por objetivo que los empleados conozcan más sobre las principales tareas que se deben llevar a cabo dentro de la empresa, específicamente en áreas como depósito y ventas, esto despeja duda a la hora de realizar tareas y evita accidentes o errores que podrían causarle una pérdida a la empresa. Además, disminuye la concentración de actividades esenciales o tareas en pocas personas lo que aumenta la eficiencia.

La aplicación del plan de marketing se basaría en ampliar la cartera de clientes y consolidar aquellos que ya forman parte, realizando una serie de actividades para lograr captar su atención y brindarles productos y servicios acorde a sus necesidades. Las condiciones económicas hacen que los clientes busquen opciones a la hora de elegir donde realizar sus compras y administren mejor su dinero, dada la exigente competencia de la industria y las necesidades del cliente es importante crear una fidelización de los mismos, pero también se debe apuntar a nuevos clientes para que la empresa pueda ampliar sus horizontes de ventas. Los productos que se deben ofrecer también forman parte importante del plan, ya sea para captar más clientes, evitar aquellos productos de baja rotación y para incorporar nuevos que le permitan mejorar sus niveles de ventas.

## Propuesta

### *Plan de implementación*

A continuación, se establecerán las acciones que se llevarán a cabo para la implementación de la planificación estratégica, la misma se realizara siguiendo con lo establecido en su visión de empresa “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios...”, y la misión que la misma se propone “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad... Realizar esto brindándoles a nuestros

empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” (Redolfi S.R.L, 2020), de modo que la misma pueda cumplir sus objetivos propuestos.

### *Objetivos y metas*

Objetivo general: Diseñar e implementar un plan estratégico dentro de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L., para lograr disminuir los costos por perdidas de productos en un 55%, aumentar la eficiencia en el personal un 70% y la participación en el mercado mediante aumentos en las ventas en un 35%, durante 2 años abarcando los periodos 2020 y 2021.

#### Objetivos específicos:

1. Integrar dentro de la empresa medios informáticos especializados (software informático y periféricos específicos) que permitan un mayor control de la mercadería y una disminución del 55% de los costos por quiebre de stock y pérdidas para finales del año 2021 (35% primer año y un 20% segundo año). A su vez capacitar a los empleados en su uso durante el periodo de 2 a 3 meses.
2. Capacitar los empleados del sector deposito con expertos en Supply chain y a los empleados del sector ventas con personal especializado en ventas, de modo de poder aumentar un 70% la eficiencia en cada área, reduciendo los tiempos de trabajo o mejorando la calidad del servicio. Tiempo estimado para cada grupo, 3 meses.
3. Desarrollar actividades de promoción, audiovisual, revistas y social media, para lograr aumentar las ventas un 10% en las localidades donde opera la empresa y un 15% en zonas aledañas para fines del año 2021.
4. Realizar entrevistas con los principales clientes de la empresa (periodo de 2 a 4 meses) y analizar el surtido de productos ofrecidos liquidando un 30% los de menor rotación y aumentado un 10% la gama de nuevos productos o proveedores, para lograr aumentar un 10% las ventas para finales de 2021.

### *Alcance*

La propuesta tiene lugar, inicialmente, en la sede central de la empresa ubicada en James Craik, Córdoba, y posteriormente se aplicaría en las distintas sucursales de la misma, ubicadas en distintas localidades de la provincia. El periodo de aplicación de la estrategia tendría una duración de 2 años extendiéndose hasta finales del año 2021, donde

se revisarían nuevamente las estrategias. La implementación de dicha propuesta alcanza a todos los empleados de la organización incluidos los directivos.

### *Restricciones*

Dentro de las principales limitantes con la que se encontraría la empresa podemos nombrar los escasos niveles de escolaridad que puede hallarse dentro de su grupo de empleados, esto haría más tedioso el trabajo de estos empleados quienes deberán adaptarse a las nuevas tecnologías y estiraría los tiempos de capacitación en su uso; la reducción de personal durante el tiempo que duren las capacitaciones, esto supondría una sobrecarga en las tareas del grupo que no esté en capacitación y ocasionar demoras; y por último la falta de tiempo o descoordinación con los clientes para la realización de entrevistas esto podría alargar los tiempos estimados para las entrevistas y cierre del estudio en cuestión.

### *Recursos*

Para llevar a cabo el plan estratégico es importante identificar los recursos necesarios para que la empresa lleve a cabo sus actividades, entre los más importantes podemos nombrar: los recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos físicos.

Recursos económicos: se refiere a los recursos financieros con los que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades.

- Dinero en efectivo
- Ventas por cobrar
- Ganancias/Perdidas obtenidas en el periodo

Recursos humanos: se refiere al personal que desempeña sus actividades dentro de la empresa y respectivas sucursales, incluidos los propietarios que cumplen funciones importantes dentro de la misma.

- Directivos
- Personal administrativo
- Operarios de almacenes
- Choferes
- Preventistas/Vendedores
- Cajeros

Recursos tecnológicos: son aquellas herramientas o elementos auxiliares que facilitan llevar a cabo las actividades dentro de la empresa.

- Softwares específicos (software de trazabilidad)
- Periféricos (lector de barra/códigos)
- Computadoras adaptadas para uso específico
- Capacitaciones al personal

Recursos físicos: son los elementos materiales con los que cuenta la empresa para llevar a cabo todas las actividades que en ella se realizan.

- Oficinas
- Galpones
- Mercadería
- Vehículos (autos, camiones, montacargas)
- Cintas transportadoras

#### *Acciones específicas*

A continuación, se detallará brevemente las actividades que se llevarán adelante para la implementación del plan estratégico, como también los elementos necesarios y sus costos.

#### Plan de acción N°1: Plan de trazabilidad

El primer programa que se plantea, tiene como fundamento que la empresa a través de un mejor control sobre el stock que posee en los depósitos para su venta pueda reducir los costos que los mismos le generan a la empresa ya sea por quiebre de stock, mercadería dada de baja por roturas o pérdidas y por mantener los productos. La estrategia que se plantea es que la disminución en los costos le permita a la empresa realizar nuevas actividades que le permitan aumentar la rentabilidad o mejorar aquellas actividades sobre las que su rendimiento es bajo.

*Cuadro N°1: Plan de acción N°1 “Plan de Trazabilidad”.*

Actividades	Descripción
Relevamiento de depósitos	Relevar el estado de la mercadería. Cuantificar el total de mercadería existente. Clasificarla según proveedores.

	Anotar los datos correspondientes. Tiempo estimado: 2 a 3 meses.
Software específico y capacitación	Aplicar software de trazabilidad alimentaria en depósito principal. Aplicar periféricos necesarios para la carga de datos. Establecer los responsables. Capacitar a los responsables sobre su uso y funcionamiento durante 2 meses.
Carga de datos	Introducir dentro del programa los datos obtenidos del proceso de relevamiento, estimando los productos entrantes y salientes al momento de llevar a cabo la tarea, por los empleados señalados como responsables. Tiempo estimado de 6 meses.

Fuente de elaboración propia

Cuadro N°2 Presupuesto Plan de trazabilidad.

Actividad	Recursos	Costos
Relevamiento	Empleados sector deposito	No genera costo por ser parte de sus tareas
Aplicación de software	Software  Lector de códigos de barras/QR	Costo estimado de alquiler \$5000 por mes, incluye capacitación y asistencia técnica. Incluye IVA (\$5000*12=\$60000) \$6000 costo promedio en mercado
Carga de datos	Empleados sector depósito y ventas	No genera costo por ser parte de sus tareas.
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$66000</b>

Fuente de elaboración propia

Plan de acción N°2: Plan de Capacitación del personal.

El segundo plan tiene como objetivo que los empleados reciban una capacitación acorde a las funciones que realizan, en primer lugar, para aumentar sus capacidades y

lograr mayor eficiencia, sería el turno de los empleados del sector ventas, trabajando nuevos aspectos de ventas, atención al público, trabajo en equipo, resolver errores, etc. Luego sería el turno de los empleados del sector depósito, los mismos recibirían instrucciones sobre gestión de almacenes y depósitos, el mismo tiene nociones sobre buenas prácticas en almacenes, tipos de almacenaje, procesos de recepción, preparación y despacho de pedidos, entre otros.

*Cuadro N°3: Plan de acción N°2 “Plan de Capacitación”.*

Actividades	Descripción y plazo
Capacitar empleados sector ventas	Se abordarán módulos temáticos específicos de formación para transmitirles a los responsables del sector cómo lograr un abordaje óptimo en la vinculación con el cliente. Tiempo 3 meses.
Capacitar empleados sector deposito	Se abordarán módulos temáticos de formación para el desarrollo de habilidades sobre las practicas inherentes al sector y su importancia. Tiempo 3 meses.

Fuente de elaboración propia

*Cuadro N°4 Presupuesto Plan de capacitación.*

Actividad	Recursos	Costos
Capacitación sector ventas	Profesionales RRHH	Costo estimado hora catedra \$150 por persona (8pers*\$150=\$1200) (1200*3horas*4sabados*3meses=\$43200)
	Refrigerio por clases	\$1000 (100*4sab*3meses= \$12000)
Capacitación sector deposito	Expertos en Supply Chain	Costo estimado hora catedra \$150 por persona (15pers*\$150=\$2250) (\$2250*3horas*4sabados*3meses=\$81000)
	Refrigerio por clase	\$1000 (100*4sab*3meses= \$12000)
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$148200</b>

Fuente de elaboración propia

Plan de acción N°3: Plan de Marketing.

El tercer plan a implementar se encuentra enfocado en las acciones referidas a la promoción de la marca y comercialización de los productos, afianzar las relaciones con los clientes, captar nuevos, expandir la zona de ventas y realizar estudios sobre potenciales productos o proveedores para ser incorporados dentro de la empresa.

*Cuadro N°5: Plan de acción N°3 “Plan de Marketing”.*

Actividades	Descripción y plazo
Actividades de promoción	Publicidad en radio (anual). Auspicio de eventos culturales/deportivos de la región (principales a elección según temporada). Participación activa en redes sociales a través de su página en Facebook. Enviar mails a los clientes y no clientes con un catálogo de productos en promoción.
Entrevista a clientes	Coordinar reunión con clientes. Realizar entrevista de satisfacción. Recomendación u opiniones de posibles productos a incorporar. Evaluación de resultados. Tiempo estimado de 3 meses.
Rotación y recambio de productos	Según relevamiento establecer los productos que menor rotación representan para la empresa. Según entrevista a clientes determinar nueva gama de productos a ofrecer. Evaluación de resultados. Tiempo estimado 5 a 6 meses.

Fuente de elaboración propia

*Cuadro N°6 Presupuesto Plan de marketing.*

Actividad	Recursos	Costos
Promoción en radios		Publicidad mensual, grabada de 30 segundos - 5 salidas diarias \$5460 (5460*24meses) \$131040





ACTIVIDADES DE PROMOCION														
ENTREVISTA A CLIENTES														
ELIMINACION DE INCORPORACION DE PRODUCTOS														

Fuente de elaboración propia

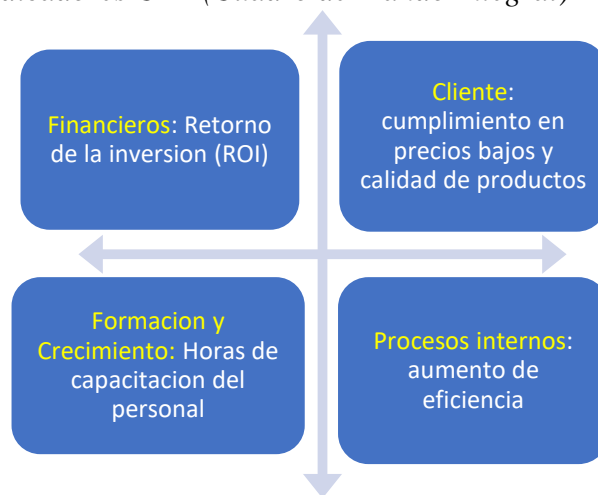
### *Evaluación y medición de la propuesta*

En esta etapa se establecen las diferentes herramientas que ayudaran a la ejecución y retroalimentación sobre el plan estratégico.

Para llevar a cabo la determinación de costos y beneficios se estimó que para finales del periodo 2019 la empresa obtuvo una variación en su estado de resultados del -15% anual respecto del año 2018. Los costos estimados en presupuesto corresponden al mes de junio del 2020.

Teniendo en cuenta los indicadores de las cuatro dimensiones del “Cuadro de mando de integral”, se proponen los siguientes:

*Ilustración 6: Indicadores CMI (Cuadro de Mando Integral)*



Fuente de elaboración propia

- ❖ Perspectiva financiera: Retorno de inversión (ROI)

El ROI (Return On Investment) o retorno de inversión, es un indicador que permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. Es el valor económico obtenido como resultado de la implementación de diferentes acciones en la empresa.

$$\text{Su cálculo: ROI} = [(\text{ingresos} - \text{gastos}) / \text{gastos}] * 100$$

### 1) Plan Trazabilidad

#### Costos

-Quiebres de stock: \$660,000 promedio anual.

-Mercadería de baja por vencimiento: \$14,300 de promedio anual.

-Mercadería de baja por rotura: \$24,700 de promedio anual.

-Mercadería faltante por robo: \$10,000 de promedio anual (valor estimado).

$$\text{Total costos: } \$709,000$$

Disminución de costo plan de trazabilidad: 35% primer año.

20% segundo año.

-Total disminución de costos 1er año:  $\$709,000 * 35\% = \$248,150$

-Total disminución de costos 2do año:  $\$709,000 - \$248,150 = \$460,850 * 20\% = \$92,170$

$$\text{Total disminución de costos plan de trazabilidad: } \$248,150 + \$92,170 = \$340,320$$

-Implementación plan de trazabilidad: \$60,000 de promedio anual \* 2 años = \$120,000

-Implementación de periféricos necesarios: \$6000

$$\text{Total gastos plan de trazabilidad: } \$120,000 + \$6,000 = \$126,000$$

$$\text{ROI} = ((340,320 - 126,000) / 126,000) * 100 = 170.1\%$$

Según el ROI (retorno de inversión) el mismo es positivo en 170,1% esto quiere decir que por cada \$1 peso que cuesta aplicar el plan de trazabilidad dentro de la empresa, la misma logra una reducción de sus costos de \$1.70

### 2) Plan de Marketing

$$\text{Total costo estimado plan de marketing} = \$ 471,880$$

-Aumento de las ventas estimado para fin de año 2021= 35%

Partiendo del “Resultado Final” del Estado de Resultado 2019 = \$5.266.205,70

$\$5.266.205,70 * 35\% = \$1.843.171,99$

$ROI = ((\$1.843.171,99 - 471,880) / 471,880) * 100 = 290.6\%$

Según ROI la aplicación del plan de marketing daría como resultado positivo un porcentaje del 290.6%, esto quiere decir que la empresa tendría beneficios de casi \$3 por cada \$1 invertido en promoción.

- ❖ Perspectiva formación y crecimiento: Horas de capacitación del personal: sector ventas y el sector deposito.

Es la sumatoria de horas que dedicaron todas las personas, de los sectores correspondientes de la empresa, a capacitarse.

Total horas de capacitación sector ventas: 3 horas diarias \* 4 sábados del mes \* 3 meses:  
32 horas de capacitación

Total horas de capacitación sector deposito: 3 horas diarias \* 4 sábados del mes \* 3 meses:  
32 horas de capacitación

- ❖ Perspectiva del cliente: cumplimiento en precios bajos y calidad de productos.

Eliminación de costos que aumentan el precio de los productos (35%)

Incorporación de nuevos productos en un 10%

Aumento en la calidad de atención al cliente.

- ❖ Perspectiva de procesos internos: aumento de eficiencia

Reducción de tiempos en los procesos.

Aumento de las actividades llevadas a cabo.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusión*

Luego del análisis realizado en este reporte de caso y con la información suministrada del mismo, se concluyó que AJ & JA Redolfi S.R.L. es una empresa pujante del sector y con un potencial de crecimiento que le permitiría ser una de las más importantes de la región, sin embargo, se pudieron identificar una serie de problemáticas que le impiden alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Para ello se propuso una planificación estratégica con el objetivo principal de subsanar aquellas actividades donde se considera que se presentan falencias para que la empresa pudiera lograr un aumento de su rentabilidad.

Para llevar a cabo esta planeación estratégica, se tuvieron en cuenta una serie de factores como su fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas; también se puso énfasis en su cadena de valor, sus recursos y también se realizó un estudio pormenorizado de la competencia y de sus clientes.

El eje central de esta planificación esta puesto en los recursos de la empresa, por un lado, el manejo del stock de mercadería que la misma posee siendo está muy deficiente dados los elevados volúmenes que se manejan diariamente y la constante rotación, haciendo del mismo un punto flojo dentro de la empresa y provocando pérdidas económicas. La incorporación de softwares y medios tecnológicos avanzados, como los sistemas de trazabilidad, en actividades o sectores importantes de la empresa mejoran la performance de la misma, permiten tener un mejor control de la mercadería o productos y hacen las tareas más dinámicas.

Por otro lado, se detectó la falta de capacitación o entrenamiento al personal dentro de la empresa y la falta de inducción de aquellos nuevos empleados. Debido a su gran cantidad de empleados y actividades imprescindibles dentro de la misma es menester contar con grupos de trabajo capacitados para lograr una mayor eficacia en las actividades de su cadena de valor. De esta forma se puede conocer mejor sobre las tareas que se deben realizar lo que aumenta el rendimiento, evita errores por parte del personal y acorta los tiempos de inducción de nuevos empleados.

Por último, se pudo precisar que la empresa contaba con escasas actividades de promoción dentro de la región y zonas aledañas donde opera, por lo que se propuso

mediante un plan de marketing aumentar estas actividades incorporando nuevos medios de comunicación como redes sociales, y sin dejar de lado los ya tradicionales como la radio. Además, se propone encuestar clientes para conocer su opinión sobre la empresa y poder incorporar nuevos productos. Estas actividades tienen como objetivo llegar a más clientes dentro y fuera de la zona donde opera la empresa y con medios de comunicación muy usados hoy en día, vincularse con los mismos y afianzar las relaciones comerciales.

### *Recomendaciones*

Luego de la implementación de los planes propuestos, se recomienda a los directivos de la empresa, tener en cuenta algunos aspectos internos que exceden a este trabajo final de grado, y que se deberían verificar y corregir para poder seguir avanzando en la consecución de sus objetivos.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta, la empresa debería considerar incorporar un “área de recursos humanos” debido a la gran cantidad de empleados con los que cuenta entre sus distintas sucursales. La misma estaría destinada a atender las necesidades de sus empleados, liquidación de jornales de trabajo, búsqueda e inducción de empleados, asesoría, entre otras actividades.

En concordancia con la visión de la empresa de estar abiertos a nuevos negocios, se podrían establecer “estrategias de asociación” con empresas productoras con el fin de lanzar al mercado productos con una marca propia; por ejemplo, agua embotellada o pastas secas. De esta manera podría ofrecer a sus clientes productos nuevos y a precios competitivos ya que la empresa cuenta con ciertas ventajas competitivas como son su infraestructura, logística y canales de ventas.

Por último, la empresa debería incorporar nuevas tendencias en tecnologías, como ser la “automatización” de funciones o departamento, para lograr estandarizar algunas actividades o disminuir lo más posible las actividades manuales; o incorporar softwares como CRM (customer relationship management) “Gestión de relación con clientes”, cuya función es almacenar en una base única de datos las relaciones que mantiene una empresa con sus clientes y poder adelantarse a sus necesidades. Las nuevas tecnologías tienen cada vez mayor impacto en la vida de las empresas, estas deben adecuarse para lograr una ventaja que les permita diferenciarse de la competencia y seguir creciendo.

## Bibliografía

- AESA, A. E. (s.f.). *Guia para la aplicacion de un sistema de trazabilidad en una empresa agroalimentaria*. Madrid.
- AJ & JA REDOLFI S.R.L. (2020). *AJ & JA REDOLFI*. Obtenido de <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- CADAM, C. A. (2020). *Tendencia de consumo y pandemia*. Obtenido de Camara Argentina de Distribuidores y Autoservicio Mayorista: <http://cadam.com.ar/revista/detalle/pandemia-el-dia-despues/34>
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Atlas S.A.
- Codex Alimentarius. (2013). *Codex Alimentarius - Manual de procedimiento*. Roma, Italia.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson Educacion.
- Dessler, G. (1996). *Administracion de personal*. Prentice-Hall Inc.
- Gob de Cordoba, D. d. (2020). *Direccion de estadisticas y censo*. Obtenido de Gobierno de Cordoba, Direccion de estadisticas y censo: <https://estadistica.cba.gov.ar/>
- Guataquira, R. M. (2016). *Diseño de un sistema de trazabilidad en el proceso de almacenamiento de la planta de produccion Chia de Parmalat Colombia Ltda*. Bogota.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administracion, Una perspectiva global y empresarial*. Mexico.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica*. MC Grawl Hill.
- IARAF. (2020). *El peso de los impuestos*. Obtenido de Instituto Argentino de Analisis Fiscal: <https://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/area-fiscal/338-el-peso-de-los-impuestos-en-argentina-2>
- INDEC. (02 de 2020). *Indice de precios del consumidor*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadisticas y Censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_20E71234346A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf)
- INDEC. (26 de Marzo de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadisticas y Censo: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4tri\\_m19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4tri_m19EDC756AEAE.pdf)
- InfoLeg, G. d. (s.f.). *Ley N°19587 "Ley de higiene y seguridad en el trabajo"*. Obtenido de InfoLeg, Gobierno de la Nacion: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

- Infoleg, M. d. (19 de Marzo de 2020). *Decreto 297/2020 Aislamiento social, preventivo y obligatorio*. Obtenido de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>
- Invenomica. (Abril de 2020). *Coronavirus: Los empleados privados registrados serán menos que en 2012*. Obtenido de Invenomica: <https://www.invenomica.com.ar/empleoprivado/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educacion.
- Ministerio de Industria Comercio y Minería. (s.f.). *Ley de promoción y desarrollo industrial para pymes N°9727*. Obtenido de Gobierno de Córdoba, Ministerio de Industria, Comercio y Minería: <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Mintzberg, H., & Quin, J. (1993). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. Prentice Hall Inc.
- Normas ISO 22000/2007. (2007). *ISO 22005:2007 Trazabilidad en la cadena de alimentos para alimentación humana y animal. Principios generales y requisitos básicos para el diseño e implementación del sistema*. Obtenido de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22005:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional del Trabajo. (03 de Abril de 2020). *Impacto del Covid-19 en el empleo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo (OIT): [https://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS\\_740747/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS_740747/lang--es/index.htm)
- Organización Naciones Unidas. (2020). *Organización Naciones Unidas*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/03/1472122>
- Porter, M. (2008). *Estrategias Competitivas*. Grupo Editorial Patria.
- Redolfi S.R.L. (2020). *AJ & JA REDOLFI S.R.L*. Córdoba, Argentina: UES21.
- Revista UIS. (2019). *Análisis de métodos y técnicas existentes para minimizar agujeros de seguridad al usar códigos QR*. Obtenido de Revista UIS Ingeniería: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistausingenierias/article/view/9610/10012>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Estructura y diseño organizacional. En S. Robbins, & C. Coulter, *Estructura y diseño organizacional* (págs. Cap 10, Pag 233-253). Pearson Educacion.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid.
- Secretaría de Ambiente, G. d. (2009). *Legislación Provincial N°9696 "Prohibición en todo el territorio provincial del uso de bolsas de polietileno y otro material plástico convencional"*. Obtenido de Gobierno de Córdoba, Secretaría de Ambiente:

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/D7C6F9AB6756B6A10325767E00683ACC?OpenDocument&Highlight=0,9696>

Secretaria de Comercio Interior, M. d. (2020). *Boletin Oficial de la Republica Argentina "Precios Cuidados"*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaria de Comercio Interior: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224655/20200120>

SENASA, S. N. (s.f.). *Bases para la implementacion de un sistema de trazabilidad*. Argentina: Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca. Obtenido de [senasa.gob.ar: http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/trazabilidad.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/trazabilidad.pdf)

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administracion estrategica: Teoria y Casos*. McGrall-Hill Educacion.

Vazquez Avila, J. C. (2010). *Planeacion Estrategica de Marketing aplicada a Comercial Avila Ochoa Cia. Ltda*. Cuenca, Ecuador.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administracion estrategica y Politicas de negocio*. Pearson Educacion.