

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración**

**Estrategia en empresas familiares: La profesionalización como camino de
crecimiento. Caso A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.**



Universidad Siglo 21

Autor: Daniel Anibal Patitucci

DNI: 23674909

Legajo: VADM07706

Tutor: Carlos Vittar

Córdoba, Argentina

Año 2020

Resumen

El tema abordado en el presente documento se enfoca en un rediseño de la planificación estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de brindarle a la empresa las herramientas necesarias para profesionalizar su accionar diario y permitirle a su vez enfrentar las adversidades fluctuantes de la economía argentina. Entre los aspectos más importantes de este estudio están los análisis de situación interno y externo de la empresa, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, el análisis FODA y la matriz de Ansoff. Luego de analizada la información obtenida se decidió desarrollar una planificación estratégica haciendo foco en las estrategias de liderazgo en costos y penetración de mercado para ir en búsqueda del objetivo de crecimiento establecido por la empresa. A los efectos de lograr alcanzar la meta se desarrollaron tres planes de acción enfocados en la comunicación de la oferta, los recursos humanos y el uso de tecnología dentro de la empresa los cuales se espera que generen un incremento estimado en las ventas de un 15 % anual para el período 2020 / 2022.

Palabras clave: planificación estratégica, liderazgo en costos, penetración de mercado, comunicación de la oferta, recursos humanos, tecnología.

Abstract

The subject addressed in the present document focuses on a redesign of the strategic planning of A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. with the aim of providing the company with the necessary tools to professionalize its daily actions and allow it to face the fluctuating adversities of the Argentine economy. Among the most important aspects of this study are the company's internal and external situation analyses, Porter's five forces, the value chain, the SWOT analysis and Ansoff's matrix. After analyzing the information obtained, it was decided to develop a strategic planning focusing on cost leadership and market penetration strategies in pursuit of the growth objective established by the company. In order to achieve this goal, three action plans were developed, focusing on supply communication, human resources and the use of technology within the company, which are expected to generate an estimated increase in sales of 15% per year for the period 2020 / 2022.

Keywords: strategic planning, cost leadership, market penetration, supply communication, human resources, technology.

Índice

Introducción	1
Marco de referencia institucional	1
Breve descripción de la problemática.....	1
Resumen de antecedentes	2
Relevancia del caso	3
Capítulo I. Análisis de situación	3
Descripción de la situación.....	3
Análisis del contexto	4
Análisis PESTEL.....	4
Análisis Interno	8
Modelo de cinco fuerzas de la competencia.....	8
Cadena de valor	10
Análisis FODA	12
Matriz de Ansoff	14
Capítulo II. Marco Teórico	15
Capítulo III. Diagnóstico y discusión	18
Capítulo IV. Propuesta	20
Objetivo General	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance	21
Planes y presupuestos	28
Evaluación del impacto (ROI).....	30
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	30
Conclusiones	30

Recomendaciones	32
Referencias.....	33

Índice de ilustraciones

Gantt - Objetivo específico N° 1	24
Gantt - Objetivo específico N° 2.....	26
Gantt - Objetivo específico N° 3.....	28
Recursos, tiempos y presupuesto 1	28
Recursos, tiempos y presupuesto 2	29

Índice de tablas

Evaluación de impacto (ROI) 1	30
-------------------------------------	----

Introducción

Marco de referencia institucional

El presente reporte tiene como propósito final diseñar un plan estratégico para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de ordenar, documentar y hacer más eficiente el correcto funcionamiento de todos los sectores intervinientes en cada uno de los procesos involucrados.

La empresa sobre la cual se realizó el estudio fue A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. que es una empresa familiar que lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en la provincia de Córdoba. La empresa comenzó sus actividades en el año 1959 a partir de la compra de un negocio de cigarrería, bazar y librería por parte de los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi y siempre se caracterizó por su constante búsqueda de oportunidades de crecimiento para lograr su expansión dentro del sector.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro autoservicios mayoristas distribuidos en las ciudades de Villa Maria, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto además de distribuidoras en San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, Córdoba Capital y James Craik (casa matriz).

Breve descripción de la problemática

A partir del análisis de la información proporcionada por la empresa, se pudo observar que la misma evidencia una falta de formalidad en su estructura interna lo que la inhabilitará para hacer un uso óptimo de los recursos humanos que posee, también se observó la carencia de una estrategia de comunicación para llegar a todos los posibles clientes lo cual limitará su capacidad de crecimiento y además se observaron deficiencias en la gestión del stock, el área operativa y la gestión de compras. Otra observación no menor fue que la empresa se encuentra utilizando estrategias competitivas de negocios incompatibles entre sí, como liderazgo en costos y diferenciación, lo cual puede derivar en una baja rentabilidad.

Resumen de antecedentes

Podemos encontrar varios antecedentes teóricos y de campo que sustentan que la planificación estratégica es un elemento relevante para el éxito de cualquier organización con o sin fines de lucro.

La formulación de un plan estratégico consiste en analizar el entorno interno de la organización y el externo para luego elegir las estrategias adecuadas y proceder a su implementación. Esto incluye la ejecución de acciones congruentes con las estrategias adoptadas por la compañía a nivel corporativo, el de negocios y el funcional; asignar funciones y responsabilidades a los administradores; asignar recursos; establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el sistema de control de la organización (Hill, Jones y Schilling, 2015, p.12)

Un caso de éxito en la aplicación de planificación estratégica es el de la empresa Costco Wholesale Corporation que desde julio del 2012 ocupa el segundo puesto de tiendas minoristas en Estados Unidos y el séptimo puesto de tiendas mayoristas del país. Todo logro se debió a su planificación estratégica aplicada en las distintas áreas de la compañía para lograr cumplir con la misión de la empresa. Para ello Costco aplica estrategias y políticas claramente definidas en su organización; como las actividades promocionales y el envío ocasional de correo directo a sus clientes desde el área de marketing o la puesta en servicio de su página *web* para brindar el servicio de venta online desde Noviembre de 1998; o el establecimiento de una política salarial con planes de beneficios para sus empleados con el objetivo de disminuir la rotación de personal en el área de recursos humanos; o la distribución eficiente y el manejo reducido de productos en las instalaciones son algunas de las acciones que han llevado a Costco a operar de manera rentable a márgenes bastante menores que las tiendas mayoristas tradicionales, grandes cadenas minoristas y supermercados (Hill et al., 2015, p. C239-C250).

Relevancia del caso

Este reporte de caso se realiza porque existe la necesidad de brindarle a A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. las herramientas necesarias para la superación de la problemática observada otorgando a la empresa una mayor orientación hacia la profesionalización y la descentralización de las decisiones a los efectos de lograr crecer dentro de un entorno dinámico altamente competitivo. La propuesta de elaboración de un plan estratégico tiene como objetivo principal la formulación de estrategias de negocios y corporativas para que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva.

Capítulo I. Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y se encuentra en un proceso de expansión continua ya que todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba.

El análisis de la información proporcionado por la organización nos permitió observar la falta de formalidad en la estructura interna la cual conducirá a una falta de responsabilidad de los miembros de la empresa, lo que derivará en varios problemas y en la incapacidad de hacer un uso óptimo de los recursos disponibles de la empresa. Una correcta administración de los recursos humanos y la definición de una estrategia podría potenciar el crecimiento de la empresa a través de una visión compartida en todas las áreas. También podemos observar que la falta de una estrategia comunicacional no le permite a la organización llegar a todos los prospectos posibles limitando su crecimiento. Por otro lado, se observaron deficiencias en la gestión del stock, el área operativa y en la gestión de compras. Por último y no menos importante se pudo observar que la empresa aplica dos estrategias de negocios que no son muy compatibles entre sí como lo son la estrategia de diferenciación y la de liderazgo de costos, siendo que la diferenciación requiere la

percepción de exclusividad lo cual es incompatible con el crecimiento en la participación de mercado y a su vez es incompatible con la estrategia de liderazgo de costos utilizada ya que tiende a debilitarla.

Para hallar una solución a esta problemática se seguirán los pasos necesarios para establecer una proposición de mejora a través de la planificación estratégica.

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales: Seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas, analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Y por último implantar las estrategias (Hill y Jones, 2009, p.11)

Análisis del contexto

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones. En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual, y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del mercado. (Chiavenato, 2017, p.64).

Análisis PESTEL

Cabe mencionar que al momento de la elaboración del presente análisis Argentina enfrenta la crisis desatada por la pandemia de COVID-19 la cual abre desafíos adicionales producto de la

frágil situación económica preexistente ya que habrá que lidiar con el impacto de la retracción económica global que se producirá a través de los canales comerciales y financieros. Sin embargo, un punto favorable hacia el futuro es que, a mediano plazo, una vez superado el problema sanitario, los estímulos monetarios y fiscales en los países desarrollados podrían generar un contexto internacional positivo para la Argentina (Informe Macroeconómico CREA N°266, 2020). No obstante, se asumirá como escenario que la situación sanitaria será superada y la normalidad se restablecerá para Junio de 2020.

Factores políticos

La aprobación del Consenso Fiscal 2019 modificó el anterior Consenso Fiscal que había sido aprobado en Noviembre de 2017 y modificado en 2018 dejando sin efecto la rebaja de impuestos como Ingresos Brutos (IIBB), Sellos y otros impuestos disruptivos. Esta medida no implica el aumento de impuestos, pero sí que se dejará sin efecto las rebajas en los impuestos hasta el 31 de Diciembre de 2020 (El Cronista, 2020).

Respecto al caso de estudio este nuevo Consenso Fiscal podría afectar de forma directa en los márgenes de ganancia de la empresa al dejar sin efecto las rebajas en impuestos que las provincias venían sosteniendo de años anteriores.

Factores económicos

Según el Informe técnico / Vol. 4, N° 51 del Instituto Nacional De Estadísticas y Censo (INDEC), el Producto interno bruto (PIB) cayó 2,2% en el año de 2019 respecto al 2018. En el análisis respecto a la demanda se observaron reducciones en el Consumo privado del 6,4 %, en el Consumo público 1,5%. El PIB del sector comercio mayorista, minorista y reparaciones tuvo una variación de - 7,8 % respecto al año anterior.

La reducción del consumo privado en el caso de estudio afecta a la empresa de forma directa puesto que varios de los rubros de productos que comercializa han sufrido una disminución importante en su consumo, el rubro de bebidas sin alcohol sufrió una reducción del 9,7 % los productos de limpieza y del hogar un 9,5 % como así también los productos alimenticios vieron su consumo reducido en un 5,1 % (I Profesional, 2020).

Factores sociales

En la última parte del año 2019, según información proveniente de la Encuesta de la Deuda Social Argentina y el Observatorio de la Deuda Social Argentina se estimaba que el 8,9% de la población urbana era indigente. Se trataba, al momento, de los valores más altos de la década. Adicionalmente, a través de los resultados provenientes de la fuente mencionada, se estimó que el 40,8% de las personas se encontraban por debajo de la línea de pobreza. Considerando que, en situaciones de crisis, la caída en el poder de compra de los ingresos suele tener lugar en particular en aquellos hogares pertenecientes a los estratos más bajos de la distribución, los efectos regresivos en términos de desigualdad económica se hacen evidentes. La insuficiencia de ingresos para cubrir la canasta básica alimentaria se encuentra fuertemente asociada al estrato socio-ocupacional del principal sostén del hogar. La propia evaluación de los actores sociales acerca de sus capacidades de consumo constituye una dimensión y una vía relevante para el examen de las condiciones de vida de los hogares. De la misma manera que las tasas de indigencia y pobreza por ingresos, la insuficiencia de ingresos evaluada a través de la auto percepción de los hogares experimentó también una tendencia regresiva en los años 2018 y 2019 (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2020). La caída en el poder de compra de los consumidores en el presente caso de estudio puede beneficiar al sector mayorista ya que las familias buscarán mejores precios para hacer rendir sus ingresos y la empresa puede proveer mejores ofertas que los comercios minoristas.

Factores tecnológicos

De acuerdo con lo expresado por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas en su revista N° 148 (2019), la transformación comercial que generan las nuevas generaciones, el crecimiento demográfico y la tecnología están provocando necesidades diferentes a las actuales. El avance tecnológico ha generado cambios en los hábitos de consumo y los clientes realizan compras y pagos digitales a través de sus *notebooks* o teléfonos móviles demandando productos cuando quieren, en cualquier momento y en cualquier lugar.

En lo que a nuestro caso refiere, la utilización de la tecnología puede beneficiar a la empresa con un incremento en sus ventas a través de los distintos canales digitales que puede emplear para realizar su oferta de productos.

Factores ecológicos o ambientales

La provincia de Córdoba cuenta con una ley de gestión de residuos sólidos urbanos la cual establece pautas sobre la generación, eliminación y disposición transitoria o final de residuos. Algunos de los objetivos de esta ley son prevenir la generación innecesaria de residuos, propiciar la educación ciudadana respecto al cuidado medioambiente brindando información y alentar la formación de cooperativas que intervengan en el proceso de recolección y reutilización de los residuos (Ley N° 9088. Legislatura de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Argentina, 26 de Febrero de 2003).

Este factor incide en la organización debido a que su trabajo diario implica el uso de maquinarias y la generación de residuos resultantes del armado y desarmado de los embalajes de los envíos que hace y que recepciona.

Factores legales o jurídicos

La Ordenanza 1564/07 del municipio de James Craik establece el “Area Empresarial Municipal de James Craik” estableciendo beneficios para aquellos comercios que decidan mover sus operaciones dentro del área determinada, entre los beneficios se encuentran la entrega de una hectárea sin costo para la empresa y la exención tributaria de la Tasa por Servicios de la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio durante los primeros diez años de iniciada la actividad (Ordenanza 1564/07, Consejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, 14 de Agosto de 2003).

En el caso de estudio este factor resultó ser beneficioso puesto que la empresa optó por construir su nuevo centro de distribución en el Area Municipal empresarial de James Craik para luego mudarse allí.

Análisis Interno

Modelo de cinco fuerzas de la competencia

Según Porter, la capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector; propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores (Chiavenato, 2017, p.78).

Rivalidad competitiva: en el sector de distribuidores mayoristas la rivalidad es alta ya que hay un número elevado de competidores en el mercado los cuales se encuentran distribuidos dentro del territorio.

Poder de negociación de los proveedores: las empresas proveedoras del sector mayorista tienen un amplio poder de negociación ya que sus productos son aquellos que las distribuidoras necesitan para llevar a cabo su negocio, con lo cual, el poder de los proveedores sobre los

distribuidores es alto. Si bien los proveedores determinan los precios, estos tampoco deberán ser muy altos ya que las distribuidoras mayoristas podrían buscar otro proveedor competidor, por lo cual los proveedores son también aliados de las distribuidoras ya que son su principal canal de ventas en las provincias.

Poder de negociación de los clientes: los clientes de una distribuidora mayorista son por lo general comercios minoristas como kioscos, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicio, etc. La gran atomización de clientes hace que éstos tengan un bajo poder de negociación debido a que no tienen el poder por sí solos de influir sobre el mercado. Algo para tener en cuenta es que los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor mayorista ya que son muy sensibles al precio de los productos.

Amenaza de nuevos competidores: las altas barreras de entrada y salida, debido a la necesidad de invertir grandes sumas de dinero como inversión inicial para la apertura de un negocio mayorista hacen que esta fuerza sea baja para el sector. Por otro lado, las empresas del rubro mayorista ya ocupan las ubicaciones geográficas más favorables y tienen una experiencia acumulada que hace menos atractivo el ingreso para nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: en el sector de distribuidores mayorista ésta amenaza se presenta en la figura de los Hipermercados y algunos Supermercados los cuales en varias ocasiones replican el modelo de compra por bulto o caja cerrada de los mayoristas.

Para concluir, luego del análisis realizado se puede observar que en este momento el sector mayorista es una industria con una buena perspectiva. No obstante, siempre se debe tener en cuenta, como destaca Porter (2008), que las fuerzas están en cambio permanente lo cual puede derivar en cambios en las industrias o mercados en cuestión.

Cadena de valor

El concepto cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo (Chiavenato, 2017, p.124-125).

Actividades primarias

1. Logística interna: La empresa cuenta con un depósito en su casa matriz en James Craik donde se almacenan los productos recibidos de los proveedores y luego se distribuyen hacia su red de sucursales. Existe un bajo control en la recepción de mercaderías.

2. Operaciones: Los pedidos de las sucursales y de los clientes son armados en el depósito de la casa matriz, una vez terminados y controlados se realiza el despacho.

3. Logística externa: La empresa cuenta con una flota de 73 vehículos de varios tamaños y capacidades de carga a través de los cuales garantiza las entregas en sus sucursales y a los clientes.

4. Marketing y ventas: No se enfatiza en la publicidad, sin embargo, se realizan patrocinios en varios equipos de deportes de la zona, radios zonales y también participan en festivales; ocasionalmente se hacen avisos en la vía pública. En lo relacionado a ventas, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y preventistas.

5. Servicio: La empresa brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos a precios competitivos. La entrega de los productos es realizada por la empresa en un tiempo acotado y además ofrecen asesoramiento a clientes que están planeando la apertura de un local.

Actividades de apoyo

1. Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con cuatro sucursales en el interior de la provincia de Córdoba situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y ciudad de Córdoba. Por otro lado, cuenta con una casa central en James Craik donde almacena y distribuye hacia las sucursales.

2. Administración de Recursos Humanos: La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, tampoco cuenta con un proceso de selección de personal ni proceso de inducción para los ingresantes. Tiene una baja rotación de personal y los empleados tienen un sistema de promoción interna basado en la antigüedad laboral.

3. Desarrollo tecnológico: La empresa no cuenta con ningún programa informático de gestión y sólo utiliza programas básicos para llevar registros de todas las operaciones en planillas de cálculo. Además, cuenta con un sistema informático para determinar la cantidad de compra de productos. Posee una página *web* poco atractiva para un cliente. Por último, la empresa cuenta con autoelevadores para el movimiento de mercaderías.

4. Suministro de servicios y materiales: La empresa cuenta con diversos proveedores de primera línea para ofrecer una amplia variedad de productos a sus clientes.

Podemos concluir afirmando que las actividades que aportan mayor valor para la organización son el servicio y la logística externa por el servicio de entrega en tiempo acotado y el soporte brindado a los clientes, otro gran aporte a la cadena es la infraestructura ya que a través de las sucursales forman una red logística estratégica que aportan un alto valor debido a la cercanía establecida con los clientes. Respecto a las demás actividades, podemos resaltar que, si bien son realizadas en su totalidad, podrían aportar mucho más valor si se trabaja sobre las distintas áreas de la empresa.

Análisis FODA

La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades. En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocios específico para una compañía que alinee, adapte o mejore sus recursos y capacidades con las demandas del entorno donde opera (Hill et al., 2015, p.17-19)

A continuación, se realiza una descripción de los factores del análisis FODA.

Fortalezas

1. Amplia experiencia en el mercado mayorista: su trayectoria en el rubro por más de 60 años demuestra que la empresa conoce la forma de trabajar y atender a sus clientes ya sea a través de sus salones de ventas de autoservicio o con prevencionistas.

2. Gran variedad de productos de primeras marcas: una buena variedad cubre una mayor cantidad de segmentos de clientes.

3. Cobertura geográfica de los locales de venta: la empresa cuenta con puntos de venta en varias localidades de la provincia de Córdoba lo cual es una opción que lo favorece por la cercanía con sus clientes.

4. Baja rotación de personal: lo cual favorece el clima interno de la empresa.

Oportunidades:

1. Explotar medios de comunicación digital: la empresa tiene presencia en varias redes sociales lo que le brinda la oportunidad de crear una presencia aún más fuerte a través del comercio electrónico. La venta online es el futuro de las compras y con la amplia experiencia y la trayectoria que la empresa tiene, le será más fácil construir una comunidad sólida de compradores y seguidores

en línea. También le permitirá ofrecer más productos sin que estos ocupen espacio físico en sus sucursales.

2. Ingresar en nuevos mercados o segmentos: en el 2019 una de cada dos familias realizó una compra al por mayor para contrarrestar la caída del poder adquisitivo; la empresa puede aprovechar esta tendencia para incrementar sus ventas.

3. Pandemia de COVID-19: el desabastecimiento o escasez generado por la alta demanda de algunos productos esenciales en las grandes urbes cercanas puede ser aprovechado por la empresa para ingresar en mercados en los cuales no estaba presente.

Debilidades:

1. Falta de estrategia comunicacional: la ausencia de esta estrategia le impide influir en aquellos grupos de población cuyas decisiones determinan el éxito de la compañía.

2. Falta de área de recursos humanos: trae como consecuencia la centralización de decisiones por no tener una estructura bien definida y además impide aprovechar la baja rotación del personal, al cual podría capacitar para el desarrollo de mandos medios.

3. Modelo de negocios tecnológicamente obsoleto: la no utilización de los avances de la tecnología hace que la empresa pierda competitividad.

4. Ausencia de sistema de gestión de la información: lo cual genera una falta de agilidad por la ausencia de integración de la información de las distintas áreas de la empresa

Amenazas:

1. Competencia agresiva de precios de uno o varios competidores: esta es una amenaza relevante, puesto que varios de los competidores tienen mucha presencia en las redes sociales y utilizan el *e-commerce* como herramienta de venta con lo cual pueden llegar fácilmente a una mayor cantidad de prospectos, lo que puede derivar en una pérdida de clientes.

2. Creación de nuevos impuestos provinciales o nacionales: la creación de nuevos impuestos impactará en forma directa sobre los márgenes de ganancia de la empresa.

3. Impacto de la crisis económica sobre el consumo: el menor poder adquisitivo de las personas debido a la situación económica actual del país genera un cambio de conducta del consumidor.

4. Aumento de costos laborales producto de las paritarias: impacto directo en los costos de la empresa.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro (Gallardo Hernández, 2012, p.224).

Se realiza a continuación un detalle sobre las oportunidades en cada una de las combinaciones posibles:

Producto actual – Mercado Actual: Penetración en el mercado

1. Se puede utilizar la publicidad digital para llegar a más posibles clientes.
2. Desarrollar un programa de fidelidad que otorgue beneficios en cada compra para aumentar la frecuencia de compra.
3. Realizar promociones semanales que generen un mayor tránsito en los autoservicios.
4. Utilizar el comercio electrónico como medio para incrementar las ventas.

Producto Nuevo – Mercado Actual: Desarrollo de productos

1. Puesto que la empresa tiene llegada a alrededor de 6000 clientes distribuidos en varias localidades sería una buena oportunidad la venta de productos estacionales como ser: productos escolares al comienzo de las clases, huevos de chocolate en época de Pascuas, etc.

2. Otra opción sería desarrollar proveedores para ofrecer una gama de productos vegetarianos o veganos.

Producto actual – Mercado Nuevo: Desarrollo de mercados

1. Participar en ferias regionales daría a conocer la empresa en mercados en los cuales no tiene participación en la actualidad.

2. Realizar publicidad en las provincias linderas para generar clientes.

3. Creación de canal exclusivo para el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafés)

Producto Nuevo – Mercado Nuevo: Diversificación

1. En esta opción se puede agregar algún producto nuevo no relacionado con los productos que hoy se comercializan como alimentos balanceados para perros y gatos.

2. Incorporación de productos gourmet.

Capítulo II. Marco Teórico

Los conceptos que se expresarán a continuación tienen como objetivo facilitar la comprensión de la planificación estratégica a través de diversos autores que han demostrado la efectividad de sus formulaciones y su aplicación en las organizaciones.

A través de los años dice Ansoff (1988) el concepto de estrategia se ha vuelto una de las palabras utilizadas a diario por los gerentes, y la práctica de la planificación estratégica esta ahora generalizada en las grandes y medianas empresas.

Este autor expresa que la planificación es un conjunto de actividades entre las cuales se pueden mencionar una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de meta de futuro para movilizar recursos, el desarrollo de estrategias, objetivos y una asignación apropiada de recursos disponibles.

Según Kotler y Armstrong (2007), la planificación estratégica es la base para la planeación de la empresa y es un proceso que consiste en crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización; implica adaptar la empresa para poder obtener ventajas de las oportunidades que hay en el entorno.

Sin embargo, Mintzberg (1994) desacredita a la planificación estratégica enumerando según su pensamiento tres falacias de esta: la falacia de la predicción, la falacia de la independencia y la falacia de la formalización. Respecto a la falacia de la predicción dice que el entorno no puede predecirse con exactitud ya que el futuro del entorno depende del comportamiento de los competidores y éste es impredecible. La falacia de la independencia indica que los directivos y el área de planificación no pueden trabajar por separado ni pueden ser independientes, sino que debe existir una sinergia y el proceso debe ser dinámico. Por último, la falacia de la formalización donde menciona que si bien se considera que la planificación debe quedar plasmada en un documento formal el autor considera que la estrategia tiene que estar en la mente de los directivos y no en unos papeles.

Todos los autores coinciden en que la planificación es un proceso en el cual se deben tomar decisiones hoy para enfrentar el futuro, establecer objetivos, estrategias y asignar los recursos para la consecución de lo establecido, por lo tanto, podemos decir que la planificación se trata de fijar un rumbo para aprovechar las oportunidades del entorno.

De una forma concisa Sainz de Vicuña (2017) plantea las etapas del proceso de planificación en cinco pasos:

1. Análisis de situación interna y externa de la empresa
2. Diagnóstico de la situación.
3. Definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.
4. Elección de las estrategias, tanto corporativas como competitivas y funcionales.
5. Decisiones operativas: planes de acción y priorización de estos.

Siguiendo estos pasos, una vez realizado los análisis interno y externo y diagnosticada la situación actual de la empresa se debe definir la misión de la empresa, Kotler y Armstrong (2012) la definen como el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. La visión, la define Sainz de Vicuña Ancín (2017) como la expresión verbal y concisa que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir la organización.

Acto seguido, se declaran los valores de la empresa que son los pilares de conducta de la empresa y están relacionados con su propósito y a continuación se deberán establecer los objetivos estratégicos que son las metas que la empresa espera lograr en el futuro.

Avanzando en el proceso de la planificación estratégica, a continuación, deberán definirse las estrategias que le brinden a la empresa una ventaja competitiva para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

De acuerdo con lo expresado por Sainz de Vicuña (2017) la estrategia corporativa de una empresa engloba la definición del negocio, la estrategia de negocios, la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento, por otro lado, se encuentran las estrategias funcionales las cuales no forman parte de las estrategias corporativas, no obstante ello, el plan estratégico debe contemplar un esbozo de éstas.

Las estrategias competitivas son aquellas que nos permitirán obtener una ventaja competitiva y las tres estrategias genéricas definidas por Porter (2008) son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En lo que a estrategias de crecimiento se refiere, Ansoff (1988) desde el punto de vista del producto/mercado define cuatro grandes estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y estrategia de diversificación.

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2017), define a la estrategia de penetración de mercado como la más segura de las estrategias de crecimiento ya que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor cuando se aprovechan las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen; también menciona que la rentabilidad que se obtiene es mayor cuando una empresa adopta una estrategia de crecimiento. Un estudio realizado sobre el Grupo Salinas señala que la empresa ha utilizado la estrategia de penetración de mercado logrando un crecimiento en sus ventas al mejorar la mezcla de marketing (haciendo ajustes en publicidad, precios y actividades de distribución), es decir sin modificar su producto original (Kotler y Armstrong, 2012, p.44).

Una vez definidas las estrategias se deberán elaborar los planes de acción para llevar adelante la estrategia asignando un responsable de ejecución, plazos previstos, asignar recursos humanos, materiales, evaluar costos y jerarquizar los planes en función de su urgencia e importancia.

Es importante mencionar, que adherimos a la afirmación de Sainz de Vicuña Ancín (2017), de acuerdo con la cual se entiende que es esencial la mejora de los sistemas informáticos y la capacitación de los recursos humanos con el objeto de ser más competitivos y poder mantenerse en un mercado que no perdona la ineficiencia.

En referencia a los sistemas informáticos Cohen (2000) destaca que, frente a los desafíos de la apertura económica de los mercados y la globalización, la innovación tecnológica es la medida clave del éxito de las empresas en términos de excelencia, productividad, ganancias y crecimiento, para asegurar ventajas competitivas en los mercados.

Respecto a los recursos humanos, en una investigación de Bohorquez, Caro y Morales (2017) realizada sobre un hipermercado se evidencia que la capacitación continua como estrategia para aumentar la productividad de la mano de obra da resultados positivos lo cual le permite a la organización diseñar una ventaja competitiva sostenible.

Concluyendo con el material teórico que brinda soporte al presente trabajo, podemos decir que para el caso que nos ocupa se optó por los autores Kotler y Armstrong y su concepto de planificación estratégica dado que la empresa se encuentra establecida en Argentina que hace años que sufre una prolongada turbulencia económica y la definición de estos autores contempla la adaptación de la empresa al entorno para poder obtener ventajas de las oportunidades existentes.

Capítulo III. Diagnóstico y discusión

La elaboración del análisis interno y externo de la empresa nos ha permitido arribar a la situación actual en la que se encuentra la misma. En este análisis cabe destacar la situación actual del país donde económicamente se encuentra en una depresión acentuada por la última pandemia de COVID-19, lo cual vislumbra hechos concretos que afectarán a la empresa siendo inevitables por encontrarse emplazada en este contexto.

En el análisis FODA se pueden observar varias fortalezas y debilidades a las cuales la empresa debe prestar atención para enfrentar la situación actual del mercado, mantener su posición y poder crecer. Las fortalezas actuales le permitirán a la empresa capitalizar las oportunidades que le brinda el entorno y generar un crecimiento a través de la penetración en nuevos mercados que hoy no forman parte de sus clientes y a los cuales puede atraer gracias a su trayectoria y la cobertura geográfica de los locales de venta.

En referencia a las debilidades, podemos mencionar la ausencia de un sistema informático que centralice la información de las distintas áreas de la empresa, en la actualidad la utilización de planillas *Excel* en las diferentes áreas de la empresa sin que la información sea integrada en un sistema de gestión trae aparejadas pérdidas de ventas ocasionadas por la falta de comunicación entre las áreas de ventas y stock, por otro lado no permite conocer los comportamientos de compra

de los clientes para el desarrollo de estrategias y además genera retrasos en los procesos de facturación y cobranzas. La implementación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) brinda una solución a esta problemática puesto que integra toda la información de las áreas, reduciendo los tiempos de los procesos, reduciendo costos relacionados a la gestión de stock, automatiza y simplifica procesos manuales, además garantiza la actualización continua e inmediata de los datos de las diversas sucursales de la empresa.

Por otro lado, es difícil de entender la ausencia de un área de Recursos Humanos siendo que la empresa quiere mejorar su organización interna y aumentar el profesionalismo, en la actualidad la falta de esta área le impide a la empresa brindar un plan de carrera y capacitación para profesionalizar su plantel como así también identificar y formar mandos medios con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones y hacer que la empresa sea más ágil y el área gerencial dedique más tiempo a las decisiones estratégicas. A través de la implementación de un sistema de capacitación y desarrollo se logrará aumentar las competencias de los empleados y también permitirá la formación de personal para cargos estratégicos.

Además, la falta de una estrategia comunicacional es otro de los obstáculos que le impide crecer a la empresa, las pocas o casi nulas publicidades que son realizadas en la actualidad impiden la penetración de mercado necesaria para el objetivo de crecimiento establecido lo cual se puede remediar mediante la aplicación de una estrategia de *marketing* digital para aumentar las visitas a la página *web* de la empresa y en las redes sociales que hoy utiliza (*Facebook, Instagram*) como así también utilizar diferentes herramientas de apoyo como ser: publicidad de *display*, posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*), campaña SEM (*Search Engine Marketing*), *email marketing* las cuales permitirán que la propuesta comercial llegue a un rango de público de nuestro interés.

A nivel estratégico pudo observarse que actualmente la empresa se encuentra utilizando una estrategia híbrida de negocios utilizando las estrategias de diferenciación y la de liderazgo en costos que son incompatibles por definición ya que la diferenciación produce un incremento de costos para ser lograda, lo que impide alcanzar una posición de costos bajos y de igual manera para llegar a una posición de costos bajos la empresa precisa limitar el gasto para diferenciar su producto lo cual es incompatible ya que se requieren estrategias funcionales y esquemas de organización diferentes, por lo cual no es viable hacer las dos cosas al mismo tiempo.

Por lo anteriormente mencionado, y teniendo en cuenta que la empresa se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo, a condición de que establezca una planificación estratégica adecuada será inevitable enfrentar con dificultad las adversidades venideras. Es por ello por lo que, de acuerdo con la situación actual, lo que se propone es el desarrollo de una planificación estratégica haciendo foco en las estrategias de liderazgo en costos y penetración de mercado para poder alcanzar el objetivo de crecimiento que la empresa tiene establecido.

Capítulo IV. Propuesta

En primer lugar y antes de llevar adelante la propuesta profesional se deja constancia que se han tenido en cuenta los elementos de planificación estratégica que la empresa ya tiene definidos en la actualidad y con los actuales estamos de acuerdo. Ellos son la misión y la visión de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

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” (Caso Redolfi, CANVAS, 2020).

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” (Caso Redolfi, CANVAS, 2020).

La presente propuesta profesional toma como prioridad el objetivo de crecimiento de la empresa el cual se propone llevarlo adelante a través de una estrategia de penetración de mercado y para darle cumplimiento se determinaron los objetivos que se detallan a continuación.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba que permita lograr un aumento de la rentabilidad a través de un incremento estimado en las ventas en un 15% anual para el período 2020 / 2022 por sobre el crecimiento normal por efecto precio.

Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos derivados del objetivo general:

Objetivo específico N° 1: realizar una campaña de marketing digital integral para el período 2020/2022 para obtener un incremento anual de ventas del 15% y un aumento del tráfico *web* del 80% ofreciendo una propuesta de productos y servicios de calidad y una buena experiencia de atención en cada interacción con la empresa.

Objetivo específico N° 2: mejorar el desempeño del personal de la empresa a través de programas de capacitación y desarrollo de competencias del 80 % del personal para fines del año 2022 para reducir anualmente en un 5% los costos por rotura de mercadería.

Objetivo específico N° 3: optimizar el funcionamiento de las áreas de la empresa a través de la implementación de un software de gestión antes de Marzo de 2021 para reducir en un 90% anualmente los costos por pérdidas de quiebre de stock.

Alcance

Alcance temporal: el horizonte temporal del presente plan estratégico es para el período 2020/2022 (3 años).

Alcance en el ámbito geográfico: el alcance será todo el territorio de la República Argentina.

La propuesta tiene un alcance a todas las áreas de la empresa con el objetivo principal que todo el personal se comprometa con el plan estratégico para lograr los resultados previstos por la empresa. Es esencial el compromiso de todo el personal jerárquico de la empresa puesto que la implementación de la estrategia dependerá de un liderazgo con capacidad de movilizar el cambio, contagiar el entusiasmo e impulsar los comportamientos y actitudes necesarias para que la implementación sea exitosa.

En el objetivo específico N° 1, para lograr una estrategia de marketing digital adecuada crearemos la figura de *buyer* persona la cual nos permitirá entender a los clientes actuales y potenciales ayudándonos a la creación y planificación de contenido relevante para que la estrategia

sea exitosa. La figura de buyer persona refiere básicamente al arquetipo del cliente ideal para el producto o servicio que ofrecemos. La propuesta es armar esta figura a través de encuestas a realizar por parte de los preventistas a los clientes actuales y/o potenciales de la empresa para conocer las necesidades o preocupaciones de los clientes y entender cómo podemos solucionarlas a través de los servicios o productos que la empresa ofrece. Las preguntas de las encuestas serán clave para conocer aspectos personales de los clientes, su conducta online, su conducta laboral y la relación que lo une a la empresa, como la conoce, que lo motivó a elegirla como proveedor, qué valora más de la empresa, etc.

Toda esa información le permitirá a la empresa generar el contenido con el enfoque adecuado como así también la estrategia de contenido global, imagen de marca y la selección de canales a través de los cuales se hará la difusión de la oferta.

En el próximo paso se plantea la necesidad de seleccionar una persona que pueda llevar adelante la administración y el control de la campaña de marketing digital, razón por la cual se sugiere la contratación de los servicios de un “*Community Manager*” quien será responsable de las tareas relacionadas con los medios digitales (página *web*, *email marketing*, redes sociales). Se sugiere una contratación part time por 18 meses y luego reemplazarlo por un recurso interno de la empresa desarrollado para tal fin a través del plan de capacitación y desarrollo propuesto en el objetivo específico N° 2.

El paso siguiente que se propone es el rediseño de la página *web* de la empresa pasando de un formato de página institucional (actual) a un formato de tienda *online* y la generación de la mayor cantidad posible de *backlinks*.

Los *backlinks* o enlaces entrantes, son enlaces provenientes de otros sitios que se dirigen al sitio de la empresa, éstos pueden estar visualmente en un texto, una imagen o pueden aparecer como un botón de acceso en cualquier página *web* o red social. La construcción de estos enlaces es uno de los factores más relevantes para una estrategia de posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) de la página *web* ya que esto mejorará la visibilidad de la página web de la empresa en los motores de búsqueda.

Esta tarea deberá ser ejecutada por el desarrollador *web* en conjunto con el *Community Manager* con el objetivo de establecer el tipo sitios con los cuales se debe establecer alianzas de cooperación para obtener *backlinks* de calidad.

Con relación a las redes sociales, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. creó en *Facebook* en el año 2016 una *Fan Page* la cual tiene en la actualidad 38 seguidores, para que esta página sea efectiva se debe desarrollar una buena estrategia de comunicación.

Teniendo en cuenta esto, se propone realizar las siguientes tareas: renovar la imagen de la empresa renovando la foto de perfil y la portada colocando nuevas imágenes de forma mensual, actualizar la información de la empresa. Por otro lado, se sugiere una publicación quincenal de las ofertas de productos, promociones vigentes o nuevos productos, comunicados de la empresa, noticias relacionadas con el rubro o contenidos relevantes acordes al rubro de la empresa.

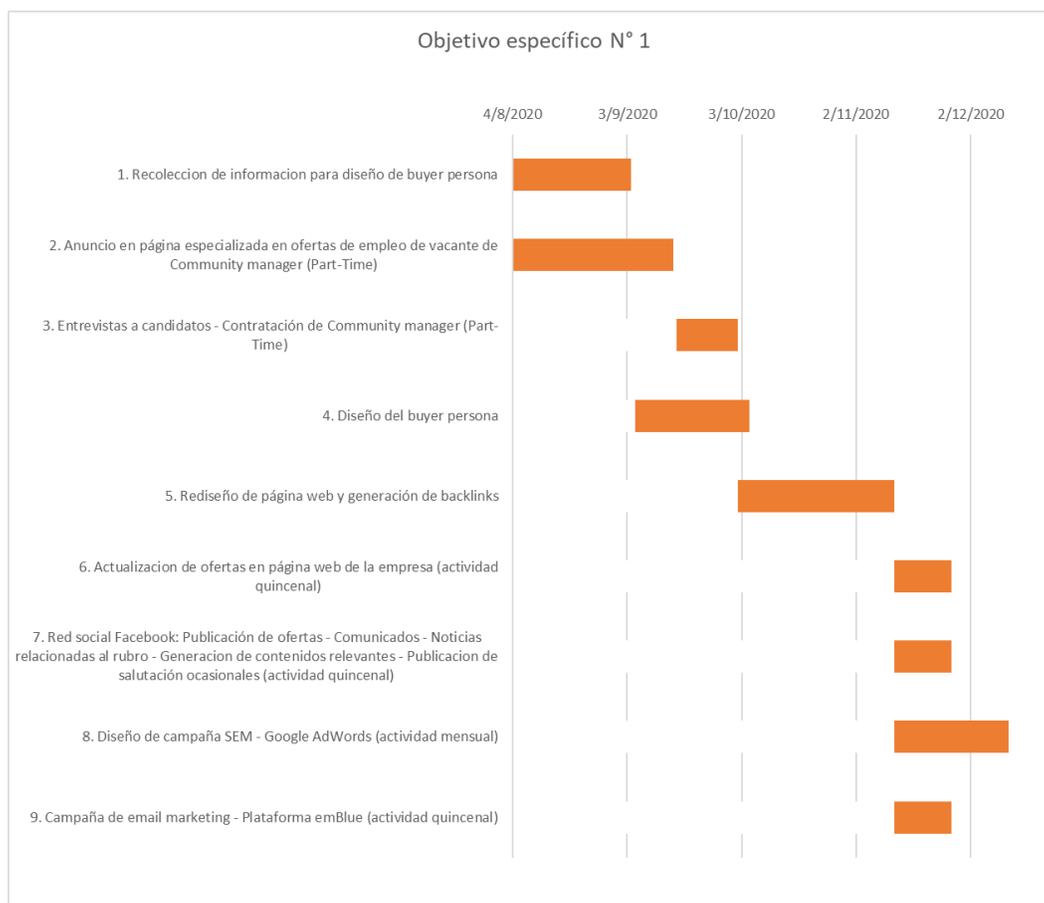
Se sugiere ajustarse a la estrategia de publicación planeada para medir resultados futuros y analizar el resultado con el fin de ajustar la periodicidad de las publicaciones y detectar cuál de ellas fue más exitosa para repetir ese tipo de publicación y desechar aquellas que no tuvieron el retorno esperado.

Otra acción que se propone llevar adelante es una campaña SEM (*Search Engine Marketing*) a través de *Google AdWords*, para que funcione correctamente se deben identificar las palabras claves (como busca el público los productos que la empresa comercializa) para luego seleccionarlas y armar anuncios atractivos que inviten a ingresar a los internautas cuando aparezcan en los motores de búsqueda. *Google AdWords* tiene a disposición una red muy extensa y con multitud de posibilidades que se divide en dos: la red de búsqueda donde se podrán publicar avisos de texto y la red de *display* donde se podrán publicar avisos en diferentes formatos: texto, *banners*, videos y anuncios *rich media* (con funciones avanzadas de video, sonido u otros elementos).

La última acción relacionada con este objetivo específico trata de la realización de campañas de email marketing a través de una plataforma para tal fin (*emBlue*). A través de esta herramienta se espera fidelizar a los clientes actuales. Esta acción creará un relacionamiento cercano con el cliente brindando información útil y opciones que lo inviten a ingresar a la página *web* de la empresa a través de *links* dispuestos dentro del correo con la intención de generar un mayor tráfico hacia la página *web* y en consecuencia incrementar las ventas.

Indicadores:

- Cantidad de visitas mensuales a la página *web* de la empresa.
- Cantidad de conversiones de cada promoción/aviso realizado con *Google AdWords*.
- Cantidad de *emails* abiertos y *clicks* en *links* enviados a través de *emBlue*.



Gantt - Objetivo específico N° 1

Para el objetivo específico 2 se propone un plan de capacitación y desarrollo para todo el personal de la empresa incluido el personal jerárquico con el objetivo de identificar las brechas a cubrir por las capacitaciones que se brindarán para dar solución a las distintas problemáticas dentro de la empresa. Se sugiere la contratación de una persona a través de la modalidad de “pasantía” para que brinde soporte en la concreción de este objetivo, por otro lado, también se sugiere que el gerente general tome una capacitación *online* sobre la gestión de recursos humanos para tener los conocimientos básicos necesarios para la implementación del plan de capacitación y desarrollo de las personas.

El programa de desarrollo consta de cinco pasos: identificar, evaluar, desarrollar, comprometer y avanzar.

La primera etapa es “identificar” cuáles son las competencias necesarias que la posición requiere para un desempeño adecuado y satisfactorio en el puesto. Las competencias críticas para

cada puesto varían de empresa a empresa y las mismas serán definidas en virtud de la cultura, los objetivos y valores de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Para eso en la etapa 2 de “evaluación” haremos una evaluación utilizando metodología de entrevistas de desempeño y competencias + ficha de evaluación de cada empleado. Obtenido el diagnóstico y en función de las diferencias entre el nivel del empleado y el nivel requerido para la posición, se armará el plan de desarrollo.

Será en la etapa 3 “desarrollar” donde se hará el plan a medida de cada empleado.

En líneas generales, se propone, realizar tanto al inicio de esta etapa y a los 12 meses, una evaluación *feedback* 360° que nos permita monitorear el avance del empleado.

El plan de desarrollo deberá contar con un enfoque 70-20-10.

70% en el puesto de trabajo: aprendizaje y desarrollo a través de las tareas diarias, retos y prácticas desafiantes.

20% a lo largo del puesto: aprendizaje a través de otros, mediante opciones de colaboración y cooperación entre pares, tutoría de un empleado con más experiencia o del superior inmediato.

10% fuera del puesto: instrucción formal con cursos y otros eventos.

Es importante aclarar que cada uno de los puntos del plan de desarrollo debe contar con fechas de realización, identificación de personas soporte y el resultado esperado.

Una vez elaborado el plan concreto de desarrollo para cada una de las competencias, la etapa 4 de “compromiso” es fundamental tanto del empleado como de su jefe para su correcta aplicación.

Para asegurarse el avance y asertividad del plan, se establecerá un cronograma de reuniones de seguimiento trimestral con el superior y el pasante de recursos humanos y se tomarán las medidas necesarias en el caso de desvíos (se debe dar seguimiento constante a través de todo el proceso de desarrollo).

La última etapa “avanzar” se dará cuando el empleado esté listo para seguir avanzando en su carrera, bien sea porque ha sido identificado como sucesor para otra posición dentro de la empresa, asuma una posición de mayor nivel jerárquico, sea asignado a otra sucursal, etc.

Indicadores:

De una capacitación orientada a hacer algo de forma más efectiva.

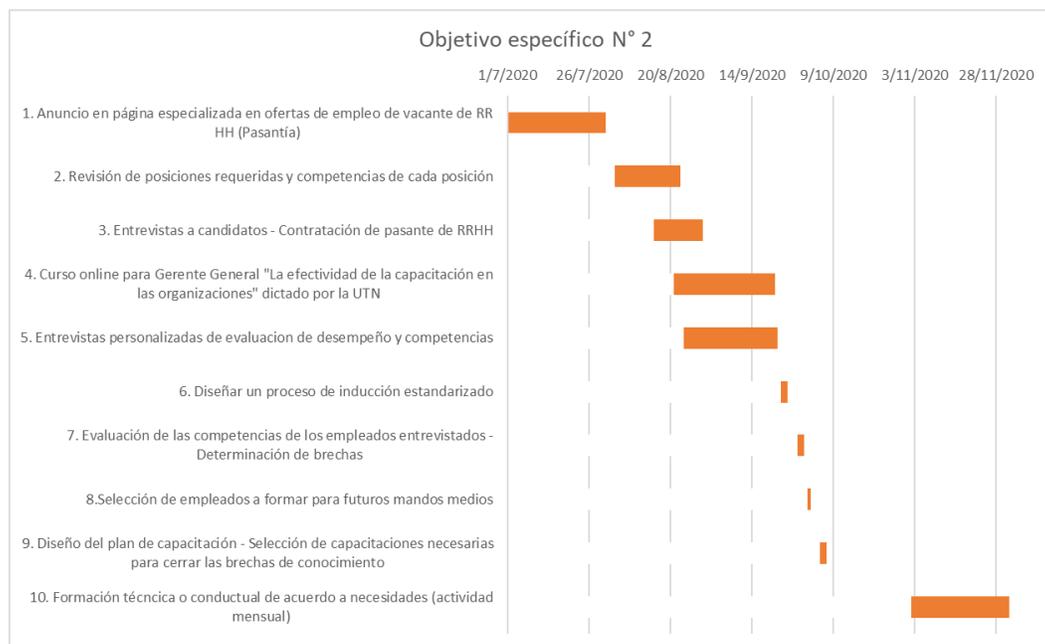
- Reducción obtenida de tiempo (%).
- Reducción obtenida de costos (%).

De una capacitación orientada a un rendimiento específico.

- Mejora del rendimiento (%).

Para determinar el avance del aprendizaje de un empleado.

- Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje.
- Resultado de la prueba de capacitación Antes/Después.



Gantt - Objetivo específico N° 2

Por último, en el objetivo específico N° 3 se sugiere la implementación de un software de gestión integral de la información (ERP) que le permitirá a la empresa la automatización y estandarización de tareas minimizando la posibilidad de errores humanos, reducir el tiempo de los flujos de trabajo en planillas secundarias, mejorar los procesos de compra a proveedores y optimizar las existencias gestionando el stock de forma más efectiva solucionando los quebrantos de stock.

Para la implementación de un software ERP es necesario establecer una secuencia ordenada de procesos que permitan una ejecución ordenada para lograr una implementación exitosa en la empresa.

Selección y adquisición del software: Una vez analizadas las necesidades de la empresa se contrastan con las funcionalidades presentes en los sistemas ERP ofertados en el mercado. Se lleva adelante un proceso de evaluación del cual surgirá la alternativa más conveniente para la empresa y así se procede a la firma del contrato con el proveedor. En el contrato deberá contener:

cronograma de etapas de implementación detallado, tiempos de ejecución, personal de la empresa involucrada en cada etapa, costos de implementación, costos de licencias, cantidad de usuarios, capacitación del personal, etc.

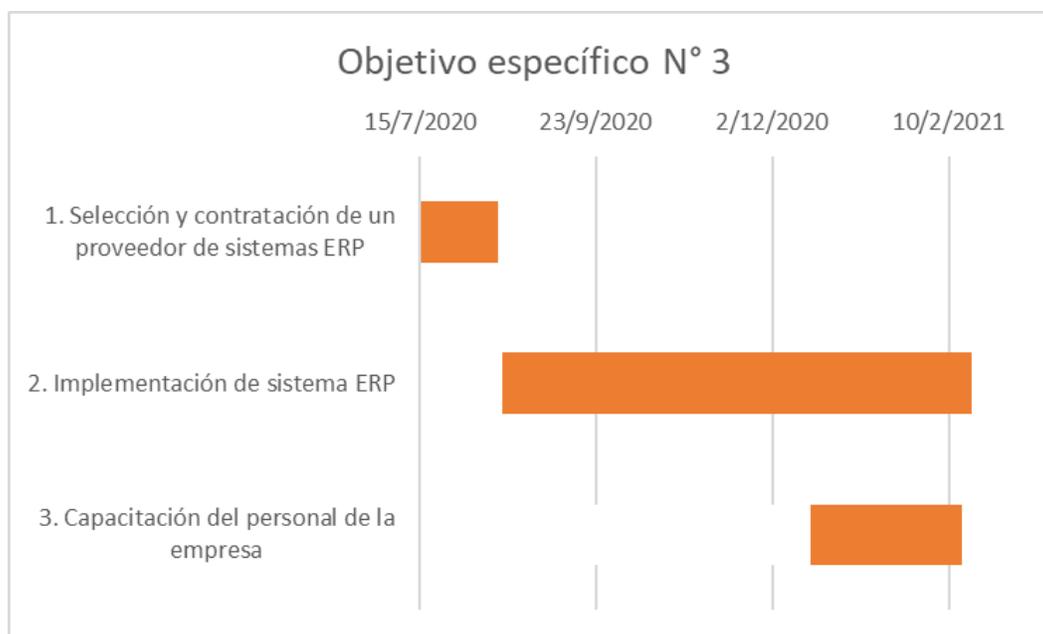
Implementación del software: Se realiza la migración de información de la empresa hacia el software ERP y se comienza a realizar la parametrización del sistema de acuerdo con los requerimientos de la empresa. El siguiente paso de los implementadores es la etapa de pruebas de los circuitos operativos de la empresa en un ambiente de testeo para corroborar el funcionamiento de estos y realizar los ajustes necesarios en función de los aportes del personal de la empresa involucrado en cada tarea específica. Luego se realiza la capacitación del personal de la empresa que serán usuarios del sistema. Una vez terminada esta etapa llega el momento de poner en marcha el software en el ambiente real de aplicación, a partir de este momento el sistema ERP comenzará a soportar el funcionamiento diario de la empresa.

Funcionamiento: Esta etapa es la más crítica del proceso de implementación ya que los usuarios comenzarán a desarrollar sus tareas habituales a través del nuevo sistema y deberá controlarse que esto se dé sin inconvenientes. Es vital en esta etapa el soporte del proveedor hacia todos los usuarios acompañando el proceso dentro de la empresa para que la adaptación al nuevo sistema sea lo más amena posible. Normalmente en esta etapa suelen presentarse problemas relacionados con el rechazo de la nueva herramienta por parte del personal debido a que los empleados se encuentran más familiarizados con su forma habitual de trabajo y el cambio a un nuevo sistema genera reacciones adversas, en esta etapa se necesitará un fuerte soporte de los directivos de la empresa quienes a través de su liderazgo y motivación podrán darle impulso al proyecto.

Mantenimiento: Una vez implementado el sistema y con el paso del tiempo surgirán algunos inconvenientes que requerirán de mantenimiento por parte del proveedor del sistema quien deberá resolver los errores o hacer las adaptaciones necesarias. Con el paso de los años toda organización bien gestionada tiene a crecer lo cual trae aparejado nuevas necesidades que deberán ser cubiertas por el sistema ERP y el proveedor será quien deba ocuparse de los cambios convirtiéndose en un socio estratégico de la empresa.

Indicadores

- Monto de quiebres de stock Antes/Después.
- Monto de baja de mercadería por vencimiento Antes/Después.



Gantt - Objetivo específico N° 3

Planes y presupuestos

OBJETIVO	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS	TERCERIZACION	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	DESDE	HASTA	RESPONSABLE	AREA				
2	1/7/2020	31/7/2020	Gerente general	Gerencial	-	Plataforma especializada en ofertas de trabajo (Computrabajo)	\$ 2.090	Anuncio en página especializada en ofertas de empleo de vacante de RR HH (Pasantía)
3	15/7/2020	15/8/2020	Gerente general	Gerencial	Computadora + Internet	Consultor		Selección y contratación de un proveedor de sistemas ERP
2	3/8/2020	23/8/2020	Gerente general	Gerencial	Organigrama - Fichas de puesto -Pasante de RRHH	Consultor	-	Revisión de posiciones requeridas y competencias de cada posición
1	4/8/2020	4/9/2020	Preventistas	Comercial	Encuesta impresa x 500	Proveedor de copias	\$ 500	Los preventistas harán la recolección de información para el diseño de buyer persona (valor tomado de www.maxicopias.com)
1	4/8/2020	15/9/2020	Gerente de ventas	Comercial	-	Plataforma especializada en ofertas de trabajo (Computrabajo)	\$ 2.090	Anuncio en página especializada en ofertas de empleo de vacante de Community manager (Part-Time)
2	15/8/2020	30/8/2020	Gerente general	Gerencial	-	-	-	Entrevistas a candidatos - Contratación de pasante de RRHH
3	17/8/2020	17/8/2023	Gerente general	Gerencial	Computadora + Internet + Personal de la empresa involucrado en la implementación del sistema ERP	Proveedor de ERP	\$ 1.215.000	Implementación de sistema ERP (valor proporcionado por Projects Consulting - contacto@projectsconsulting.com.ar)
2	21/8/2020	21/9/2020	Gerente general	Gerencial	Computadora	Centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires	\$ 2.995	Curso online "La efectividad de la capacitación en las organizaciones" dictado por la UTN (valor tomado del Centro de e-Learning de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires)

Recursos, tiempos y presupuesto 1

OBJETIVO	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS	TERCERIZACION	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	DESDE	HASTA	RESPONSABLE	AREA				
2	24/8/2020	22/9/2020	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Todas las personas involucradas - Ficha de evaluación / Cuestionario - Pasante de RRHH - Gerentes de área	Proveedor de copias	\$ 240	Entrevistas personalizadas de evaluación de desempeño y competencias (valor tomado de www.maxicopias.com)
2	1/9/2020	2/3/2021	Gerente general	Gerencial	-	-	\$ 101.250	Contratación de pasante de carrera de RRHH por 6 meses (el valor fue obtenido del área de RRHH de la empresa donde trabajo actualment)
1	5/9/2020	5/10/2020	-	-	Computadora + Internet	Consultor	-	Diseño del buyer persona
2	23/9/2020	25/9/2020	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Todo el personal jerarquico - Pasante de RRHH - Computadora	Proveedor JPG Digital Design	\$ 3.400	Diseñar un proceso de inducción estandarizado - El costo es por 100 folletos en triptico a 4 colores con diseño incluido (tomado de JPG Digital Design - info@jpgdigitaldesign.com.ar)
2	28/9/2020	30/9/2020	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Todo el personal jerarquico - Pasante de RRHH - Computadora	-	-	Evaluación de las competencias de los empleados entrevistados - Determinación de brechas
2	1/10/2020	2/10/2020	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Todo el personal jerarquico - Pasante de RRHH - Computadora	-	-	Selección de empleados a formar para futuros mandos medios
1	2/10/2020	26/3/2022	Gerente de ventas	Comercial	Community Manager	-	\$ 455.958	Contratación de Community Manager part time - 18 meses - Salario promedio derivado de guía salarial 2019 de Addeco (1/2 jornada)
1	5/10/2020	5/10/2021	Community Manager	-	-	Diseñador Web	\$ 9.200	Rediseño de página web autoadministrable de landing page a tienda online y generación de backlinks (valor tomado de www.legu.com.ar)
1	5/10/2020	5/10/2021	Gerente de ventas - Community Managr	-	Computadora + Internet	-	-	Update quincenal de ofertas de productos/promociones en sitio web
1	5/10/2020	5/10/2023	Community Manager	-	-	Diseñador Web	\$ 24.300	Hosting y mantenimiento mensual por 36 meses (valor tomado de www.legu.com.ar)
1	5/10/2020	5/10/2021	Gerente de ventas - Community Managr	-	Computadora + Internet + Cuenta de Facebook	-	-	Publicación semanal de ofertas - Comunicados - Noticias relacionadas al rubro - Generación de contenidos relevantes - Publicación de salutación ocasionales
2	5/10/2020	7/10/2020	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Todo el personal jerarquico - Pasante de RRHH - Computadora	Apoyo de entidad externa	-	Diseño del plan de capacitación - Selección de capacitaciones necesarias para cerrar las brechas de conocimiento
1	12/10/2020	12/10/2021	Community Manager - Gerente de ventas	-	Computadora + Internet + Google Adwords	-	\$ 60.000	Diseño de campaña SEM con Google Adwords por 12 meses
1	19/10/2020	19/10/2021	Community Manager - Gerente de ventas	-	Computadora + Internet + Cuenta profesional emBlue	Proveedor emBlue	\$ 10.800	Campaña de email marketing por 12 meses (valor tomado de emBluemail.com)
2	2/11/2020	2/11/2021	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones - Material provisto por el proveedor	Apoyo de entidad externa	\$ 216.000	Capacitación mensual rotativa entre formación técnica - formación conductual (el valor corresponde a 12 capacitaciones y fue obtenido del área de RRHH de la empresa donde trabajo actualmente)
3	17/12/2020	15/2/2021	Gerente general	Gerencial	Sala de reuniones + Personal de la empresa involucrado en la implementación del sistema ERP	Proveedor de ERP	-	Capacitación del personal de la empresa
3	19/2/2021	31/12/2023	Gerente general	Gerencial	Licencias de uso + Mantenimiento	Proveedor de ERP	\$ 1.199.520	Costo mensual por 12 licencias de uso + Mantenimiento del sistema + Uso de servidor del proveedor por 34 meses (Projects Consulting - contacto@projectsconsulting.com.ar)
General	-	-	Gerente general	Gerencial	-	Honorarios de Licenciado en Administración	\$ 213.000	Desarrollo de plan estratégico (Honorario mínimo sugerido por el Consejo Profesional de Ciencias Economicas de la Ciudad Autonoma de Buenos Aires)

Recursos, tiempos y presupuesto 2

Evaluación del impacto (ROI)

Para el cálculo del ROI se describen a continuación algunas aclaraciones previas del modo en el cual fue realizado el cálculo.

Se tomaron como referencia los valores del año 2018 brindados por la empresa y se proyectaron los valores de los años 2019 y 2020 con un promedio estimado de crecimiento que la empresa obtuvo entre los años 2016/2018 (17% promedio). Para el período 2020/2023 se proyectó el crecimiento propuesto por el presente plan (15%) por sobre el crecimiento natural por precio que la empresa tendrá. No se tomó el efecto inflacionario para el presente cálculo ni para los presupuestos detallados en apartado planes y presupuestos.

Período	Proyección de ejercicios			Crecimiento proyectado del 15% anual contra año previo		
	Dato provisto en CANVAS	Prom. de crec. 2016/2018 (17%)				
	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Total de ventas del ejercicio	318.857.648	373.063.448	436.484.234	501.956.869	577.250.400	663.837.959
Resultado final	6.195.536	7.248.777	8.481.069	9.753.230	11.216.214	12.898.646
Crecimiento de acuerdo a plan propuesto 15 % anual	-	-	-	1.272.160	1.462.984	1.682.432
	Monto total de crecimiento de acuerdo al plan propuesto				4.417.577	
	Costo de implementación del plan propuesto				3.516.343	
	ROI				26%	

Evaluación de impacto (ROI) 1

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Finalizado el presente trabajo se considera que la solución planteada es una propuesta adecuada para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que le permitirá enfocar sus esfuerzos de crecimiento en los clientes apropiados, les brindará a sus empleados las habilidades necesarias

para atenderlos y soportará su accionar diario mediante un sistema robusto y confiable que le ayudará a reducir sus costos y agilizar sus procesos. Los objetivos propuestos y los planes de acción sugeridos generarán un crecimiento paulatino y sostenido que le permitirá a la empresa ajustar la estrategia de acuerdo con los cambios del entorno.

Como se pudo notar a lo largo del presente escrito, se comenzó trabajando sobre la problemática de la ausencia de una estrategia de comunicación hacia el público objetivo, lo cual impedía a la empresa llegar a todos los posibles clientes, esto se solucionó a través de una campaña de marketing digital debido a que es un medio universal que permite a diversos tipos de negocio llegar a cualquier punto del planeta, logra medir de forma cuantitativa cada paso dado para conseguir un cliente y monitorear la rentabilidad que proporciona, ambos factores claves para toda empresa al momento de evaluar el retorno de la inversión.

A continuación, se hizo foco sobre los recursos humanos de la empresa, siendo que este departamento no está presente en la organización y se evidenciaban falencias en el proceso de inducción y en el desarrollo de las capacidades de los empleados. Se propuso a través de un plan de capacitación y desarrollo de carrera una solución alternativa a la creación del área, lo que otorga a la empresa una herramienta precisa para evaluar, desarrollar y comprometer a sus empleados con el crecimiento buscado. Los recursos humanos son claves en cualquier empresa y una empresa familiar no es la excepción, A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene una gran oportunidad para generar mejoras que conviertan a la empresa en una organización más eficiente y competitiva.

Por último, se trabajó sobre la gestión de la información dentro de la empresa, la cual al no estar centralizada en un sistema generaba pérdidas (quiebres de stock, mercadería vencida, pérdida de ventas) y ralentizaba los procesos diarios, la implementación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) brinda a A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. y a todo tipo de organización una visión global de la situación real y actual de la empresa, facilitando el acceso a la información, evitando duplicidades, ahorrando tiempo en los procesos y mejorando la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa.

En conclusión, podemos decir que el mercado global marca nuevas tendencias y modelos de negocio a los cuales las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse para seguir a flote. Estar presente en los medios digitales, mantener al personal capacitado para enfrentar los nuevos desafíos y contar con un software de gestión que maximice los beneficios resulta primordial para

encarar las adversidades venideras y buscar el liderazgo en un mercado altamente competitivo como en el que se encuentra inmerso A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Recomendaciones

Puesto que no ha sido abordado en el presente trabajo, se recomienda en un estudio posterior evaluar la factibilidad de implementación de un sistema CRM (*Customer Relationship Management*) para darle continuidad a la automatización de procesos. Además, este tipo de sistemas es utilizado en distintos tipos de empresas y permite establecer estrategias de ventas y fidelización para los diferentes tipos de clientes, personalizar servicios, reducir costos y aumentar la experiencia positiva para el cliente.

Por último, se recomienda la implementación de un cuadro de mando integral para contar con una herramienta de gestión que le permita a la empresa tener el control del estado de salud de la organización a través de los indicadores definidos para tal fin. Siendo que los indicadores deben ser alineados con los objetivos operativos y con las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la empresa, le permitirá a A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. clarificar su estrategia, comunicarla a toda la organización y lograr el compromiso que se necesita en los empleados a través del liderazgo de los directivos para que todo el personal se involucre con la estrategia y se convierta en el modelo a seguir en el trabajo diario.

Referencias

Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy* (3ª ed.). Estados Unidos de América. John Wiley & Sons, Inc. Eds.

Bohorquez, L.E., Caro, A.S. y Morales, N.D. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15 (1), 99-113 DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.868> JEL: J24, J31.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (3ª ed.). México. McGraw-Hill/Interamericana Eds.

Cohen, D. (2000). *Sistemas de Información para la Toma de Decisiones* (3ª ed.). México. McGraw-Hill/Interamericana Eds.

Drucker, P. (1998). *Introdução à administração* (3ª ed.). Brasil. Editora Pionera.

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución* (1ª ed.). México. Alfaomega Grupo Ed.

Hill, C. y Jones, G. (2009) *Administración estratégica* (8ª ed.). México. McGraw-Hill/Interamericana Eds.

Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11ª ed.). México. Cengage Learning Eds.

Kotler P., Armstrong G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). México. Pearson Educación.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* (January-February), p.107.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38ª ed.). México. Grupo Editorial Patria.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ª ed.). Madrid, España. ESIC Editorial.

Otras fuentes consultadas

CREA. (6 de Abril de 2020). *Informe Macroeconómico* (Informe N° 266). Recuperado de <https://www.crea.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/Macro-266.pdf>

El Congreso convirtió en ley el Consenso Fiscal 2019. (29 de Enero de 2020). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Diputados-convirtio-en-ley-el-consenso-fiscal-2019-20200129-0047.html>

INDEC. (25 de Marzo de 2019). *Informe técnico* (Vol. 4, N° 51). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

El consumo masivo cayó 7,3% en 2019: cuáles fueron los rubros más afectados. (15 de Enero de 2020). *I Profesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/307467-supermercado-comercio-precios-Cuanto-cayo-el-consumo-y-cuales-fueron-los-rubros-mas-afectados-segun-Scencia>

Observatorio de la Deuda Social Argentina. (Marzo de 2020). *ODSA Informa* (2020/2). Recuperado de http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/OBSERVATORIO-COMUNICADO-ODSA%20INFORMA-%202-31_03_VF.pdf

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (Agosto de 2019). La disrupción digital. *Revista CADAM* (N° 148). Recuperado de http://cadam.com.ar/files/revistas/20190918025443_revsta-n148-web-ff.pdf

Ley N° 9088. Legislación Provincial, Provincia de Córdoba, Argentina, 26 de Febrero de 2003. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/D8067B96A43DCD4E03257234006506D8?OpenDocument&Highlight=0,9088>

Ordenanza 1564/07, Consejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, 14 de Agosto de 2003. Recuperado de https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/ajjaredolfisrl/assets/cUp1T4hslCaBVHVf_SB3r2NYHCXSf7jyJ-ordenanza-20-n-c-2-ba-201564-07.pdf