

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

Lic. en Administración

Profesionalización de los procesos internos de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L con el fin de acrecentar su participación en el Mercado

Profesor: Vittar, Carlos

Autor: Leiva, Martin Miguel

Legajo: VADM13980

DNI: 29.801.101

Año: 2020

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., la profesionalización de los procedimientos efectuados dentro de la organización con el fin que éstos, ayuden a lograr a mediano plazo, mayores utilidades y un marcado reconocimiento dentro del mercado en el cual opera, generando así nuevos clientes y mayor rentabilidad para fin del año 2022. Dicha propuesta fue expuesta debido a las fallas que se observan a la hora de brindar sus servicios, la empresa no contaba con tecnología actualizada ni con herramientas que deriven en la profesionalización de los procesos tanto internos como externos. De este modo, se buscó ofrecer un servicio de distribución más adecuado en tiempos de entrega junto a una disminución de tiempos ociosos. La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$2.064.065,19 (con IVA incluido) para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 52,67% en el tiempo previsto. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: plan estratégico, diferenciación, profesionalización de procesos, controles de eficiencia.

Abstract

This case report was intended to provide the family business A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., the professionalization of the procedures carried out within the organization with the purpose that these help to achieve in the medium term; greater utilities and a marked recognition within the market in which it operates, generating new clients and more profitability by the end of the year 2022. This proposal was exposed due to the failures at the time of offering its services, which did not have updated technology nor tools that derive in the professionalization of the processes as much internal as external. The implementation will lead the company to invest a sum of \$2,064,065.19 (including VAT) for its implementation, obtaining a return on investment of 52.67% in the expected time. So it can be said from the quantitative variable that such a case report is feasible to carry out.

Keywords: strategic plan, differentiation, professionalization of processes, efficiency controls.

Índice de Contenido

Introducción.....	4
Análisis de Situación	7
Análisis específico de la Carrera	16
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta	22
Lineamientos estratégicos actuales	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	23
Tácticas a desarrollar	24
Diagrama de Gantt por actividades.....	33
Presupuesto	33
ROI.....	34
Encuesta de satisfacción de los clientes.....	34
Conclusiones Finales	35
Recomendaciones	36
Bibliografía.....	37
Anexos.....	38

Índice de Gráficos

Ilustración 1, Matriz de Ansoff	16
Ilustración 2, Táctica 1	25
Ilustración 3, Táctica 2	26
Ilustración 4, Táctica 3	28
Ilustración 5, Táctica 4	30
Ilustración 6, Matriz de riesgo.....	32
Ilustración 7, Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 8, Presupuesto Final	38

Índice de Tablas

Tabla 1, Encuestas de Satisfacción.....	38
---	----

Introducción

En el presente reporte de caso correspondiente a la materia “Seminario Final” de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se llevará a cabo el análisis de la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., el cual tiene como objetivo el diseño de una planificación estratégica, con la finalidad de incrementar la participación de mercado de la empresa en su medio, generando una mejor prestación de servicios y con ello, un valor de marca diferencial en el mercado permitiendo de esta manera, conseguir mayores utilidades. Para ello, la empresa deberá innovar y profesionalizarse en el desarrollo de sus procesos internos para responder a los clientes y sus necesidades de manera más rápida e eficiente.

A.J. & J.A Redolfi es una empresa familiar que se encuentra en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina. La misma comenzó a funcionar en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, con un negocio de cigarrería, bazar y librería. Años más tarde, Alonso decidió separarse y encarar el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, quien actualmente es el presidente de la empresa.

Lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa actualmente, año 2020, cuenta con un centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Los autoservicios mayoristas están ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y las distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Río Cuarto.

Además, hoy en día, año 2020, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A. Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, Refinerías Maíz y Gillette Argentina, entre las más importantes.

Posee una dotación de 170 empleados y una flota de 56 vehículos propios, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las cinco sucursales. En relación a sus clientes, son aproximadamente 6000, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

No obstante a su historia y con el fin de realizar un análisis exhaustivo sobre la empresa; se han advertido ciertas debilidades en el interior de la empresa A.J. & J.A Redolfi, entre ellas, se observa una deficiente estructura interna en base al criterio de departamentalización tomando en cuenta las funciones y roles que debe tener una empresa en estos tiempos; ya que la compañía en estudio, por ejemplo carece de departamentos organizacionales importantes lo que genera no poder administrar su capital humano de manera eficiente. Además y en sumatoria a lo anterior; se puede visualizar que la empresa no cuenta con tecnología de avanzada, actualmente utiliza un sistema obsoleto para el control de los productos recibidos la cual es de manera manual en base a planillas de Excel. Tampoco posee un claro proceso de llegada al cliente ya que por un lado no cuenta con un área de marketing, y por otro, las promociones que realiza hoy en día para atraer a su público son a través de publicidades en medio locales o en radios, lo cual se lo considera innecesario y deficiente tomando como referencia los medios innovadores de promoción y publicidad utilizados por diferentes empresas del mercado. Finalmente, entre las debilidades más marcadas; también se denota una deficiencia en el traspaso de información de mandos altos hasta mandos bajos de la organización a pesar que la toma de decisiones sea democrática. Con ellos; se manifiesta en pocas palabras que internamente la empresa presenta diferentes debilidades las cuales deberán ser tratadas para acompañar el crecimiento externo que la misma tiene y el que se proyecta en el transcurso del tiempo.

Una vez establecido todo lo anterior, es momento de describir el fin de dicho reporte de caso en relación a las debilidades anteriores. El objetivo es implementar en la empresa una planificación estratégica que permita por medio de tácticas innovadoras generar un modelo de gestión tanto integral como eficiente en toda la organización buscando un óptimo funcionamiento de los procesos internos que hoy se ejecutan deficientemente, pudiendo reducir los tiempos de las tareas y las horas improductivas existentes en los trabajos realizados por sus empleados en relación al cliente.

Esta profesionalización en los procesos internos, no solo traerá beneficios internos propiamente dichos; sino que a ello lo acompañará un mejor orden y ejecución en los procesos deficientes; le permitirá a la empresa mejorar la prestación de sus servicios en cuanto al cliente pudiendo responder ante éste de manera más rápida, ágil y en consecuencia poder fidelizarlos y atraer nuevos consumidores a la organización. En concreto, la estrategia estará orientada en organizar como profesionalizar los procesos de la gestión diaria brindándole a la compañía lineamientos de acción para que los mismos en el mediano plazo repercutan en la relación con su medio buscando la fidelización de sus clientes, un claro aumento de sus utilidades y por ende un mejor posicionamiento en su mercado.

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes:

En primer lugar como antecedente de campo, se cita un estudio realizado por una consultora de empresas familiares de la ciudad de México en el año 2017 cuya temática fue la importancia de profesionalizar los procesos de una empresa familiar. En su conclusión dicho estudio relevó que la mala organización en las tareas de las empresas deriva en una mala toma de decisiones en el mediano plazo. Además expresó que toda ineficiencia interna, no sólo altera en el desarrollo de los procesos de un área determinada; sino que la misma además impacta en una mala gestión de costos, la imposibilidad de determinar políticas y en lineamientos organizacionales eficientes provocando que las empresas familiares tengan una tasa de mortalidad muy elevada. (Lagunez, Castillo, & Romero, 2017).

En segundo lugar, como antecedente teórico; se cita a (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012). El mismo expresa que toda organización a la hora de estudiar su estructura interna como los procesos de su vida diaria deben ser conscientes que los mismos tienen que ser competitivos en relación a su respuesta con el medio externo ya que estos, al formularse y realizarse eficientemente; son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012)

Análisis de Situación

Una vez dicho lo anterior, es decir, su historia y las debilidades que posee la organización; este trabajo se basará en brindar herramientas que permitan realizar en el mediano plazo una eficiente penetración de mercado aumentando sus utilidades. Para ello, será necesario implementar estrategias de negocio para que por medio de la profesionalización de sus procesos actuales; los mismos ayuden a eficientizar el trato con el cliente generando una mayor incursión y escalabilidad en su mercado. Para ello; será necesario proceder a un análisis del macro entorno de la empresa, del micro entorno para ver el estudio de la industria en la cual se desarrolla la organización y un análisis interno de la misma para determinar sus fortalezas y debilidades.

Macro Entorno - Pestel

Factor Político

Según la plataforma política de este nuevo gobierno, de Alberto Fernández, la cual se encuentra en la página web (frentedetodos, 2020), el plan del Gobierno Nacional propuesto se basa en recuperar la esperanza y superar la crisis económica y social, que se marca como la herencia recibida por el gobierno anterior, transitando un cambio hacia la equidad. En relación a ello, se prevé, según el gobierno, enfrentar la creciente pobreza, la precarización del mercado de trabajo, la marcada caída del poder de compra de los salarios y modificar el esquema tarifario de servicios, entre otros. Asimismo, se puede observar que, el enfoque político al cual quiere dirigirse la actual gestión es hacer foco en el crecimiento económico, la recuperación del mercado interno, la conservación del empleo como el aumento de ofertas de trabajo, entre otras medidas. (frentedetodos, 2020)

Dichos enfoques, de cumplirse de manera fehaciente, serían sumamente positivos para el rubro donde se encuentra operando hoy en día la empresa., ya que, básicamente se reactivaría la economía del país y las personas contarían con mejor poder adquisitivo, lo que repercutirá en un mayor consumo y por ende en una mayor demanda de la industria de distribución de bebidas y alimentos. Pese a lo anterior y a las vísperas del gobierno de mejorar la situación del país; dichas medidas anteriores deberán permanecer y hacerse fuertes pese a la actualidad que vive el país, debido a la situación universal que se está transitando con la pandemia COVID-19. (frentedetodos, 2020)

Factor Económico

La actividad económica en Argentina continúa una fase de recesión económica, decrecimiento durante un periodo, iniciada en noviembre de 2017 donde los sucesivos aumentos del tipo de cambio aceleraron la inflación produciendo un deterioro significativo en los ingresos reales de las familias. (bcra, 2020)

A su vez y como factor fundamental en los tiempos que estamos transitando, se suma a todos los inconvenientes económicos, la pandemia COVID-19, lo que hace aún más enérgica la recesión económica en Argentina, generando disminución del consumo, de las inversiones y de la producción de bienes y servicios, lo cual podría provocar despidos de trabajadores y por lo tanto, aumento del desempleo. Sin embargo, existen actividades económicas que están aumentando su producción y sus ingresos en estos tiempos. Tomando como parámetro de estudios a los mayoristas como a minoristas; se puede decir que en el periodo de tiempo que va desde los meses de febrero hasta mediados de abril; el sector más beneficiado son los mayoristas con un aumento del 72,1% de ventas con respecto al mismo mes del año pasado, seguido por los supermercados con un 62,8%. (Indec, 2020).

Lo que determina que en este contexto la industria en estudio, crecerá en la demanda de sus servicios al aumentar en la sociedad el consumo de los bienes de primera necesidad como alimentos y bebidas debido al miedo que genera en la población el desabastecimiento de productos.

Factor social

El Gobierno Nacional, con el fin de proteger tanto a las personas como a las empresas de la crisis que se está viviendo creó diferentes mecanismos de ayuda. Un ingreso familiar de emergencia para los trabajadores independientes en situación de informalidad o monotributistas, este es un bono de pago único otorgado en el mes de abril y mayo de 2020 de \$10.000,00. Dicho importe está destinado principalmente a compensar la pérdida o grave disminución de ingresos de las personas afectadas por la situación de emergencia sanitaria. Asimismo, y entre otras medidas tomadas por la actual gestión de Gobierno, se abona la suma \$3.000,00 a beneficiarios de la asignación Universal por hijo, a quienes perciben la Asignación por Embarazo y para jubilados y pensionados que cobran el haber mínimo; también se fijaron precios máximos para ciertos productos, entre otras medidas. (argentina.gob.ar, 2020).

Todos estos subsidios, buscan que la gente tenga el dinero para realizar las compras de alimentos en estos tiempos de aislamiento social donde muchos no tienen ingresos económicos; lo que se instala como una tendencia en aumento es compra, cada día más, en supermercados mayoristas por sobre los minoristas y comercios de cercanía. Esto se observa de manera positiva en el sector de distribución de alimentos y bebidas, el cual tendrá mayor actividad y por ende mayor ingreso, tema relacionado a dicho reporte de caso. (mdzol.com, 2020)

Factor Tecnológico

A raíz del momento vivido por el CORONAVIRUS los consumidores, los comercios y las empresas han modificado los hábitos, tanto de trabajar como de comprar y vender productos. Desde el lado de los consumidores; las personas pasaron de la modalidad presencial a la digital en sus sistemas de compra, los consumidores modificaron, aún más y de forma más rápida, su manera de compra la cual es cada vez mayormente de manera on line, por teléfono, aplicaciones como Whatsapp y otras como las de deliverys donde el impacto de productos comprados desde que comenzó la pandemia se reflejan en estos números obtenidos de una encuesta llevada a cabo en el mes de marzo de 2020, a saber: el 87% de los consumidores compran más artículos de higiene y cuidado personal, el 62% almacenan grandes cantidades de productos para evitar salir a la calle y el 44% compra más en línea. (es.statista, 2020).

Por el lado de las empresas; las mismas cambiaron en la manera de trabajar, logrando mediante tecnologías que sus empleados sigan realizando sus labores de sus hogares buscando continuar con la cadena productiva de la organización en sus tareas esenciales. Las aplicaciones usadas para este fin son meet, zoom, skype, entre otras. (es.statista, 2020)

Estas dos situaciones anteriores, es una clara oportunidad para la compañía en estudio para experimentar e implementar sistemas digitales novedosos de acercamiento al clientes haciendo una conexión más fluida como sistemas de venta más rápidos ampliando su cartera de cliente como fidelizando a los actuales.

Factor Ecológico

En contra de lo que sucede en todos los ámbitos de las sociedades mundiales, la pandemia ha generado un respiro al planeta, la suspensión de la industria en grandes

países y la baja frecuencia de vuelos comerciales, sumado a la reducción del tráfico vehicular y el aislamiento de muchas personas en ciudades de todo el mundo, ha permitido un mejor panorama en el sentido ecológico. Cualquier impacto ambiental positivo después de esta pandemia debe comenzar por el cambio en nuestros hábitos de producción por parte de las empresas y consumo por parte de la sociedad hacia modelos más limpios y sostenibles. (agrositio, 2020).

Este reto ecológico también es un desafío e invitación a las empresas, donde Redolfi S.R.L. no está exento, para optimizar sus procesos productivos de una manera más digital reduciendo los desechos como materiales de las producciones tradicionales. Las empresas deben sentirse motivadas en implementar y hacer cumplir en toda la cadena de distribución, desde los productores hasta comercios de atención al público general, capacitaciones y acciones con el fin de conocer y poner en práctica como gestionar los residuos (BuenosAires, 2020)

Factor Legal

En lo que va del año 2020 y en consecuencia de la pandemia COVID 19, se han tomado una gran cantidad de acciones que modifican el día a día de todos los argentinos y de las actividades económicas, sociales y productivas que se realizan en el país. Se generaron licencias excepcionales para trabajadores tanto en el ámbito público como privado para aquellos ciudadanos que hayan ingresado al país luego de transitar por zonas de circulación del COVID-19. Junto a ello también se formularon licencias para trabajadores mayores de 60 años, embarazadas, personas incluidas en los grupos de riesgo que define la autoridad sanitaria nacional (Boletín oficial, 2020)

A la población sólo se le permiten traslados por cuestiones excepcionales; provisión de alimentos, medicamentos y artículos de higiene y limpieza, que tiene que ver con la existencia del aislamiento obligatorio el cual se extendió con una prórroga según Decreto 325/2020 de fecha 31 de marzo del corriente año. (Boletín oficial, 2020)

Con relación al aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, esta medida no afecta la producción como distribución de los productos denominados imprescindibles como por ejemplo el suministro de alimentos, como es el caso de la empresa en estudio. Esto es una clara oportunidad por parte de la compañía de profesionalizar sus sistemas y procesos para aprovechar la mayor demanda.

Micro Entorno

Poder de negociación de los clientes

Hoy en día la capacidad de negociación de los clientes ha aumentado de manera exponencial dependiendo el tipo de cliente a analizar. En el caso de la industria del sector mayorista de productos alimenticios como de distribución de los mismos, se puede determinar una mayor capacidad de negociación por parte de los clientes, ya que los mismos suelen comprar en cantidades a granel y muchas veces solicitan rebajas de precio; donde las empresas productoras y distribuidoras de alimentos deberán acceder para no perder el gran cliente. Ahora, si los compradores de la industria están compuestos por comercios minoristas como pequeños supermercados, farmacias, quioscos, entre otros; el alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de esta industria son empresas que manejan grandes volúmenes de venta, y elaboran productos de consumo masivo y diario. Como se mencionó en la fuerza anterior, se encuentran muchos competidores en la industria por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto. Las principales empresas proveedoras de esta industria son: Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Johnson´s&Johnson´s, Molinos Río de la Plata, entre otros.

Amenaza de nuevos competidores

En este caso podríamos dividir el apartado en dos tipos de amenaza. En el caso de nuevos ingresantes para satisfacer pueblos, lugares con poca densidad demográfica, mini mercados o locales de barrio; las barreras de entradas serían bajas ya que no se necesitaría tanta inversión, ni capacidad de stock y abastecimiento. Ahora en el caso de nuevos ingresantes para satisfacer una ciudad o clientes de grandes ventas a nivel diario; las barreras de entrada si serían altas ya que se necesitaría un Know-How importante que permita poder obtener conocimientos técnicos y administrativos para llevar a cabo dicho proyecto, además de una gran inversión.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Un riesgo para esta industria de “revendedores” es que los proveedores del sector como una nueva unidad de negocio se encarguen de su propia distribución de productos. Esto terminaría con esta industria y se crearía un monopolio en los productos. Finalmente, estos procesos son demasiados complejos por lo que no tienen una alta factibilidad.

Rivalidad y competencia del mercado

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

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

En relación a su logística interna, cuenta con un encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería conforme al respectivo remito, donde también es ayudado y asistido por un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar lo cual es efectivo para la empresa; pero no así con la mercadería que ingresa a la empresa ya que se hace de manera manual, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, código de barras. Esto genera que el control de ingreso de productos sea dificultoso y se pierda mucho tiempo. En relación a las operaciones, la empresa realiza las ventas casi sin restricciones, no exige volúmenes mínimos de compra, solo requisitos fiscales y en ciertos casos entrega productos en pack cerrados con una política que tiene su base en precios bajos; lo negativo de este punto es que muchas veces se realizan viajes con poca mercadería para cumplir con el cliente donde este es largo en relación a la poca mercancía que se envía. A éste punto lo podemos relacionar con la débil logística externa que posee la empresa ya que no tiene

clasificación de los clientes ni por volumen ni por comportamiento de compra, sino simplemente lo engloban en clientes que no poseen flota de transporte y se le debe hacer llegar la mercadería. Para cubrir la gran demanda la organización cuenta con varios puntos de comercialización, en poco tiempo abrirá un centro de distribución más amplio en el que centralizara toda la distribución de productos lo que traerá variados beneficios, algo muy eficiente para un crecimiento exponencial en el corto plazo. Sin embargo para cubrir dicho crecimiento en el mercado, la empresa deberá trabajar en su marketing, ya que no cuenta con un sector relacionada a la publicidad y comunicación ni cuenta con una estrategia planificada. Se maneja por el posicionamiento de la empresa y patrocinio en eventos y equipos deportivos, las radios de James Craik y publican en infoguías de Rio Cuarto, toda su flota de vehículos se encuentra ploteada; esto es algo deficiente para un mundo tan digitalizado como el de hoy donde poseer un community manager sería muy beneficioso. Por último cuenta con un servicio de asesoramiento comercial para los clientes a la hora de instalarse en un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego, solamente, y como servicio de post venta, se realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. Sin embargo, no cuentan con un servicio post venta integral. Es fundamental tenerlo, ya que sirve para generar lealtad hacia la marca y conseguir fidelidad de los clientes.

Actividades Secundarias

En relación a las actividades secundarias de su cadena de valor, la infraestructura de la empresa está compuesta por un Gerente General que también es el Gerente Comercial, hay un gerente de ventas y un gerente de administración y finanzas sin embargo esta última área no cuenta con un software contable específico, no tiene sistema de costeo y tampoco se van registrando automáticamente las operaciones diarias. El contador, asesor externo, únicamente se encarga de dar cumplimiento a las obligaciones impositivas y la gerencia de administración, se encarga básicamente de las cobranzas, pagos, facturación; esto denota que la estructura de la organización está centrada en pocas personas las cuales dan el visto bueno a todo lo que sucede, lo que podría generar grandes cuello de botella y que varios sector no funcionen de manera óptima. Se debe reorganizar el organigrama de la empresa. Y una de las áreas a reorganizar es la de los recursos humanos, ya que no tiene. Las decisiones se tratan con el asistente de Gerencia o en algunos casos, con la Gerencia Comercial. Para una organización con un gran número de empleados es perjudicial no contar con un

departamento tan importante, ya que el crecimiento y eficiencia de la empresa depende en gran medida de sus recursos humanos por lo que es fundamental crear este sector. Otra importante falencia es que no existe demasiado uso de la tecnología en ningún sector de la empresa, excepto por los autos elevadores eléctricos, y el sistema de stock informático, pero no tiene sistema contable, no cuentan con un sistema que utilice lector de barras para el ingreso o egreso de mercadería. Es muy poco lo que utilizan los medios digitales para comunicaciones, promoción y/o beneficios para sus clientes. Tampoco se utiliza la tecnología, como podría ser, un sistema de GPS para conocer la ubicación de sus vehículos. Otro punto deficiente es en capacitaciones y búsquedas de personal. Finalmente en relación al aprovisionamiento; la empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, donde sería beneficioso una vez implementadas las mejoras a las debilidades descritas anteriormente, pensar en expandirse a una nueva sucursal. Para ello uno de los temas a tratar y corregir para que sea más eficiente su coordinación y control, es la implementación de un sector de recursos humanos.

Finalmente, una vez descrita la cadena de valor en sus diferentes dimensiones, se puede realizar un análisis de dicha herramienta en relación a que áreas o partes de la misma generan mayor valor y una clara ventaja competitiva. Podemos nombrar que la empresa tiene una cultura organizacional basada en los valores: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Esto le implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso, una clara ventaja competitiva a la hora de querer fidelizar a un cliente. Siguiendo con el análisis y analizando el tipo de liderazgo que ofrece la estructura organizacional, en este caso el que se utiliza para la toma de decisiones es democrático, ya que estas se toman en consenso en los eslabones superiores de la empresa. Dicho tipo de liderazgo es beneficioso y crea un valor positivo a la empresa ya que promueve la mayor integridad y escucha entre las partes.

Una vez determinado los puntos de mayor valor, es visible la clara oportunidad que tiene la empresa para profesionalizar aún más los procesos internos defectuosos y así poder acrecentar y hacer más eficiente su llegada al cliente potenciando los valores internos ya conseguidos en relación al medio.

Análisis FODA

1. Análisis Interno

A. Fortalezas:

- Amplia cartera de clientes con aproximadamente 6000 clientes, lo que determina su profesionalización y liderazgo en el rubro.
- Comercializa productos de grandes y reconocidas empresas, siendo distribuidor exclusivo
- Ofrece una amplia cartera de productos lo que posibilita al cliente la obtención de una gran variedad de productos con un solo proveedor
- Diferenciación del producto: la empresa toma cierta ventaja sobre su competencia al manejarse con tiempos de entregas acotados, ofrecer asesoramiento comercial y posibilidades de financiación a sus clientes.
- Posee solvencia financiera ya que sus principales ventas son a contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días

B. Debilidades:

- Ausencia de departamento de recursos humanos, además hay falta de políticas objetivas de promoción interna
- Deficiente proceso de comunicación interna, no cuenta con procesos formalizados y eficientes de comunicación
- Tamaño inadecuado de infraestructura (pequeño) que genera limitaciones para realizar compras a mayor escala, desabastecimiento de sucursales, pérdida de clientes por falta de stock, alto índice de rotura y robo por falta de control.
- No existe un sistema informatizado para el control de recepción de productos.

2. Análisis Externo:

A. Oportunidades:

- Expansión del mercado a zonas que no se abastecen en la actualidad.
- COVID 19. Actualmente el sector de alimentación y por ende el de distribución de estos bienes se encuentra en crecimiento exponencial debido al aumento de la demanda.

B. Amenazas:

- Fuerte competencia en el sector sobre todo con empresas distribuidoras de minoristas
- Pequeños re-vendedores, lo que amenaza en no poder fidelizar un cliente en el tiempo.
- Situación política y económica del país en miras a la posibilidad de expandirse y llegar a más clientes.
- Fijación de precios cuidados por el gobierno imposibilitando ajustar los precios de venta en relación a la inflación.

Matriz de Ansoff

Ilustración 1, Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S	A C T U A L E S	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
		Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes	Crear nuevas gamas de servicio diferenciando por calidad, cliente, tipo de entrega del producto, etc
		Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores	Introducir nuevas tácticas de llegada a clientes potenciales
	Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de beneficios especiales para ellos, descuentos, etc.	Desarrollo de alianzas estratégicas con clientes mayoristas	
	N U E V O S	Desarrollo de mercados	Diversificación
		Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución	Incremento de desarrollo de nuevos mercado diversificando el riesgo
Atraer clientes de otros segmentos del mercado		Fundar una nueva cadena de comercialización	
Captación de clientes de la competencia	Promover la apertura de franquicias para llegar a más clientes en diferentes zonas del país		

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Análisis específico de la Carrera

Desde la disciplina de la administración es posible afirmar que son muchas las fallas que presenta la empresa desde el punto de vista del capital humano como su proceso de formalizar sus estrategias ya que se denota la ausencia de un departamento o referente encargado de hacer las tareas que hacen a la gestión de personal; donde aquellas que si se realizan son de manera muy informal, sin lineamientos o pautas claras a seguir, lo que estaría llevando a obtener menor rentabilidad de la que se podría generar.

Marco teórico

A continuación, se utilizarán estudios de diversos autores con el fin de dar un respaldo teórico a dicho reporte de caso para que el mismo ayude desde la teoría a poder obtener herramientas teóricas y concretas para que, junto a ellas, tener la capacidad de determinar una propuesta profesional acorde y eficiente a los problemas internos que surgen del análisis de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La estructura de dicho apartado ira de los temas más generales a lo más específicos para la mejor interpretación del lector.

Según el autor (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017), cuando se habla de planificación se está hablando de decidir hoy lo que se hará en el futuro. El plan estratégico de una empresa es el plan maestro, en el que la alta dirección toma las decisiones estratégicas en relación a lo que se hará en los próximos años (el tiempo más habitual en un proceso de planificación estratégica es de tres años) para así lograr que la empresa sea competitiva permitiendo satisfacer las expectativas de sus clientes. La planificación establece los medios para participar en la formación de un futuro ya establecido.

Como ventajas a la hora de planificar podemos observar los siguientes factores: formalizar el proceso de decisión estratégica, controlar cómo reaccionará la empresa frente a cambios inesperados, coordinar al proceso de decisión de la empresa, facilitar la comunicación entre el equipo directivo y de ahí al personal dependiente, hacer más comprensibles las decisiones tomadas tanto dentro de la empresa como en el exterior de ésta y por último, es un instrumento de ejercicio de poder y control por parte de la dirección de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017)

Si bien la planificación estratégica en sí, es una teoría antigua, es decir que surgió hace varios años, un ejemplo es en 1980 con Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”; este conocimiento; ha ido evolucionando en conceptos como en usos. Actualmente, el concepto de ésta herramienta siguió evolucionando a la par del crecimiento, diversificación y vertiginoso cambio del entorno a la que se ven sometidas las empresas. Una de las etapas que se identificaron de esta evolución, es la del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de participación relativa de mercado y la de crecimiento de mercado del producto. La segunda, la del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan se dirigía en base al atractivo del mercado en el que la organización estuviera

compitiendo y la posición de la UEN dentro de la industria. Y por último, la de los escenarios, donde la planificación comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la UEN en la industria, del análisis FODA. (Cedillo, 2016)

Una vez definido lo que es una planificación estratégica; es momento de determinar dentro del conjunto de estrategias que existen; aquella que implica poner en práctica las acciones a tratar de dicho trabajo. Esta estrategia, es la estrategia de negocio.

La estrategia de negocio se encuentra orientada a conseguir un lugar dentro del mercado competitivo, que permita a la empresa destacarse no solo por haber adecuado sus objetivos y recursos internos, sino también por aprovechar al máximo las ventajas y desventajas del mercado. Dicha estrategia, en la mayoría de los casos es desarrollada por el gerente general de alguna unidad de negocio para luego ser verificada y aprobada por el director ejecutivo de la compañía. (Hax & Majful, 2012).

Dentro de las estrategias de negocio; se pueden concentrar las estrategias de marketing las cuales se centralizan en el precio, la venta y la distribución de un producto donde por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado; una empresa o unidad de negocio puede:

- I. Capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado.
- II. O desarrollar nuevos mercados para productos actuales. (Wellen & Hunger, 2007).

La idea por medio de dicha estrategia de negocio, es lograr a través de su implementación, una mayor eficiencia en los procesos internos de la organización, repercutiendo en un mejor desenvolvimiento de su área de gestión y en consecuencia una mejor prestación de sus servicios.

Toda acción de modificar como eficientizar a la empresa en relación a sus procesos le genera en el corto plazo una eficiente identidad como posicionamiento institucional de la marca en el mercado al que se apunta. Al cambiar una forma de trabajar, de hacer acciones, tareas, procesos; una empresa está cambiando su visión en la percepción del cliente diferenciándola del resto en un entorno cambiante. (Kotler & Keller, 2012)

Una vez dicho lo anterior y en relación a los autores Zarco & Rodríguez, los cuales expresan que la identidad de la empresa desde un encuadre empresarial y de procesos, se concibe como “lo que la empresa le dice a su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y comunicaciones”. Es decir, el conjunto de elementos y rasgos, entre ellas creencias, valores, actitudes, opiniones sostenidas en el tiempo, entre otras, que diferencian a cada organización en un mercado donde nacen constantemente nuevas empresas con el objetivo de ser únicas y exitosas. Vale decir, que las empresas no pueden ser concebidas sin una identidad física/visual y cultural. Sin tener en cuenta el paso del tiempo y la influencia de actores externos que inevitablemente modifican y alteran sus rasgos establecidos inicialmente. (Zarco & Rodríguez, 2007)

Finalmente y en relación a lo anterior, es necesario que toda modificación o profesionalización de procesos vaya de la mano de la tecnología y la innovación. Para ello y en relación a los tiempos de hoy en relación a la investigación y desarrollo (I&D), deben ser métodos innovadores cuyo resultado de ejecución interna, sirva para obtener mayor clientela. Es decir, que toda medida innovadora genera un acercamiento hacia la gente con el fin de captar esa oportunidad y no solo finalizarla en los procesos internos, sino que los mismos tengan alcance externo para su excelencia. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012)

Conclusión del Marco teórico

Junto con lo expresado por el autor (Zarco & Rodríguez, 2007) desde la perspectiva de la innovación interna junto con los autores (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2017) desde la mirada del plan estratégico como (Hax & Majful, 2012) en lo que respecta a la estrategia de negocio; es que se busca la eficiencia de los procesos internos deficientes de la empresa con el fin de que dichos métodos; puedan repercutir en el exterior buscando posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de problema

En base a toda la información relevada para cada una de las herramientas que se expusieron en el análisis de situación y sobre todo, haciendo hincapié al análisis FODA se puede determinar lo siguiente:

Analizando el sector externo de la empresa y como este puede afectarla, empezaremos nombrando sus posibles oportunidades dentro del mercado. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene una oportunidad muy clara de seguir expandiendo el mercado en las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis y no solo seguir centrándose en Córdoba. En cuanto a sus clientes, puede enfocarse en fidelizar a los actuales y obtener más representaciones exclusivas para su distribución. Una oportunidad que ya está explotando y de manera eficiente, es la de la posición geográfica en la que está construyendo su nuevo depósito, donde contará con una gran ventaja logística siempre teniendo en cuenta que todas estas oportunidades buscarán ser logradas estudiando las diferentes amenazas de su medio como lo es la fuerte competencia en el sector, la presencia de pequeños re-vendedores, la situación política y económica actual como la fijación de precios por parte del gobierno.

Continuando con lo anterior; la empresa debe ser consciente que para aprovechar dichas oportunidades debe surcar una clara debilidad interna, la cual es la deficiencia en el desarrollo de varios procesos internos que posee. Entre estos problemas se pueden mencionar que se denotan funciones y tareas las cuales son realizadas de manera obsoleta o a la antigua en el caso por ejemplo del control de stock como mercaderías sin contar con sistemas automatizados para su ejecución, lo que no sólo traerá beneficios en cuanto a la eficiencia de la tarea misma sino también a su control. También se observa la inexistencia de un sistema interno para el traspaso multidireccional de información como también la falta de mecanismos internos que generen alianzas con clientes con el fin de fidelizarlos o acrecentar la demanda de nuevos clientes.

Finalmente y como medio de incentivo para lograr lo anterior, la empresa cuenta con grandes fortalezas internas como una amplia cartera de clientes, comercializa grandes marcas de reconocidas compañías ofreciendo una gama extensa de productos, presenta economías de escala dado a la gran cantidad de ventas y maneja una diferencia por encima de sus competidores que son los tiempos de entrega. Visto esto, es que se

busca cuidar dichas características beneficiosas que tiene la empresa sobre sus competidores e incrementarlas desde una buena profesionalización interna.

Justificación del problema

El objetivo impuesto en este reporte de caso es que las debilidades internas presentadas, sean corregidas para que la empresa siga creciendo y se posicione dentro de los líderes del mercado, solucionando algunos de los puntos en los que se deberá hacer foco para la creación y/o modificación de actividades que se basan en una revisión minuciosa de la manera de desempeñarse en su área de gestión.

Esta profesionalización, no solo traerá beneficios internos, sino que un mejor orden en los procesos; le permitirá a la empresa mejorar la prestación de sus servicios en cuanto al cliente pudiendo responder ante éste de manera más rápida, ágil y en consecuencia poder fidelizarlos y aparte de eso, atraer nuevos clientes a la organización.

Conclusión Diagnostica

El objetivo a alcanzar con la aplicación de la planificación estratégica es darle a la empresa herramientas para poder crecer en el mediano y largo plazo. La planificación estratégica le permite a la organización definir la dirección y el objetivo en esos plazos establecidos, para preparar el futuro con acciones a cumplimentar. Esta puede desarrollarse en diferentes dimensiones de la compañía realizando las actividades de manera ordenada y aplicado los recursos necesarios.

Asimismo la estrategia de negocios hará que se consiga un mejor posicionamiento dentro del mercado beneficiándose de las ventajas y desventajas de este como así también una mejor explotación de los recursos internos con los que se cuenta, logrando mayor eficiencia en los procesos del área de gestión y operacional de la empresa.

Por último y para concluir con el diagnostico, la planificación estratégica resulta ideal a fin de organizar, mejorar, construir, introducir, promover y reforzar conceptos, ideas y procedimientos lo que ayudará a la empresa a seguir creciendo y posicionándose como una de las empresas distribuidoras de alimentos y bebidas, entre otros, más grandes del país.

Propuesta

Lineamientos estratégicos actuales

Visto la visión y misión que presenta hoy la empresa, las mismas son acorde a lo que pretende este reporte de caso tomando como eje principal la planificación estratégica, ya que se determina lo siguiente:

En la visión que actualmente cuenta la empresa, observamos que para cumplir con lo establecido se debe trabajar en lo propuesto en este trabajo ya que para “...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...” son varios los cambios que hay que llevar a cabo en los procesos internos de la organización, lo cual busca este reporte de caso desde dicha perspectiva. Asimismo, dentro de la misión expresada observamos la siguiente frase “...brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”, la misma tiene que llegar a ser lograda con modificaciones dentro de la gestión de la empresa ya que de lo contrario no podrá cumplirse.

Como conclusión de la visión y misión que tiene la empresa observamos que la misma es coherente con lo que se quiere lograr en este reporte de caso para poder alcanzar ambas premisas

Objetivo General

Incrementar en un 25% la participación de mercado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para fines del año 2022 por medio de la profesionalización de su área de gestión mediante el uso de herramientas innovadoras.

Justificación del objetivo General

En base a lo estudiado del análisis de situación, se puede determinar que a futuro existe una incertidumbre política/económica muy grande en relación a la actual pandemia y el futuro de las industrias y los mercados. Sumado a lo anterior y en relación a INDEC en dicho mercado; se puede determinar que en marzo de 2020 las ventas totales de autoservicios mayoristas como supermercados muestran un aumento respecto a marzo de 2019. Los autoservicios mayoristas aumentaron un 85,5% y los

supermercados un 69.9% en relación al año anterior (2019) (Indec, 2020). Este incremento de precios se relaciona con un aumento del consumo por parte de la sociedad lo que beneficiaría el mercado. Pero si a dicho análisis le sumamos un nivel de inflación del 35% a 42% para los próximos años según fuentes oficiales (Indec, 2020); es por ello que se estima que un aumento del 25% en cuanto a la penetración de mercado en el periodo marcado es correlativo a la situación que se encuentra el país y la empresa de manera viable.

Objetivos Específicos

- Eficientizar en un 50% el manejo como traspaso de información multidireccional en la empresa para principios del año 2021 por medio de una red empresarial de comunicación interna.
- Disminuir en un 60 % los desvíos ocasionados entre los pedidos realizados por los clientes y aquellos concretamente cumplimentados mediante la implementación de software informático interno para ser más eficiente la relación empresa - cliente para noviembre del año 2020.
- Mejorar la distribución y velocidad de entrega en un 50% para junio del año 2021 mediante la implementación de un sistema de geolocalización en la totalidad de los vehículos de la empresa y la utilización de tecnología móvil.
- Aumentar un 5% las ventas online, generando mayor cercanía en el lazo empresa-producto-cliente para marzo del año 2022 mediante la innovación de sus canales digitales
- Probar y controlar al menos el 70% de las métricas básicas para la segmentación de clientes y posterior análisis de ventas mediante el desarrollo de un proceso de retroalimentación para fines del año 2022.

Alcance de la táctica

El alcance temporal en dicho reporte de caso se pronostica que la aplicación de las tácticas sobre los objetivos específicos tendrá un horizonte de tiempo para fines del año 2022 tal como lo determina el objetivo general. En cuanto al alcance geográfico será determinado en localidades actuales de acción como la localidad de James Craik, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, Córdoba Capital y Villa María, y en el mercado de las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Finalmente; el alcance de

contenido; la propuesta se llevara a cabo en base a lo determinado en el marco teórico de dicho reporte de caso y en las futuras observaciones e investigaciones que se realicen de acuerdo a la planificación estratégica expresada.

Tácticas a desarrollar

Táctica 1: “Red empresarial interna - Intranet”

Descripción de la acción

Implementar una intranet corporativa (Red electrónica de información interna de una empresa o institución) con el fin de hacer más eficiente el traspaso de la información dentro de la compañía donde por su medio todo los empleados tengan la posibilidad de compartir información por un mismo y unico canal, y a la vez, de interiorisarse sobre directivas del sector superior de la empresa. Dicha herramienta permitirá a los empleados interactuar entre ellos, con contenidos, aplicaciones, procesos de negocio, encontrar los horarios de trabajo, el reglamento de la empresa, el organigrama, videoconferencias, capacitaciones, directivas, objetivos a cumplir en un plazo determinado, entre otros.

Esta tecnología le permitirá a la compañía gastar menos tiempo en cosas que no agregan valor, como por ejemplo la búsqueda de datos para resolver un problema. Toda la información que se necesita para realizar los trabajos está a un click de distancia acortando así los tiempos de búsqueda de esta. Además, dicha aplicación posee una sección de estadísticas y relevamiento de información, donde la gerencia de la empresa podrá ver en forma porcentual los empleados que entraron a la herramienta, el tiempo que estuvieron conectados, los objetivos cumplimentados como no, lo que determinará un gran parámetro para la toma de decisiones a futuro.

Algunas otras ventajas importantes que le brindara a la empresa son las siguientes: Reducción de costos, ahorrar tiempo en algunas de las tareas de los trabajadores, lo que se traduce en ahorro de dinero. Facilita la comunicación entre un gran número de personas, lo que permite una mejor organización con un bajo costo para la empresa como ofrecer un alto nivel de seguridad de la información utilizando tecnología cifrada, entre otras.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 2, Táctica 1

PLAN DE ACCION TACTICA 1 - "Red empresarial interna - Intranet"							
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Búsqueda de empresas y presupuestos que brinden el servicio de Intranet	07/2020	07/2020	Administración y finanzas	Gerente Administración y finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Envío vía email solicitud de presupuestos y soluciones	07/2020	08/2020	Administración	Gerente Comercial	-----	NO	\$ 0,00
Estudio de los presupuestos enviados por las empresas	08/2020	08/2020	Cobranzas	Gerente Administración y Finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Análisis de la propuesta	09/2020	10/2020	Dirección	Gerente General	-----	NO	\$ 0,00
Aceptación de una de las propuestas	10/2020	10/2020	Dirección	Gerente General	-----	NO	\$ 0,00
Aprobación del presupuesto	10/2020	10/2020	Dirección	Gerente General	-----	NO	\$ 0,00
Contratación de la empresa ganadora por 12 meses https://www.bitrix24.es/prices/ ¹	11/2020	11/2020	Facturación	Gerente Administración y finanzas	Asesor Externo	SI	\$ 94.800,00
Puesta en marcha del servicio	11/2020	12/2021	Administración	Gerente Administración y finanzas	Toda la empresa	NO	\$ 0,00
Total anual en \$ del plan de acción							\$ 94.800,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Control

Para poder controlar si la red interna de la organización está dando los resultados para los cuales optamos por llevar a cabo la táctica presentada, se analizará quincenalmente como varían los tiempos ociosos de las tareas que realizan los empleados en vistas al rendimiento operativo así como se observarán como se irá incrementado el rendimiento económico de la compañía.

¹El costo es de 79,00 dólares por mes para 50 usuarios, para el cálculo se tomó un dólar futuro a \$100 pesos, a eso hay que descontarle un 20% por hacer una contratación por 12 meses. Extraído de <https://www.bitrix24.es/prices/>

Táctica 2: “Incorporación de un Software para la eficientización y orden de la metodología de trabajo interna.”

Descripción de la acción

La empresa incorporará un programa administrativo en manera de software con instalación en computadoras y Smartphone el cual es un software de muy fácil uso que brinda las herramientas necesarias para el control de stocks, despachos de productos, confeccionar facturas, notas de crédito y débito, remitos, presupuestos a clientes, registrar las compras a proveedores, cobranzas, emitir pagos, analizar las cuentas a cobrar y pagar, comprobantes a vencer, caja y bancos, cheques, liquidar comisiones a vendedores, emitir los libros de IVA, obtener estadísticas de ventas y compras, análisis de gastos, determinar tiempos de producción y entrega de productos, entre otros. Dicho sistema, se encuentra dividido en módulos para facilitar su operación y su gestión. Se caracteriza por ser simple y fácil de manejar. El beneficio que le generará a la empresa es evitar el uso de planillas de Excel o la impresión de los futuros despachos; además, evita la superposición de roles de los operarios y por otro lado, por parte de la gerencia, se puede realizar un estudio o control exhaustivo de cómo trabaja la planta ya que emite informes estadísticos para la toma de decisión.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 3, Táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2 - “Incorporación de un Software para la eficientización y orden de la metodología de trabajo interna.”							
<i>Descripción</i>	<i>Tiempo</i>		<i>Humanos</i>		<i>Físicos</i>	<i>Tercerización</i>	<i>Económicos - Financiero</i>
	<i>Desde</i>	<i>Hasta</i>	<i>Área</i>	<i>Responsable</i>			
Búsqueda de empresas y presupuestos que brinden el servicio solicitado	07/2020	07/2020	Administración y logística	Gerente Administración y de Logística	-	NO	\$ 0,00
Envío vía email de solicitud de presupuestos a cinco empresas prestadoras del servicio	07/2020	08/2020	Logística y ventas	Gerente Comercial	-	NO	\$ 0,00
Estudio de los presupuestos enviados por las empresas	08/2020	08/2020	Logística, Cobranzas y Dirección	Gerente de cobranzas, Finanzas y Gerente General	-	NO	\$ 0,00
Análisis de la propuesta	09/2020	09/2020	Dirección	Gerente General	-	NO	\$ 0,00

Aceptación de una de las propuestas Empresa encargada	10/2020	10/2020	Dirección	Gerente General	-	NO	\$ 0,00
Aprobación del presupuesto	10/2020	10/2020	Dirección	Gerente General	-	NO	\$ 0,00
Contratación de la empresa https://www.gruporajosoft.com/compra software por única vez	11/2020	11/2020	Facturación	Gerente Administración y Finanzas	Asesor Externo	SI	\$ 94.000 pesos la compra
Puesta en marcha del servicio (costo anual)	11/2020	11/2020 en adelante	Administración	Gerente Administración y Finanzas	Toda la empresa	NO	\$ 100.000
Total anual en \$ del plan de acción							\$ 194.000,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Control

El monitoreo y control se desarrollará de manera diaria en función de los reportes enviados por el sistema en relación a si se cumplen o no los despachos o la metodología de trabajo acorde con lo estipulado por la gerencia.

Táctica 3: “Sistema de Geolocalización y tecnología móvil”

Descripción de la acción

Implementar a través de una solución de software, un sistema de geolocalización y ruta para el seguimiento de los vehículos propios de la compañía y la fuerza laboral, a través de un dispositivo provisto por la Compañía o utilizando el equipo personal de la los empleados. La aplicación puede ser customizable para crear los accesos directos más importantes y de forma intuitiva en la pantalla principal utilizando como punto de partida para la apertura el logo de Redolfi. Con dicha aplicación a través de un usuario asignado se pueden observar las visitas creadas para distribución, ver todos los clientes ya creados y la posibilidad de crear nuevos, agenda para poder crear, programar o eliminar visitas. Todo de forma off line, no es necesario contar con internet en todo el recorrido. En cuanto toma conexión se verá la carga con el horario y la ubicación en tiempo real. La plataforma le brindara a la administración de la compañía la posibilidad de generar envíos de mensajes internos, relevar stock y quiebres de stock, seguimiento de rutas y kilómetros recorridos por los vehículos, escaneo de código de barras, entre otros. A su vez para la logística, los beneficios se verán reflejados en una gran disminución de tiempo de entrega logrando mejorar la distribución, siendo esta más ordenada,

programada y por sobre todas las cosas planificada de tal manera de no contar con tiempo ocioso.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 4, Táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3 - "Sistema de Geolocalización y tecnología móvil"							
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Búsqueda de empresas y presupuestos que brinden el servicio	11/2020	11/2020	Administración y Finanzas	Gerente Administración y finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Envío vía email solicitud de presupuestos y soluciones	11/2020	11/2020	Administración	Gerente Comercial	-----	NO	\$ 0,00
Estudio de los presupuestos enviados por las empresas	11/2020	12/2020	Cobranzas	Gerente Administración y finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Análisis de la propuesta	12/2020	01/2021	Depósito y Logística	Jefe de Deposito y Logística	-----	NO	\$ 0,00
Aceptación de la propuesta	01/2021	02/2021	Dirección	Gerente General	-----	NO	\$ 0,00
Presupuestos por teléfonos móviles para abastecer a la alta dirección	02/2021	02/2021	Administración y finanzas	Gerente Administración y finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Presupuestos por abono de servicio de telefonía móvil para empleados de rangos medios y bajos	02/2021	02/2021	Administración y Finanzas	Gerente Administración y Finanzas	-----	NO	\$ 0,00
Aprobación de los presupuestos	03/2021	03/2021	Dirección	Gerente General	-----	NO	\$ 0,00
Contratación de la empresa ganadora (costo anual) https://www.mobiwork.com/ ²	03/2021	04/2021	Gerencia Comercial	Gerente General	Asesor Externo	SI	\$ 600.000,00
Compra de 5 teléfonos móviles para cargos específicos https://www.movistar.com.ar/ ³	04/2021	05/2021	Facturación	Gerente Administración y finanzas	Asesoría Móvil	SI	\$ 51.495,00
Contratación de	05/2021	05/2021	Gerencia	Gerente General	Asesoría	SI	\$ 292.800,00

²El costo es de 10 dólares por mes a partir de 50 usuarios, para el cálculo se tomó un dólar futuro a \$100. Extraído de <https://www.mobiwork.com/>.

³El costo es por 5 teléfonos móviles marca Motorola modelo Moto E5 por un valor de \$10.299,00 cada uno. Extraído de <https://tienda.movistar.com.ar/motorola-moto-e5-play.html>

empresa que brinde abono a 62 teléfonos móviles https://www.movistar.com.ar/ ⁴			comercial		Móvil		
Puesta en marcha del servicio	05/2021	06/2021	Depósito y Logística	Encargado de despacho	-----	NO	\$ 0,00
Total anual en \$ del plan de acción							\$ 944.295,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Control

El control para visualizar si la táctica implementada está teniendo éxito se hará una revisión trimestral sobre cada uno de los puntos más relevantes del servicio relevados por la herramienta móvil, esos que generan mayor rendimiento a la compañía; se analizarán los presupuestos solicitados y la cantidad de pedidos realizados por los clientes comparados con el periodo anterior al del control. Se comparará contra el mismo periodo del año anterior la facturación y los términos de pagos realizados. Y por último se hará una evaluación a cada uno de los integrantes de A.J. & J.A Redolfi que utilicen la herramienta para que hagan una devolución del uso de esta.

Táctica 4: “Desarrollo de Canales Digitales”

Descripción de la acción

Si bien la empresa en la actualidad, posee redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter; se propone hacer más eficiente dichos canales comunicacionales con una publicidad más fluida y atractiva hacia el cliente; con el fin de generar un mayor impacto sobre el público actual y la captación de clientes potenciales ya que por el estudio presente, la empresa, pasa días sin publicaciones, sin historias por ejemplo en la red social Instagram; lo que determina una falta de seguimiento y contacto con el público objetivo. Esto es necesario ya que una vez capacitados los recursos y con más eficiencia en la comunicación interna por medio de la primera táctica; es hora de potenciar la misma y expandirse en busca de captar mayor público externo. Para ello se

⁴El costo del plan es de \$400 por mes por doce meses por usuario para 56 usuarios de vehículos + 5 cargos específicos. Extraído de https://ofertas.movistar.com.ar/movil/portabilidad/?aux&utm_campaign=Planes+RLSA+-+Brand+-+Movistar+-+73872&adgroupid=58700004784405582&keyword=p40881902015&lid=43700040881902015&ds_s_kwgid=58700004784405582&ds_e_adid=319181742472&ds_e_matchtype=search&ds_e_device=c&ds_e_network=g&ds_url_v=2&gclid=Cj0KCQjwoPL2BRDxARIsAEMm9y-cnrl2PFSBy7AcJZoThrdOPISEMtQxSrybvykYORO75NH4B-ttOsaAvIZEALw_wcB&gclid=aw.ds&utm_expid=62ZBP-fJT123g8SpgEjvHQ.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

propone contratar a un Community Manager que lleve adelante dicha tarea con la siguiente rutina. Instagram: 1 posteo diario de foto o video con el fin de generar publicidad y 5 historias distintas de manera diaria. También se compartirá 1 anuncio publicitario semanal en videos mayores a tres minutos; Facebook: 1 posteo diario de foto o video con el fin de generar publicidad también por ese medio y una historia diaria; Twitter: Una publicación diaria; WhatsApp: 2 historias diarias; y propuestas para involucrar a la compañía en otras redes sociales acorde a la actividad que realiza.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 5, Táctica 4

PLAN DE ACCION TACTICA 4 –“Desarrollo de canales digitales”							
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Búsqueda de un Community Manager Freelance	06/2021	06/2021	Administración y Logística	Gerente Administración y de Logística	-	NO	\$ 0,00
Análisis de las mejores ofertas seleccionadas	07/2021	08/2021	Dirección	Gerente General	-	NO	\$ 0,00
Entrevista a candidatos	09/2021	09/2021	Administración	Gerente de Administración	-	NO	\$ 0,00
Elección del profesional	10/2021	11/2021	Administración	Gerente de Administración	-	NO	\$ 0,00
Firma del contrato por un año https://www.buهران.com.ar/salarios/comunicacion/community-manager_960.html	12/2021	12/2021	Facturación	Gerente de Finanzas	Asesor Legal Externo	SI	\$ 421.704 (\$35.142 de sueldo por mes)
Exposición de las deficiencias en canales digitales por parte de Redolfi al Community Manager	12/2021	01/2022	Logística y Ventas	Gerente Comercial	-	NO	\$ 0,00
Propuesta de trabajo por parte del Community Manager	01/2022	02/2022	Administración	Community Manager Freelance	Asesor Externo	SI	\$ 0,00
Aceptación de la propuesta de trabajo a realizar	02/2022	02/2022	Dirección	Gerente General	-	NO	\$ 0,00
Comenzar a operar en las redes y web de la compañía	03/2022	03/2022 en adelante	Administración	Community Manager Freelance	Asesor Externo	SI	\$ 0,00
Total anual en \$ del plan de acción							\$ 421.704,00

Control

El monitoreo y control se desarrollará de manera mensual en función de la cantidad de visitas a los usuarios de la empresa en redes como en su página web y también según las ventas recibidas a través de estos canales.

Táctica 5: “Matriz de Riesgo”

Descripción de la acción

Este proceso de retroalimentación le va a permitir a la empresa un contacto cercano y cara a cara con las diferentes áreas de la empresa, estimula el desarrollo eficiente de las acciones, marcando el camino a seguir y controlando las actividades a tiempo. La misma matriz, muestra como la empresa va generando parámetros para visualizar que se está haciendo mal para poder corregir esas acciones y qué se está haciendo bien para continuar haciéndolo del mismo modo. Cabe aclarar que integra a toda la organización donde el fin será monitorear y evaluar a cada una de las tareas independientemente de donde se generan y quienes las ejecuten, ya sea en mandos altos, medios o bajos. Dicha herramienta se divide en diferentes análisis para su efectividad.

- I. Análisis del riesgo: consiste en el riesgo determinado (acción a controlar), darle un valor de probabilidad de ocurrencia junto a una severidad de impacto que al repercutir en la empresa puede ser alto, medio o bajo.
- II. Evaluación del riesgo: consiste a la acción a examinar, determinar como se la va a controlar, el tipo de control que se le hará y su frecuencia en relación al tiempo de control.
- III. Tratamiento del riesgo: consiste en determinar el tratamiento a realizar en caso que la acción a controlar repercuta negativamente en la organización; a la vez de determinar el tiempo de implementación de la mejora de dicha actividad como su costo y el responsable que determinará dicho perfeccionamiento, buscando el resultado efectivo de su corrección.

Esta táctica tendrá un valor de cero pesos, ya que será realizado por la misma empresa con las herramientas que posee. A continuación, se representará la matriz por medio de actividades sensibles a tener en cuenta para lograr el fin de dicho reporte de caso y su tratamiento efectivo para corregirlo.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 6, Matriz de riesgo

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L													
MATRIZ DE RIESGOS													
RIESGOS	ANÁLISIS DE RIESGO					EVALUACIÓN DE RIESGO				TRATAMIENTO			
	VALOR	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	SEVERIDAD	CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	ACCIÓN DEL TRATAMIENTO	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO	RESPONSABLE
Mala adaptación al sistema informático implementado por la empresa.	5	Media	10	Alta	50	Encuesta de clima laboral	Diagnostico de las relaciones interpersonales	Preventivo	Cada 15 Dias	Controlar que las relaciones interpersonales sean optimas.	Diario	Bajo	Personal de la empresa
No cumplimiento del plazo estipulado por la cúpula de la empresa.	3	Baja	10	Alta	30	Entrevista	Charla informativa	Planificación	Semanal	Estimular el interés y la participación	Según la ocurrencia	Bajo	Personal de la empresa
Incapacidad para llegar a un acuerdo sobre los objetivos como normas de desempeño a cumplir.	3	Baja	10	Alta	30	Evaluación de desempeño	Análisis de los resultados	Preventivo	Diario	Observación, indicaciones correctivas	Según la ocurrencia	Medio	Personal de la empresa
La falta de claridad con respecto a los motivos del emisor en transmitir un mensaje.	7	Altas	10	Medio	35	Diagrama de Gantt	Actividades programada sobre actividades realizadas	Reactivo	Semanal	Ajuste de camino crítico	Según la ocurrencia	Alto	Personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2020)

Control:

Luego del análisis realizado y habiendo obtenido el feedback necesario podrán planificarse las modificaciones que permitan lograr los objetivos planteados. Estos cambios a realizar pueden implicar modificaciones de procesos, redefinición de las tareas, cambio en la cantidad o calidad de los materiales necesarios para cada puesto y transformación de la estructura organizacional.

Diagrama de Gantt por actividades

Ilustración 7, Diagrama de Gantt

Año 2020														
Tacticas	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
"Red empresarial administrativa interna - Intranet"														
"Incorporación de un Software para la eficiencia y orden de la metodología de trabajo interna."														
"Sistema de geolocalización y tecnología móvil"														
Año 2021														
Tacticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
"Red empresarial administrativa interna - Intranet"														
"Sistema de geolocalización y tecnología móvil"														
Desarrollo de canales digitales														
Año 2021														
Tacticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin				
Desarrollo de canales digitales														
Año 2022														
Tacticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
Desarrollo de canales digitales														
Matriz de riesgo														
Año 2022														
Tacticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin				
Matriz de riesgo														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuesto

El presupuesto realizado para la implementación de los planes de acción se encuentra adjunto como Anexo I del presente trabajo. A manera de información su valor es de 2.064.065,19. Pero para el ROI se utilizará el valor sin IVA, el cual es \$ 1.705.839,00.

ROI

Inversión a realizar en la implementación del plan de acción: \$ 1.705.839,00 sin IVA. Por otra parte el objetivo es Incrementar la participación de mercado en un 25% para fines del año 2022.

Última utilidad de la empresa: \$ 10.417.452,07, con una utilidad con el 25% de utilidad: \$ 2.604.363,01; la utilidad total en el plazo estimado: \$ 13.021.815,08

Cálculo de ROI

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\ &= \frac{\$ 2.604.363,01 - \$ 1.705.839,00}{1.705.839,00} \times 100 \\ &= 52,67 = \% \end{aligned}$$

Dicho monto expresa que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,52 pesos, por lo que desde el punto de vista cuantitativo es viable como recomendable de llevarse a cabo.

Encuesta de satisfacción de los clientes

Otra forma de medir la viabilidad de dicho plan de implementación, esta vez de manera cualitativa es por medio de encuesta de satisfacción de los clientes. La misma, se encuentra adjunta como Anexo II del presente trabajo.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante una planificación estratégica; procedimientos estructurales que deriven en la profesionalización interna con el fin de incrementar la rentabilidad de la compañía y un mejor posicionamiento en base a la diferenciación sobre sus competidores en el mercado de distribución. Dichos procedimientos recomendados y planteados, fueron apoyados por un marco teórico y planes de acción, los mismos funcionales y con una viabilidad demostrada.

Este plan estratégico favorecerá a la empresa en vistas de solucionar debilidades internas que generan tiempo ocioso, mala comunicación y controles deficientes. Estas falencias son el deficiente proceso de comunicación interna la cual no cuenta con procesos formalizados ni con tecnología; la inexistencia de un sistema informatizado para el control y recepción de productos; la falta de un software moderno con el cual se busque optimizar el servicio de entrega y distribución como la baja participación en las redes, entre otros inconvenientes presentes en la empresa y expuestos a lo largo del trabajo.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se puede generar un desarrollo de mercado en zonas que no se está cubriendo con el servicio y además, captar y fidelizar clientes debido a la oportunidad que genera la pandemia que está sucediendo ya que existe un crecimiento en la demanda de productos de primera necesidad. Sin embargo, se deberá tener cuidado con las amenazas que existen en el sector, las cuales son la fuerte competencia que existe, los pequeños revendedores, la fijación de precios cuidados y la situación política y económica del país una vez finalizado el aislamiento producto del COVID 19.

Finalmente; dicha implementación le requerirá a la empresa una inversión de \$2.064.065,19 para su puesta en marcha con un retorno de \$0,52 sobre cada peso invertido en el tiempo estipulado en este trabajo, por lo que para finalizar se puede decir que tanto cualitativamente como cuantitativamente dicho reporte de caso es viable de llevarse a ejecución en el tiempo determinado en su objetivo general.

Recomendaciones

Por último y para finalizar con este trabajo cabe destacar que a futuro, la planificación estratégica tiene que ser el enfoque central de la organización ya que ésta, es el proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar todos los objetivos cumpliendo la visión y misión determinada por la empresa.

Todas las acciones presentadas tienen el objetivo de llevar al éxito a la empresa diferenciándola de sus competidores logrando de esta forma, atraer a mayor cantidad de clientes potenciando fuertemente la marca dentro del mercado de distribución de alimentos. Una vez determinado lo anterior; se le recomienda a la empresa una serie de acciones que ayudarán a complementar el plan estratégico presentado a futuro. Cabe aclarar que estas recomendaciones son acciones no tenidas en cuenta en dicho reporte de caso:

- Las capacitaciones del personal deben darse de manera planificada y permanente, realizadas a través de un plan de acción concreto. Asimismo, entrenamientos como procesos educativos de corto plazo cuando se promociona a alguien a nuevo puesto, por lo que se recomienda generar un departamento de recursos humanos dentro de la organización para tal fin como otros en relación a la finalidad del área en cuestión hoy ausente
- Implementar un cuadro de mando integral para ayudar a la toma de decisiones en los niveles jerárquicos de la compañía y para establecer indicadores como pueden ser tiempo, calidad, costo, entre otros, que la empresa va medir, para asegurar que la estrategia planteada está bien implementada.
- Una vez que la compañía se encuentre estructurada internamente con los procesos que hemos aplicado anteriormente, en el nuevo centro de distribución y observando una respuesta favorable de los clientes, se podría invertir en la compra de más camiones y utilitarios para poder llegar a nuevos mercados geográficos.
- Finalmente; se propone realizar un crecimiento vertical con la apertura de locales comerciales propios los cuales serán abastecidos por la misma empresa utilizando los vehículos propios para el flete disminuyendo de esta forma los costos contando con la posibilidad de ofrecer productos más bajos que la competencia, y generando puestos de trabajo regionales.

Bibliografía

- agrositio. (20 de marzo de 2020). *agrositio.com.ar*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/209272-el-positivo-impacto-ambiental-que-ha-dejado-el-coronavirus>
- argentina.gob.ar. (24 de marzo de 2020). Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/covid-19-medidas-economicas-para-paliar-los-efectos-de-la-pandemia>
- bcra. (5 de marzo de 2020). Recuperado el 1 de abril de 2020, de <http://www.bcra.gob.ar/Varios/vrale010000.asp>
- Boletinoficial. (6 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226497/20200310>,
- BuenosAires, G. d. (2020). *Escuelas verdes*. Buenos Aires.
- Cedillo, M. G. (2016). Proceso de evolución de la planeación estratégica. págs. 1-6.
- es.statista. (27 de marzo de 2020). *es.statista.com*. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://es.statista.com/estadisticas/1105476/argentina-covid-19-habitos-consumo/>
- frentedetodos. (enero de 2020). *frentedetodos.org*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.frentedetodos.org/plataforma>
- Hax, A., & Majful, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.
- Indec. (2 de marzo de 2020). *Encuesta de supermercados y*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_05_202A09BABB1B.pdf
- Indec. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: Indec.
- Kotler, & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: pearson.
- Lagunez, X. A., Castillo, V. R., & Romero, E. A. (2017). *LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Mexico: Jet.
- mdzol.com. (20 de marzo de 2020). Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.mdzol.com/dinero/2020/3/20/se-dispararon-las-ventas-en-super-mayoristas-que-se-compra-mas-68267.html>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la práctica*. Madrid : ESIC.
- Wellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocio conceptos y casos*. Impresion.
- Zarco & Rodriguez. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.

Anexos

Anexo I: Presupuesto final

Ilustración 8, Presupuesto Final

Presupuesto					
Nombre: Leiva, Martin Miguel DNI:29.801.101		<i>Datos cliente</i>			
		Nombre	Alonso J y José A Redolfi SRL		
		Dirección	José Maria Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba		
		Teléfono	0353 497-0244		
Fecha presupuesto	08-jun.-19	Validez: 90 Días			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL	
Táctica 1: "Red empresarial administrativa interna - Intranet"	\$ 94.800,00	20%	\$18.960,00	\$75.840,00	
Táctica 2: "Incorporación de un Software para la eficientización y orden de la metodología de trabajo interna."	\$ 194.000,00	0%	\$0,00	\$194.000,00	
Táctica 3: "Sistema de geolocalización y tecnología móvil"	\$ 944.295,00	0%	\$0,00	\$944.295,00	
Táctica 4: "Desarrollo de canales digitales"	\$ 421.704,00	0%	\$0,00	\$421.704,00	
Honorarios profesionales de capacitación	\$ 70.000,00	0%	\$0,00	\$70.000,00	
			Total Bruto	\$1.705.839,00	
			IV.A. %	21%	\$358.226,19
Total presupuesto					\$2.064.065,19
El presente presupuesto asciende a la suma total de pesos dos millones sesenta y cuatro mil sesenta y cinco con 19/100.-----					

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo II: Encuesta de satisfaccion del cliente con el servicio y atención brindada

Tabla 1, Encuestas de Satisfacción

NOMBRE DE LA EMPRESA:

RESPONSABLE:

1) ¿Cuánto tiempo hace que compra en Redolfi SRL?

- Menos de un mes
- De 1 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 año a 2 años
- Más de 2 años

2) ¿Cómo supiste de la existencia de la empresa?

- Televisión
- Radio
- Diarios

- Revistas
- Internet / Website
- Amigos / Parientes
- Otros

3) ¿Con qué frecuencia compra los productos que ofrecemos?

- Una vez por semana
- Dos veces por semana
- Una vez por mes
- Una vez cada tres meses
- Otros

4) A grandes rasgos, ¿Cuán satisfecho está con el servicio?

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

5) Cumplimiento de las características y prestaciones solicitadas

- Muy malo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno

6) Valore la atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos

- Muy malo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno

7) ¿Que tan satisfecho esta con la cordialidad demostrada por por nuestros colaboradores?

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

8) ¿Que tan satisfecho esta con el cumplimiento de los plazos de entrega?

- Totalmente insatisfecho
- Insatisfecho

- Satisfecho
 Muy satisfecho

9) Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)

- Muy malo
 Malo
 Bueno
 Muy bueno

10) Valore la rapidez de respuesta del servicio de atención al cliente

- Muy malo
 Malo
 Bueno
 Muy bueno

11) Valore la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamaciones, quejas o problemas surgidos.

- Muy malo
 Malo
 Bueno
 Muy bueno

12) ¿Cumplió nuestro servicio con sus expectativas?

- NO
 SI

13) Volvería a comprar en nuestra compañía

- No
 SI

14) ¿Qué particularidad / aspecto considera menos satisfactorio?

--

15) Comentarios adicionales (quejas, sugerencias, agradecimientos, etc.)

--