



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Análisis de Variables Internas y externas de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L enmarcados en la planificación estratégica como curso de acción.

Apellido y Nombre: Gancedo Pereyra, Agustín Emanuel

Legajo: VADM07994

DNI: 37549203

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se basa en un análisis de variables internas y externas de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., empresa mayorista de alimentos de reconocida trayectoria radicada en la Provincia de Córdoba.

De acuerdo a las problemáticas y falencias detectadas luego de haber realizado los pertinentes análisis, se plantea una propuesta de mejora, considerando objetivos a cumplir, plazos, indicadores y acciones a seguir para intentar concluir con aquellas fallas que impiden que la empresa Redolfi pueda desempeñarse en el óptimo de sus posibilidades, maximizando la eficacia y eficiencia. Se buscará maximizar la rentabilidad aumentando las ventas, creando una plataforma de comercio electrónico, realizando capacitaciones, clasificando clientes y aplicando planes de publicidad y promociones.

Palabras clave: planificación estratégica, liderazgo, ventas, clientes, comercio electrónico.

Abstract

This Final Degree Project is based on an analysis of internal and external variables of the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L., a food wholesaler with a recognized track record based in the Province of Córdoba.

According to the problems and shortcomings detected after having carried out the relevant analyzes, an improvement proposal is proposed, considering objectives to be met, deadlines, indicators and actions to follow to try to conclude with those failures that prevent the Redolfi company from performing in the optimum of its possibilities, maximizing effectiveness and efficiency. It will seek to maximize profitability by increasing sales, creating an e-commerce platform, conducting training, classifying customers and applying advertising and promotion plans.

Key words: strategic planning, leadership, sales, clients, electronic commerce.

Índice

Resumen.....	2
Abstract	2
Análisis de situación	7
Análisis de macro entorno.....	8
Análisis del micro-entorno	12
Análisis Interno	14
Diagnostico Organizacional	16
Análisis Específico Según el perfil de la carrera.....	18
Marco Teórico.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Propuesta.....	24
Conclusiones y Recomendaciones	33
Bibliografía	36
Anexo	40

Índice Ilustrativo

Ilustración I: Tabla FODA.....	16
Ilustración II: Diagrama de Gantt.....	30
Ilustración III: Indicadores	31
Ilustración IV: Tabla ANSOFF	41

Introducción

Marco de Referencia Institucional

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene sus inicios en el año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi compraron en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hnos. Mientras Miguel se encargaba de la librería, Alonso viajaba a las localidades vecinas para vender tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, los hermanos, separaron su sociedad. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso comenzó desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Con el paso de los años, los Redolfi fueron expandiéndose comprando otras empresas, y consiguiendo nuevas rutas de distribución y localidades, logrando abrir una nueva sucursal en la localidad de Río Cuarto.

A pesar del fallecimiento de su socio-fundador en 1993, la firma continuó expandiéndose, abriendo nuevas sucursales, autoservicios mayoristas, algunos con salones de pre-venta y distribución e incorporando nuevas líneas de productos.

En el año 2006, se incorpora a la empresa Pablo Redolfi, hijo de José.

Actualmente la empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; y un plantel compuesto por 170 empleados.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”

La misión de la empresa es “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”. La visión es: “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”. Y cuenta con valores tales como: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social, orientación al cliente.

Como expresan Hill & Jones (2015) la formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas, por consiguiente el objetivo de este trabajo será evaluar el entorno externo e interno de la organización para luego elaborar y poner en marcha un plan estratégico que sirva para detectar los errores actuales y cumplir con los objetivos de la organización.

Descripción de la problemática

Son diversas las problemáticas observadas en la empresa Redolfi S.R.L, una de ellas, considerada la más importante, es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. También se observan dificultades en el organigrama, de modo tal que el Gerente General desarrolla el rol de gerente comercial y el recepcionista depende directamente de él, generando así una dependencia directa entre el nivel estratégico y operativo y una superposición de puestos lo cual puede afectar también sobre la eficiencia de la empresa.

El objetivo de este trabajo se centralizará en la realización de un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir una serie de propósitos: reducir costos, aumentar la

rentabilidad, rediseñar su estructura organizacional y mejorar la toma de decisiones. Será un trabajo holístico el cual marcará un mapa de recorrido para A.J & J.A. Redolfi S.R.L. apuntado directamente a lograr la mayor eficiencia posible.

Resumen de antecedentes

En la Revista Digital “Espacios” se menciona el caso de la empresa “Cerraduras Ecuatorianas S.A.” distribuidora de cerraduras, sanitarios y grifería, donde de manera pormenorizada se expone el análisis interno y externo realizado a la mencionada organización. Se utilizan también distintos métodos e indicadores, tales como encuestas de satisfacción de clientes y personal para luego de recabada la información realizar un plan estratégico que mejore el cumplimiento de objetivos, poniendo énfasis en diversos aspectos como la comunicación, la gestión de la calidad, la investigación y desarrollo y especialmente mejorar el proceso de selección, captación del personal y su capacitación. (Revista Digital Espacios, 2018, Pag 1,17)

Jorge Stern en su libro, Dirección, Gestión de ventas y Marketing, define a la estrategia como el alma de un negocio y remarca que el principal beneficio de la estrategia, en los negocios, es facilitar la capacidad de pensar, darle el alma, e inteligencia comercial a los negocios y orientarlos así por los mejores caminos que surgen de los recursos internos y las oportunidades y riesgos externos, remarcando que las estrategias en su conjunto integran un plan, que sirve al negocio como un plano o mapa de recorrido. (Jorge Stern, Dirección, Gestión de Marketing y Ventas, 2012, Pag 11)

Para el caso de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. se pretenderá también luego de recabar información referida a el entorno interno y externo de la organización realizar un plan estratégico que sirva como como plano o mapa de recorrido, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, optimizando los recursos disponibles de la organización.

Relevancia del caso

El presente reporte de caso tendrá como finalidad analizar el contexto de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., será una observación interna y externa que nos permita saber con precisión el escenario actual donde se opera y los recursos

disponibles, para poder detectar las posibles falencias y elaborar un plan estratégico que contribuya a conseguir los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

Es de vital importancia que la empresa tenga en cuenta las sugerencias y propuestas que surgirán de este trabajo, ya que le permitirá cesar con las posibles falencias, optimizando los procesos y facilitando el procedimiento para conseguirlo, a través de un plan claro, preciso y detallado.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Como se mencionó anteriormente existe un problema en cuanto a costos tanto operativos como de insumos, los cuales se incrementaron en un mayor porcentaje de lo que se aumentaron los precios de venta, por lo tanto, la empresa se hizo cargo de esa diferencia. El margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor. Aun así persiste el inconveniente anteriormente mencionado

Con lo que respecta al manejo de Recursos Humanos, no hay proceso de selección de personal ni de inducción de cargos, lo que genera un margen de error ya que los empleados aprenden mientras van trabajando. Se observa baja rotación y el criterio es la confianza, con lo cual muchas veces algunos empleados ascienden de puesto por antigüedad pero luego no saben desempeñarse en él y hay que retroceder en la decisión. Esto genera una pérdida de tiempo y recursos que se podrían evitar realizando capacitaciones al momento de ingresar a la empresa o en el momento que se requiera.

Es para destacar que la empresa cuenta con un centro de distribución y cuatro sucursales. La organización tiene la ventaja de la trayectoria en el rubro y la experiencia, además de una importante flota de camiones, vehículos e infraestructura. La posibilidad de contar con economías de escala hace que pueda ofrecer precios accesibles, en un mercado sensible y con fuerte competencia.

La planificación estratégica para A.J & J.A Redolfi S.R.L será una herramienta en la cual se definirán, planes, objetivos, estrategias y tácticas a mediano y largo plazo, de manera flexible para poder modificarlo en caso de cambiar el entorno y que permita concluir con las posibles falencias y fallas que esté teniendo. Se tratará de genera un mapa de recorrido claro y preciso.

Análisis de macro entorno

Análisis PESTEL

Factores Políticos

La decisión tomada por el Presidente actual en el marco de la pandemia de COVID-19, generó una profunda incertidumbre en todo el país, tomando en cuenta la imposibilidad de saber a ciencia cierta por cuánto tiempo se extendería y la enorme cantidad de decretos, normas y regulaciones que se tornan de difícil interpretación y burocratizan la toma de decisiones. A su vez, en estas últimas semanas está tomando fuerza el la posibilidad de un nuevo impuesto a las grandes fortunas, lo que dificulta aún más la toma de decisiones, en este caso las referidas por ejemplo a nuevas inversiones, al no saber con exactitud si será aplicado.

Otro de los factores políticos es la decisión del gobierno nacional de relanzar el programa de precios cuidados, un acuerdo que el gobierno firma con empresarios para ofrecer precios convenientes en todo el país. Este convenio genera en algunos casos una desigualdad en la competencia para aquellos que no entraron en el acuerdo como es el caso Redolfi.

Al mismo tiempo el gobierno nacional ordenó retrotraer los precios de los alimentos al 6 de Marzo de 2020 a través del decreto 351/2020 publicado en el Boletín Oficial, se facultó a los municipios para ejercer el control de precios, la medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicio. (Boletín Oficial, 8 de Abril de 2020). También, se decretó la prohibición de despedir empleados por sesenta días, a través del decreto 329/2020. (Infoleg, 31 de Marzo de 2020)

Factores económicos

Si bien la medida de aislamiento, social, preventivo y obligatorio trajo problemas profundizando la recesión económica, no todos los rubros perdieron, algunos obtuvieron mas beneficios, tales como el sector de productos alimenticios que nos ocupa en este trabajo, debido a la desesperación de la población de proveerse de alimentos al tener que quedarse en sus domicilios.

Según el sitio periodístico Infobae los grandes supermercados y cadenas mayoristas se vieron desbordados durante los últimos días por una gran cantidad de clientes con cifras por encima de las ventas de Navidad y Fin de Año. (Infobae, 19 de Marzo 2020)

Con lo que respecta a productos de limpieza, también han obtenido beneficios, ante las medidas de higiene profundizadas por la pandemia. Según una nota publicada en el Diario La Nación, las ventas de jabones y productos de limpieza aumentaron un 50% desde febrero a la fecha de la nota. (La Nación, 30 de Marzo 2020).

Otra nota publicada en Diario Uno, dice que el Gerente de Relaciones Institucionales de Walmart explicó que la venta de productos de limpieza se disparó 1.000 %. Sobre todo la gente arrasó con la lavandina hasta el punto que tuvieron que colocar carteles para limitar la venta de lavandina a una botella de por compra. (Diario Uno, 16 de Marzo 2020).

Otro de los factores económicos a tener en cuenta es la clásica y estructural inflación que padece nuestro país, la que azota a empresarios y consumidores licuando los ingresos de todos. Según el INDEC el Índice de precios al consumidor aumentó 3,3%, el rubro alimentos presentó un alza del 3,9%. En el primer trimestre del año la inflación fue del 7,8% mientras que la suba de alimentos y bebidas alcanzó el 11,8%. (INDEC, 2020).

Factores sociales

La desocupación es un importante factor a tener en cuenta. Según la última medición del INDEC, para el último cuatrimestre del 2019 se ubicó en torno al 8,9%, para el mismo período las personas bajo la línea de pobreza fueron el 35,5% de la población de las cuales el 8% se encuentra en la indigencia. (INDEC, 2020)

Para la Provincia de Córdoba la desocupación al tercer trimestre de 2019 se ubicó en el 9,5% y la tasa de empleo en el 42,4% según datos del gobierno de la Provincia. La población total de la Provincia según el censo 2010, es de 3.308.876 habitantes. (Estadística, 2020)

En el contexto donde opera la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L si bien es posible seguir comercializando productos alimenticios, esto se ha hecho con determinadas restricciones tanto con los horarios, las medidas de distanciamiento social y de higiene necesaria, lo que obligan a la empresa a tener que adaptarse permanentemente a los cambios de manera rápida.

Factores tecnológicos

Según un artículo de la Fundación Barredo las nuevas tecnologías en las empresas se han vuelto esenciales, y cuando estas no optan por implementarlas en los diferentes procesos, las probabilidades de estancarse y perder posicionamiento aumentan considerablemente y más si se encuentran en pleno crecimiento. Cuando ingresa la tecnología en las empresas, se reduce las horas de trabajo manual y aumenta la productividad en escalas increíbles; se disminuye el margen de error. (Fundación Barredo, 2018)

La pandemia de COVID-19 y el consecuente aislamiento, social, preventivo y obligatorio impuesto por el gobierno nacional, requiere además despersonalizar la atención, incorporando y/o profundizando las plataformas digitales y el *e-commerce*.

Para la empresa de distribución que ocupa nuestra atención en este trabajo, es fundamental contar con una flota de vehículos segura, moderna, rápida y con capacidad, además de con operarios capacitados para poder manejarla.

Factores ecológicos

El cuidado del medioambiente es uno de los temas centrales de nuestra época. El aumento de la temperatura global, la destrucción de la capa de ozono, el derretimiento de glaciares, la extinción de especies animales y vegetales han vuelto imperiosa la necesidad de reducir la contaminación. Este tema capta la atención de la mayoría de los gobiernos del mundo y de diversas organizaciones internacionales.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, la Agenda 2030 ha definido 17 Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con 169 metas, que fueron aprobados por 193 estados miembros de las Naciones Unidas. Cada país debe adaptarlos a su realidad y necesidades. (Ver Anexo). (ODS, 2020)

Argentina forma parte de esta agenda y por tal motivo debe cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ello el rol de las empresas en la reducción de la contaminación como política de Responsabilidad Social Empresaria es trascendental.

Un tema no menor es el apogeo del uso de energías renovables, no solo como fuentes no contaminantes sino también para suplir el desabastecimiento energético que vivió nuestro país en los últimos años. La Ley Nacional 27.191 fija una meta, que el 20% de la energía generada en nuestro país para 2025 sea de origen renovable, por tal motivo la gestión del Gobierno de Mauricio Macri, creó el programa Renovar, de licitación de proyectos para la generación de energía no convencional. (Infoleg, 2015)

Las empresas cumplen un papel fundamental, no solo pudiendo generar su propia energía, sino también inclinándose por la eficiencia energética con pequeñas acciones tales, como el recambio de luminarias por LED.

Factores Legales

La empresa en estudio se rige para su nómina salarial, por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio el cual acordó para 2020 de incremento salarial, una suma fija de \$1000 para el mes de febrero, una suma fija de \$1000 para el mes de marzo, una suma fija de \$2000 para el mes de abril, el monto de \$2000 se mantendrá en los meses siguientes hasta ser absorbido por los futuros aumentos que se otorguen al reabrirse las paritarias. (Estudio Vilaplana, 2020)

A todo esto debe agregarse el decreto 14/2020 publicado en el boletín oficial el día 03/01/2020 que dispone un incremento salarial mínimo y uniforme para todos los trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia del Sector Privado, que ascenderá a la suma de PESOS TRES MIL (\$ 3.000) que regirá desde el mes de enero de 2020 y, a partir del mes de febrero de ese año, se deberá adicionar a dicho incremento la suma de PESOS UN MIL (\$1.000) que deberá ser absorbido por futuras negociaciones paritarias. (Boletín Oficial, 3 de Enero de 2020)

Para el transporte de productos alimenticios debe tenerse en cuenta la Ley 18.284 Código Alimentario Argentino, la Ley Provincial 531 y el Decreto P.E.N 815/99. (MAGYA, 2020)

Análisis del micro-entorno

Cinco Fuerzas de Porter

Riesgo de que entren nuevos competidores:

Como expresan Hill y Jones (2009) los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

El rubro mayorista requiere de una logística muy grande, con amplios galpones y locales, camiones y vehículos, todos estos demasiado costosos, por lo tanto se pueden tomar como una gran barrera de entrada para los posibles entrantes al rubro

Rivalidad entre competidores

Como expresan Hill & Jones (2009) rivalidad hace referencia a la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. Será intensa cuando implique precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria.

Los competidores de la empresa Redolfi se clasifican en dos grandes grupos:

Mayoristas con salones comerciales.

- ✓ En Río Tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- ✓ En San Francisco: Dutto Hnos.
- ✓ En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

- ✓ Rosental
- ✓ Micropack
- ✓ En Río tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- ✓ En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- ✓ En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Como se puede observar la competencia es muy importante y los clientes son extremadamente sensibles a los precios.

Poder de negociación de los compradores

“Los compradores son más poderosos cuando pueden exigir a quienes le compran. Si la industria es un monopolio, sobra decir que los compradores no tienen posibilidad de elección. Cuando existen dos o más compañías posibles en la industria, queda claro que pueden escoger entre ellas”. (Hill, Jones & Schilling, 2015, pag 55),

Los clientes generalmente son Supermercado, Almacenes, Kioscos, Bares, Confiterías, Perfumerías. Los clientes son sensibles a los precios y la competencia es muy marcada, con lo cual podemos decir que el poder de negociación de los compradores es importante ya que ante un aumento de precios podrían perderse, con lo cual es importante tener en cuenta ofrecer siempre el mejor precio posible.

Poder de negociación de los proveedores

“El poder de negociación de los proveedores se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar de alguna u otra manera el precio de los insumos o los costos de la industria, por ejemplo, ofreciendo insumos de mala calidad, o un servicio deficiente”. (Hill, Jones & Schilling 2015, Pag 56)

Para el mercado que estamos analizando es bastante improbable que los proveedores entreguen productos deficientes o de mala calidad y que suban los precios. Como se viene comentando en el mercado existe mucha competencia y productos sustitutos, con lo cual estas no serían opciones viables.

Amenaza de productos sustitutos

Hill, Jones y Schilling (2015), definen a los productos sustitutos como productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades similares.

Habitualmente se manipula un amplio abanico de marcas, dentro de las cuales existen a su vez productos de inferior y mayor calidad, con lo cual los clientes pueden buscar sustitutos dentro de las mismas marcas. Sin embargo existen muchas otras que la empresa no comercializa y que ante la creciente inflación y la recesión económica que vive nuestro país, los clientes podrían volcarse buscando mejores precios.

Análisis Interno

Cadena de valor

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas, pueden ser representadas usando una cadena de valor” (Michael Porter, 1991, pág 52)

Actividades primarias:

Logística interna: Cuenta con un área de logística que se encarga de la distribución, control de stock, almacenamiento, *picking* y mantenimiento. Dicha área tiene un Jefe de Depósito y Logística que depende del Gerente de Administración y Finanzas.

Operaciones: Como el producto ya se encuentra terminado y no exige transformaciones, la función de operaciones la desempeña el área de Logística mencionado anteriormente. Cabe aclarar que las sucursales deben realizar los pedidos de mercadería a las oficinas de James Craik, lugar donde se centraliza la distribución.

Logística externa: Los productos se almacenan en anaqueles o *racks* en el depósito que corresponda a la espera de la venta. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión *wifi*. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

Mercadotecnia y ventas: Los puntos de venta son todas las sucursales de la empresa, la estructura cuenta con un área de ventas, con un Gerente y sus respectivos

vendedores. El sistema para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores

Servicios: Como servicios adicionales se cuenta con el asesoramiento a comerciantes que empiezan a iniciar sus actividades.

Actividades secundarias:

Abastecimiento: La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto

Desarrollo tecnológico: La empresa cuenta con un sistema informático mencionado en el apartado anterior para la gestión de pedidos, como así también, además de auto elevadores manuales y mecánicos, y una flota de 83 vehículos.

Administración de Recursos Humanos: La empresa no cuenta con un área específica para el manejo de sus 132 empleados, lo cual le ocasiona algunos problemas para la rotación e inducción de puestos y el proceso de selección es primitivo.

Infraestructura de la empresa: La empresa cuenta con un área de Administración y Finanzas, que se encarga de las cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. El área está comandada por un Gerente.

Luego de analizar la Cadena de Valor, se deduce que Redolfi es una empresa que opera en el sector comercial, por lo tanto su generación de valor se basa en: como primer punto, la Logística Externa, la misma se encuentra perfectamente organizada para que los pedidos de todos los clientes lleguen en su tiempo y forma pactados, como segundo punto, es sumamente importante la Mercadotecnia y Ventas, la empresa se desplaza en un rubro en cual los clientes buscan siempre el mejor precio, por lo tanto la publicidad en redes sociales, promocionando ofertas por ejemplo, es un gran captor de clientes nuevos y fidelización de los actuales. Cabe destacar que todo ello se logra con

el apoyo de las actividades secundarias, y su gran sistema informático que ayuda a mantener todo bajo control.

Diagnostico Organizacional

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. El FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro. (Riquelme Leiva, 2016)

Ilustración I: Tabla FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • 50 Años de trayectoria en el rubro • Sucursales varias • Distribución en varios puntos de la provincia • Economías de escala. • Tiempo de entrega acotado. • Flotas de vehículos • Asesoramiento comercial • Variedad de productos • Amplia capacidad instalada • Solidez financiera • Inversiones de capital • Relación beneficiosa con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconvenientes con costos operativos. • Falta de un área de RRHH • Organigrama deficiente • Falta plan de seguridad e higiene. • No tienen clasificación de sus clientes por volumen de ventas. • Gerente comercial y general son una misma persona. • Falta plan de publicidad y promociones • Problemas en la toma de decisiones • Falta de capacitaciones • Falta de rotación del personal • Ascensos de personal en base a confianza
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnología para comunicar y posicionar imagen. • Nuevos canales de ventas • Plataformas de comercio electrónico. • Posibilidad de incorporar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre política y económica. • Constante variación del tipo de cambio. • Recesión económica • Muchos competidores • Pandemia COVID-19

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por los factores internos de la empresa en las Fortalezas, se observa que se cuenta con una amplia trayectoria en el rubro, lo cual hace que la empresa tenga una extensa experiencia en la industria alimenticia. Redolfi cuenta con una variedad de productos, para lo cual cuenta con una amplia capacidad instalada para poder soportar el stock de los mismos. El gran número de sucursales que posee la empresa, y su gran flota de vehículos de todo porte, hacen que la distribución en varios puntos de la provincia sea de manera acotada, a su vez, se cuenta con un asesoramiento comercial en cada sucursal para atraer clientes y potenciar a los actuales. Con lo que respecta al tema financiero, Redolfi tiene solidez para poder realizar distintas inversiones para aumentar su eficiencia y eficacia. Con lo que respecta a las Debilidades, se menciona un problema en costos operativos, el cual se plasma en una reducción de utilidades debido a que se absorben costos para no aumentar precios. La falta de un área de Recursos Humanos, hace que su organigrama sea deficiente y además el Gerente General es la misma persona que ejerce el cargo de Gerente Comercial y ese es un gran impedimento ya que se generan problemas en la toma de decisiones. El gran número de clientes que tiene la empresa, varía en cuanto a tamaño y cantidad de volúmenes de ventas, y no se los tiene clasificados como se debería para su mayor control. Otra Debilidad importante es que los ascensos de puestos se basan en la confianza, por lo tanto muchas veces hacen falta capacitaciones, ya sea en el momento de ingresar a la empresa como también a medida que se requieran, esto hace que haya poca rotación de personal. Conjuntamente no se cuenta con un plan o protocolo de seguridad e higiene.

Pasando a los factores externos de la empresa, sus Oportunidades son variadas. La implementación de tecnologías para posicionar la imagen de la empresa, y además comunicar a los clientes de las nuevas promociones hará que se abra otra oportunidad de ampliar los canales de ventas actuales. A su vez, la incorporación de una plataforma de comercio electrónico hará que se puedan implementar nuevos productos a comercializar. Como Amenazas se pueden mencionar, incertidumbre política y económica, variación del tipo de cambio, recesión económica y fundamentalmente lo que mantiene en vilo a todo nuestro país que es la pandemia Covid – 19. A su vez, la variada y amplia competencia que se tiene en el rubro mayorista es un impedimento a tener en cuenta para poder reaccionar de una manera adecuada a las acciones de los rivales.

Análisis Específico Según el perfil de la carrera

Matriz de Ansoff

“En su obra *Corpotate Strategy* Igor Ansoff presentó en 1965 la primera matriz de análisis estratégico, esto es una gráfica para visualizar en dos dimensiones las opciones estratégicas ofrecidas a las empresas (...). La matriz muestra los vectores de desarrollo de la empresa. Esta se desarrolla ya sea sirviendo los mismos clientes con los mismos productos (penetración), ya sea ofreciendo productos distintos (diferenciación, desarrollo de productos, integración horizontal), ya sea vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados (segmentación, expansión geográfica, exportación), ya sea buscando nuevos clientes para ofrecerles nuevos productos. (Diversificación). (Sallenave, 1992, Pag 201).

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Nicole, P. (2017). Matriz Ansoff. 2019, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com>)

Matriz de Ansoff para Redolfi

Penetración de Mercado: La posibilidad de aumentar la publicidad de la empresa, desarrollando un programa es una buena estrategia. Otra de las posibilidades es realizar una encuesta consultando si los clientes eligen a Redolfi o a la competencia y en el caso de que elijan a la competencia preguntar por qué. Realizar descuentos y promociones especiales para los clientes mas grandes es una buena opción, como también ofrecer descuentos interesantes para nuevos emprendimientos minoristas con el fin de captarlos como clientes.

Desarrollo de nuevos mercados: La posibilidad de desarrollar nuevos canales de distribución y alcanzar más zonas geográficas a través del e-commerce es una interesante estrategia.

Desarrollo de Productos: La empresa no crea productos, aunque podría proveerse de otros, incorporando por ejemplo rubro juguetería.

Diversificación: Acá la empresa podría aprovechar el comercio electrónico y las redes sociales, apuntando a un rubro de clientes más jóvenes, y ofreciendo productos para ellos tales como juegos, o indumentaria deportiva.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollará la planificación estratégica teniendo en cuenta las perspectivas de diversos autores referentes de la Administración y el Marketing, comparando y relacionando sus definiciones y teorías. Este Marco contextualizará el trabajo que se desea realizar, aportando conocimientos científicos sobre la disciplina que se aborda y que permitirán darle una base de sustentación. El conocimiento de los autores clarifica y marca el rumbo de la Planificación Estratégica que se va a realizar.

A modo de tener una definición de que es la Planificación estratégica, se puede afirmar que: En la planificación estratégica lo que se intenta es mantener una relación de eficacia y eficiencia entre tareas y recursos, “(...) consiste en la planeación general proyectada al cumplimiento de metas y objetivos institucionales y su finalidad es el establecimiento de parámetros generales de acción” (Riquelme, 2017, pág. 1). “Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente de carácter de futuro que encierran las decisiones actuales”. (Miller, 1971, Pag 3)

Según Gonzalez Millán y Rodriguez Diaz (2019) el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para luego seguir con la elaboración de la Misión, el análisis del entorno interno y externo y finalmente la elaboración de matrices para llegar al diseño de objetivos y estrategias. Luego se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica para concluir con la fase de control.

Según Norma Paolini y Diego Alvarez Gelves (2011) las etapas que hay que determinar para establecer un plan son las siguientes:

1-Establecimiento de predicciones acerca de la organización y su medio

2-Especificación de los objetivos: Especificar los objetivos, definiendo lo que se quiere lograr.

3-Establecimiento de líneas de acción alternativas: Deben evaluarse las líneas de acción alternativas teniendo en cuenta que depende de muchos factores.

4-Elección de la mejor alternativa disponible: Para lograr la ponderación, el planificador se vale de técnicas vinculadas con los modelos de decisión, programación lineal, criterios probabilísticos, etc.

5-Especificación y asignación de los medios y formulación del plan: Elegida la alternativa más idónea, esta se debe planificar en detalle.

6-Incorporación al sistema control: Es importante determinar el flujo de información de retroalimentación. (Paolini, Alvarez Gelves, 2011)

Misión

A la hora de definir la Misión Kotler y Keller expresan: “Una organización existe para lograr algo (...) una declaración de misión clara y bien pensada provee un sentido compartido de propósito, dirección y oportunidad. (Kotler y Keller, 2012, pág. 38)

Análisis interno

Robbins y Coulter (2014) refiriéndose al análisis interno y externo plantean que es preciso identificar tanto las oportunidades, como las amenazas. Se definen a las oportunidades como tendencias positivas en el entorno externo, mientras que las amenazas son tendencias negativas.. Las actividades en cuya realización se destaca la organización, constituyen sus fortalezas. Por el contrario las debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente. (Humphrey en Robbins y Coulter, 2014)

Otra de las herramientas utilizadas para el análisis interno es la cadena de valor. “Cada cadena de valor está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características”. (Porter, 1991, Pág. 52)

Para Porter cada cadena de valor para una empresa puede ser construida de manera especial e implica un papel fundamental al momento de identificar la ventaja competitiva. Dentro de esta cadena, podemos identificar las actividades de valor dividiéndolas en dos categorías: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. (Michael Porter, 1991)

Ambiente externo

(...)Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, Pág. 50).

Para analizar el microentorno externo existe una herramienta denominada las cinco fuerzas de Porter. Estas son: Los competidores potenciales, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos

“La cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector” (Michael Porter, 1991, Pág. 22)

Otro de los análisis externos utilizados, en este caso para el macroentorno es el análisis PESTEL. Betancourt (2018) lo define como un análisis para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización.

Ejecución de la Estrategia

Michael Porter propone una serie de estrategias denominadas “Estrategias competitivas genéricas” y al respecto expresa: “Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva”. (Porter, 1991, Pág. 29)

“La implementación de las estrategias implica que en el nivel funcional, el de negocios y el corporativo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico.” (Hill, Jones & Schilling, 2015, pág. 19). Betancourt (2019) expresa la

ejecución es la parte más difícil de la planeación, por más bien diseñada que esté la estrategia, si no se ejecuta bien no servirá.

Un caso de éxito es el de la empresa Molinos Rio de La Plata, que en 2018 perdió \$657.000.000. Por tal motivo realizó un plan estratégico de negocios que consistió en recortar gastos, focalizarse estrictamente en el mercado local, y vender activos no estratégicos. De esta manera revirtió el rojo y en el primer trimestre de 2019 ganó \$657.000.000. (Ámbito, Mayo 2019)

Como se ha demostrado la Planificación Estratégica resulta un proceso complejo pero completo y profundo a la hora de conocer la situación en la que se encuentra una organización y conducirla hacia el logro de las metas, objetivos y fines que se proponen exigiendo primera instancia un profundo y exhaustivo análisis del entorno interno y externo en el que opera la empresa. Luego se establecerán una serie de pasos y acciones a seguir, definiendo recursos, alcance y cuantificación de los objetivos que permitan poder incorporar el plan al sistema control para evitar posibles desviaciones y asegurar el éxito del Plan Estratégico que se realizará.

Diagnóstico y Discusión

Se mencionaron varios problemas y uno que se considera principal, el aumento de costos operativos y de insumos mayores al del precio de ventas. De esta manera la empresa absorbe parte de estos costos y la tasa de rentabilidad se comporta de manera opuesta a las ventas. Asimismo el manejo deficiente del área de Recursos Humanos hace que se provoquen gastos al tener que volver atrás en decisiones ya tomadas y no tener un correcto método de selección de personal e inducción de puestos. Las deficiencias observadas en el organigrama hacen que la toma de decisiones se pueda tornar inexacta al sobrecargar al Gerente General.

Estudiando en profundidad el ambiente interno y externo de la empresa se pueden encontrar cuestiones muy interesantes.

Tomando el análisis PESTEL, la empresa Redolfi S.R.L. se encuentra en un entorno difícil, por el contexto económico inflacionario que vive el país, por un lado la

inflación estructural y por el otro la situación generada a raíz de la pandemia de COVID-19 que agrava la problemática inflacionaria. Esta cuestión resulta directamente perjudicial para el problema de costos que sufre la empresa.

Partiendo del análisis FODA la empresa tiene grandes fortalezas donde apoyarse para hacer frente a sus problemas. La cantidad de sucursales y amplitud geográfica que posee a la hora de desarrollar su ventas, la relación beneficiosa y las economías de escala que le permiten una mejor rentabilidad, el asesoramiento comercial como ventaja distintiva de la competencia, la solidez financiera y amplia capacidad instalada que le permite desarrollarse con comodidad. Conjuntamente con sus fortalezas, la empresa tiene oportunidades para aprovechar, la posibilidad de crear nuevos canales de ventas a través del comercio electrónico, las redes sociales como captación de nuevos clientes, la posibilidad de crear un programa de publicidad y promociones el cual hoy la empresa carece. Todo ello la ubica y posiciona a la empresa en una situación ideal y de liderazgo.

Sin embargo aún tiene algunos problemas tales como la tasa interna de retorno que se viene comportando de manera opuesta a las ventas, que si bien estas últimas aumentan, el rendimiento no crece como debería por tener que absorber directamente costos asociados a insumos y operativos. Las superposiciones detectadas en el organigrama, como en el manejo de los recursos humanos también suponen una problemática a solucionar, siempre y cuando redunden en una mejora en la toma de decisiones. Las amenazas que enfrenta la empresa en cuanto a la recesión económica, la incertidumbre, la inflación, la creciente suba del dólar y la pandemia de COVID-19 como agravante representan un desafío importante para el cual es necesario estar preparado.

En el caso de la empresa Redolfi es destacable remarcar las problemáticas observadas como el aumento en los costos que no logra terminar de contrarrestar y concluye absorbiéndolos la empresa, la falta de capacitación de los Recursos Humanos, la falta de planes de publicidad y promociones, que si bien puede suponerse que por el tamaño y la experiencia de la organización podría tenerlos resueltos no lo están. Por ello la Planificación Estratégica es una herramienta clave en la gestión para poder no solo detectar falencias sino también solucionarlas de una manera formalizada, detallada y

profesionalizada que asegurará el éxito en el posicionamiento, en la rentabilidad y aumentará la eficiencia y eficacia de la empresa.

Conclusión Diagnóstica

La empresa debe conocer y tener en cuenta todas las cuestiones mencionadas para lograr el mejor rendimiento y posicionamiento posible a corto, mediano y largo plazo. Tanto para lograr un aumento en su rentabilidad, como un posicionamiento de liderazgo indiscutible dentro del sector. Será importante e interesante aplicar la planificación estratégica como una herramienta de gestión que le permita aprovechar las fortalezas y oportunidades para reducir el impacto de las amenazas y solucionar las debilidades que hoy posee.

Redolfi S.R.L. es una empresa fuerte y experimentada, sin embargo las falencias que hoy posee representan un escollo para un mejor posicionamiento en el mercado, con un rendimiento cada vez mejor.

Propuesta

En este apartado se desarrollará la propuesta de mejora para la empresa Redolfi S.R.L, aplicando un plan estratégico con la finalidad de lograr una mejora en los aspectos descriptos en el análisis de situación.

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la Provincia de Córdoba, con el propósito de lograr un aumento en las ventas de un 15% para seguir generando economías de escala, reduciendo falencias, rediseñando estructura, generando un plan de publicidad y promociones, y realizando capacitaciones en el período de seis meses, desde julio a diciembre del 2020.

Objetivos Específicos:

1-Capacitar a los Recursos Humanos del área operativa de ventas para orientarlos hacia el objetivo de aumentar las ventas. Su indicador de medición serán evaluaciones a los empleados para medir lo aprendido. Se considera razonable respecto a la problemática de carencia de un área de RRHH y de capacitaciones. Se estima que es

relevante para lograr el aumento en las ventas que deberán realizar los vendedores, ya que para ello deberán saber cómo conquistar nuevos clientes. El plazo para las capacitaciones será de cuatro semanas, así logrando que al finalizar los seis meses se logre que las evaluaciones arrojen un puntaje de siete como mínimo.

2- Aplicar beneficios a los clientes según el volumen de ventas, a través de una clasificación. Su indicador de medición será volumen de ventas por cliente para determinar cuántos clientes se posee y cuanto compran. Se considera razonable respecto a la problemática de falencia de una clasificación de clientes y su volumen de compras. Se estima que es relevante contar con él para luego aplicar descuentos a los clientes más grandes logrando que compren más y que elijan Redolfi por sobre otras alternativas. El plazo es de cuatro semanas.

3-Crear una plataforma de e-commerce. Su indicador de medición será la cantidad de personas que visitan la página y el porcentaje de las mismas que efectúan una compra. Se considera razonable debido a los tiempos que corren y el protagonismo de la tecnología. Se estima que es relevante para ampliar el alcance geográfico de las ventas sin necesidad de recurrir a sucursales o vendedores físicos. El plazo será de ocho semanas, así logrando aumentar un 15% la cantidad de visitas al nuevo sitio web y un aumento de compras por intermedio de tecnología de un 10%

4-Aumentar la resonancia de la publicidad. Su indicador de medición serán encuestas para medir si las personas han escuchado o leído hablar sobre la empresa Redolfi. Se considera razonable respecto a la problemática de la empresa de no contar con un plan de publicidad y promoción, Se estima que es relevante para aumentar el conocimiento de la empresa en la sociedad y conquistar nuevos mercados. El plazo temporal es de cuatro semanas. Al inicio del plazo se realizará una encuesta consultando cuantas personas escucharon hablar de la empresa y se repetirá al final del plazo para medir el impacto del plan, así logrando aumentar la imagen de la empresa en un 10%.

Fundamentación de los Objetivos

Respecto al primer objetivo, se conoce que la empresa no posee un área de Recursos Humanos, tampoco métodos de selección de personal e inducción de puestos, ni capacitaciones. Por lo tanto el criterio tomado para la rotación en los puestos es la confianza, lo cual no resulta suficiente y la empresa reconoce que en varias

oportunidades ha tenido que volver atrás en las decisiones de rotación tomadas. Si se persigue el objetivo de aumentar las ventas y atraer nuevos clientes no es posible improvisar, se necesita tener al personal capacitado para el logro del objetivo y motivado.

Como segundo punto, la empresa no posee una clasificación de clientes y volumen de ventas por cada uno de ellos. Una falencia bastante importante para una empresa de esta envergadura ya que imposibilita hacer cálculos en el caso de que se decida aplicar descuentos y/o promociones a los clientes más grandes. Para tal fin se necesita conocer con exactitud cuanta ganancia deja mensualmente cada cliente y cuál es su demanda estimada para poder proyectar.

Como tercer punto, resulta importante la creación de una plataforma de comercio electrónico en un contexto donde este tipo de operaciones cobran cada vez más valor por la facilidad y comodidad que ofrecen para los clientes, además de rapidez y posibilidad de ver los precios sin necesidad de llamar directamente a un vendedor o a la empresa. Si a ello se le suma la situación de la Pandemia de COVID-19 y su consecuente aislamiento, cobra más importancia y protagonismo ante la posibilidad de evitar el contacto directo con personas. Por tal motivo es importante contar con una plataforma de e-commerce para que la empresa se encuentre aggiornada a los tiempos que corren y ofrezca un servicio más a sus clientes.

Como cuarto y último objetivo, se observa que la empresa no posee un plan de publicidad y promoción, otra falencia importante para una empresa tan grande. La posibilidad de dar a conocer a Redolfi S.R.L para posicionarse en el mercado, de tener presencia activa en las redes sociales, mostrando la amplia variedad de productos que se ofrecen, los precios, las promociones y los servicios es una oportunidad que no debe ser desatendida. Sobre todo enfocándose en captar a emprendedores nuevos que estén en búsqueda de su proveedor.

Alcance y Limitaciones

Alcance: el plan estratégico se basa en mejorar la rentabilidad para poder hacer frente a los costos crecientes que tienen los insumos, sumando nuevos clientes y aumentando las ventas a los clientes actuales, con la incorporación de un plan de publicidad y promociones, la adecuada clasificación de los clientes y una eficaz capacitación a los

Recursos Humanos. Se lograrán cubrir mayores zonas geográficas a través de una plataforma de comercio electrónico. El plan se desarrollará de Julio a Diciembre de 2020 y se implementará en la Provincia de Córdoba donde opera la empresa Redolfi S.R.L.

Limitaciones: No se encuentran mayores limitaciones ya que se posee de toda la información necesaria para poder realizar el plan, como así también la gran cantidad de recursos que posee la empresa representan una ventaja.

Acciones a Seguir

Capacitar a los Recursos Humanos del área operativa de ventas: Se propone un equipo de ventas motivado y capacitado para salir en búsqueda de nuevos clientes y afianzar y aumentar los volúmenes de compra de los clientes actuales. Para ello hace falta que el personal tenga conocimientos para poder atraer a los clientes de manera efectiva. Se contratará a un Lic. en Administración especialista en Marketing y ventas el que dictará las capacitaciones al equipo de ventas. Las capacitaciones se dictarán a todo el equipo de ventas, reforzando aspectos referidos a psicología del marketing, posicionamiento del producto y la marca, atención al público y motivación del personal. Los empleados de ventas deberán realizar obligatoriamente estas capacitaciones diariamente, se hará por turnos para no afectar a todos en un mismo horario y que la empresa pierda productividad. El profesional contratado trabajará ocho horas diarias durante seis meses, de manera de realizar las capacitaciones y luego poder medir los resultados y corregir posibles desvíos. Por lo tanto se le abonará un sueldo mensual de ocho horas de un Lic en Administración que es de \$53.422. Lo que genera un costo de \$320532

Clasificar a los clientes según el volumen de ventas: Es importante saber quiénes son los clientes de la empresa, cuántos son y que volumen compra cada uno. Para poder definir así una estrategia en los precios, con beneficios para los clientes más grandes con el objetivo de que compren aún más cantidad y con una promoción para nuevos clientes con el fin de atraerlos y afianzarlos compitiendo con otras empresas al momento de elegir. De esta manera se obtendrá una clasificación dividida en A, B, C, D y E, donde A y B serán los clientes más grandes, C los medianos y D los pequeños, los clientes E son los nuevos emprendedores. Los A tendrán un porcentaje de descuento por compras grandes, los B un porcentaje menos, los C y D no recibirán descuentos y los E

recibirán una promoción con el fin de atraerlos. Los vendedores serán los encargados de recopilar la información, para ello tendrán una planilla donde deberán poner nombre del cliente, cuit, y la correspondiente clasificación según el volumen de ventas adquirido por cada cliente en los últimos seis meses. El equipo de ventas deberá organizarse de manera tal de que no quede ningún cliente afuera, por lo tanto se asignará una determinada cantidad de clientes a cada vendedor. Finalmente reportarán la información directamente al Gerente de Ventas quien será el responsable último del informe. El Gerente de Ventas recibirá una compensación en su sueldo de un 50% durante los seis meses que dure el plan, con un costo estimado de \$285.000.

Crear una plataforma de e-commerce: La tecnología hoy ha revolucionado el modo de comerciar logrando un alcance geográfico enorme, por tal motivo se propone crear una página web donde se encuentren disponibles los productos de la empresa Redolfi, fácil de utilizar, con precios disponibles y diferentes medios de pago y tiempos de entrega acotados. Se utilizará la página web actual de la empresa Redolfi S.R.L. Asimismo se contratará un diseñador web el que será el encargado de adaptarla para poder realizar compras y ventas a través de la misma. La página tendrá una solapa donde se podrá encontrar toda la gama de productos ofrecidos que se podrán ir seleccionando y acumulando en un carrito virtual, luego habrá una opción que será la de finalizar la compra, donde se despejarán todas las opciones de pago disponibles. La plataforma será manejada por el supervisor de vendedores varios, puesto ya presente en el organigrama actual de la empresa, el mismo será capacitado por el diseñador web que creó la plataforma. Cabe aclarar que el Diseñador web cumplirá una función de asesoramiento temporal y no será incorporado a la estructura de la empresa, no obstante se le abonará el equivalente a tres sueldos mensuales de un diseñador, estimados en \$157.986. Para el supervisor de vendedores varios habrá un bono equivalente a \$50.000 durante seis meses. Lo que hace un costo total de \$457.986

Aumentar la Resonancia de la Publicidad: La empresa carece de un plan de publicidad y promoción. Se propone un plan que incluya publicidades en diversos medios periodísticos, preferentemente virtuales tales como diarios digitales de la zona. Al mismo tiempo se deberá reforzar el manejo de la fan page, publicando precios y promociones y se creará un instagram de la empresa con el mismo contenido. El encargado del manejo de las Redes Sociales será el recepcionista. Tanto en las redes sociales como en los medios periodísticos se promocionarán los productos de la

empresa, los beneficios de operar con Redolfi, el alcance geográfico, los descuentos aplicables según volumen de compras y la posibilidad de operar virtualmente.

El recepcionista será capacitado por el diseñador web ya contratado para el desarrollo del punto anterior y el costo estará cubierto en lo ya abonado. Al recepcionista se le compensará el sueldo con un aumento del 50%, el que equivaldrá a \$12350 estimativamente mensualmente, el costo semestral es de \$74100. Se seleccionarán dos periódicos digitales para hacer publicidad, ellos serán “La Voz del Interior y “El Diario de Córdoba”, los que tendrán un costo de \$30.000 por mes por cada diario, se contratará el servicio por el lapso de seis meses. Se usarán también la opción de publicidades pagas en instagram, las que tendrán un costo de \$15.000 por mes. El total será de \$ 524100

El costo total de implementación del plan es de: \$ 1587618

Ilustración II: Diagrama de Gantt.

Meses del año 2020	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																								
Considerar capacitaciones necesarias	■																							
Programar fechas y temáticas de las capacitaciones	■																							
Comunicar capacitaciones al equipo		■																						
Dictar capacitaciones			■																					
Realizar Evaluaciones para medir lo aprendido.				■																				
Considerar el armado de una clasificación de clientes				■																				
Comunicar a los vendedores la información que deben recopilar.					■																			
Reportar los datos al Gerente Comercial						■																		
Elaboración de clasificación, A, B, C, D Y E							■																	
Comunicar la decisión de crear una plataforma y los nuevos roles de los empleados.								■																
Diseñar la plataforma									■	■														
Capacitar a los empleados para el manejo de la plataforma										■	■													
Puesta en marcha de la plataforma												■	■											
Control de la Plataforma													■											
Elaborar nuevo plan de publicidad y promociones														■	■									
Capacitación del Recurso Humanos																■								
Implementación del plan de publicidad y promociones																	■							
Control del Plan de Publicidad y Promociones																		■						
Control global sobre el plan estratégico propuesto																			■	■	■	■	■	
Implementar correcciones a posibles desviaciones																				■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración III: Indicadores

Indicador	Objetivo	Fórmula
Recursos Humanos	Verificar herramientas y capacidades de los vendedores	Evaluaciones a los empleados con el fin de obtener información acerca de sus conocimientos sobre comunicación y ventas/Cantidad de clientes nuevos por vendedor.
Clientes	Clasificar a los clientes según volumen de ventas.	Clasificar por sistema a los clientes de mayor a menor volumen de ventas.
E-commerce	Cantidad de visitas al sitio web	Número de visitas al sitio web
	Aumento de ventas mediante tecnología luego de aplicar el nuevo sitio web	Ventas con el nuevo sitio web
Publicidad	Encuestas al público en general	Encuestar al público en general para obtener información acerca de cuánto se conoce la empresa y aquellos que compran a la empresa
Rentabilidad	Aumentar las ventas en un 15%	$\frac{\text{Ventas en el semestre } n}{\text{Ventas en el semestre } n - 1} * 100$
	ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$
	ROI	$\frac{\text{Utilidad neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$
	Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: Elaboración propia

A través de los indicadores se evaluará la efectividad de la propuesta.

Las capacitaciones para lograr el aumento de ventas directas, se verificará a través de evaluaciones a los empleados. La cuarta semana de Marzo será la fecha en que se tomarán las evaluaciones. Su escala numérica de notas será de 1 a 10 con un valor promedio esperado de 7. Se espera que una vez finalizado el proceso los vendedores logren un aumento en las ventas directas del 5%.

El informe de clasificación de clientes por volumen de ventas servirá para tener base de datos para aplicar beneficios y promociones a los clientes mas grandes y a los emprendedores nuevos con el objetivo de captarlos. Para la tercer semana de agosto deberá estar terminado. Su indicador será una escala de clientes A, B, C, D y E donde se clasificarán por tamaño.

La plataforma de comercio electrónico se evaluará contando la cantidad de visitas y ventas que se realizan por día a través de la web. Se espera por día una visita mínima de diez personas y una concreción de cinco ventas que se evaluarán la tercera semana de Octubre, logrando así llegar al 15% de aumento en las ventas finalizado el plan una vez finalizado el plan.

Para controlar si funciona el plan de publicidad y promoción se realizarán encuestas en las redes sociales consultando si han escuchado hablar de la empresa Redolfi y han efectuado alguna compra. Las encuestas se harán las redes sociales, se entiende que las personas que tienen en sus redes a la empresa agregada la conocen, con lo cual se utilizará la función de “Publicidad” en Facebook que permite que la publicación alcance un público masivo aunque no estén agregada la página a sus perfiles personales. Se le pedirá también a la totalidad de los empleados que compartan la encuestas en sus redes sociales. Se espera que un 70% de los encuestados conozca la empresa. El momento elegido es la cuarta semana de Noviembre.

Por último se encuentran indicadores de rentabilidad, de los cuales se tomará el

ROI. Su fórmula es: $\frac{\text{Utilidad Neta}-\text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$

$$\text{ROI: } \frac{6195536,11-1587618}{1587618} * 100 = 290,24 \text{ Se obtiene un retorno de } 290,24 \%$$

Lo que significa que por cada peso invertido obtengo \$2, 90

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar un análisis interno y externo de macro y micro-entorno de la empresa, un diagnóstico organizacional y un análisis específico, se observa que la empresa A.J & J. A. Redolfi S.RL cuenta con una estructura sólida y una trayectoria de relevancia, pero aún con dificultades y falencias que imposibilitan su desarrollo pleno. Por lo tanto se debe aplicar una herramienta que permita cumplir objetivos con eficacia y eficiencia. Se detectaron fortalezas y debilidades, de estas últimas las principales son los inconvenientes con los costos operativos, la falta de un plan de publicidad y promociones y la nula capacitación y escasa rotación del personal.

La Planificación estratégica será una herramienta que le permita a la empresa Redolfi generar un plan, planteando metas y objetivos claros y precisos para solucionar las problemáticas que se observaron.

Se observa en la propuesta que primeramente se plantea un aumento en las ventas para maximizar los beneficios y contrarrestar así los constantes aumentos en los costos operativos. Para lograr este aumento se definen objetivos específicos que deberán ser cumplidos.

Se proponen una serie de capacitaciones acordes para el personal que permitirá guiar los esfuerzos hacia el logro del objetivo, será imposible generar desarrollo si no existe la capacitación y formación de por medio.

La creación de una plataforma de comercio electrónico permitirá desarrollar un nuevo canal de ventas, posicionando además a la empresa en un mercado moderno y acorde a las nuevas tecnologías.

Luego se propone conocer en profundidad quienes son los clientes de la empresa, clasificándolos en volumen de compras para luego poder aplicar los beneficios

según corresponda y resulte conveniente para la empresa. No se puede desconocer a los clientes.

Para terminar el plan de publicidad y promociones que se propone será el vehículo que comunicará los distintos productos, servicios y beneficios que la empresa Redolfi posee.

Se sugiere que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.RL. implemente el plan estratégico propuesto, respetando las actividades y los plazos que se detallan en el Diagrama de Gantt para una mejor organización y un desarrollo ágil, eficaz y eficiente.

El control de cada objetivo tiene su momento preciso y sus indicadores, es clave que se tengan en cuenta para poder generar retroalimentación y aplicar correcciones en caso de ser necesarias.

A lo largo de este trabajo se puede observar como a través de una herramienta concreta y clara como es la planificación estratégica se pueden lograr los objetivos propuestos además de maximizar el potencial de la organización. La Administración nos provee un sinnúmero de soluciones en pos de mejorar la eficacia y eficiencia organizacional y nos demuestra que constantemente se puede ir haciendo revisiones, proponiendo más objetivos y minimizando errores planteándonos una potencialidad sin techo si se aplican las herramientas correctamente.

El caso Redolfi es ejemplificador y muy claro de lo antes mencionado, por ello debe servir como modelo para aquellas organizaciones que estén buscando mejorar su desempeño y busquen estrategias aplicables en pos de la mejora continua.

Adjuntamente se recomiendan tener en cuenta los siguientes puntos que exceden al presente TFG:

- Realizar un cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión para verificar si se cumplieron los objetivos propuestos en la presente planificación.
- Crear un programa de pasantías para estudiantes de Administración manera de fortalecer el área de RRHH y aumentar la rotación.
- Lograr un feedback positivo que permita una retroalimentación de acciones y actividades.

Cabe destacar que en la presente TFG, estas temáticas no alcanzaron a ser abordadas, pero se sugiere de todas formas tenerlas en cuenta y desarrollarlas en futuros trabajos.

Bibliografía

- Ambito. (2019). *Molinos sale del rojo: ganó \$657 millones en el primer trimestre*.
<https://www.ambito.com/edicion-impresa/molinos-rio-la-plata/molinos-sale-del-rojo-gano-657-millones-el-primer-trimestre-n5031397>.
- Barredo, F. (2018). *La Importancia de la Tecnología en las Empresas*.
<https://www.fund-barredo.es/la-importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>.
- Beancourt, D. (2018). *Como hacer un análisis PESTEL*.
www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Betancourt, D. (2019). *Como hacer la Planificación Estratégica Paso a Paso*.
www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica.
- Boletín Oficial . (8 de Abril de 2020). *Emergencia Pública Decreto 351/2020*. Accesos a Internet, Primera Sección: Obtenido de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227668/20200409>.
- Boletín Oficial. (3 de Enero de 2020). *Trabajadores del sector privado. Decreto 14/2020*. Accesos a Internet, Primera Sección: Obtenido de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224341/20200104>.
- Diario Uno Digital. (16 de Marzo de 2020). *Walmart: "Aumentó 1.000% la venta de productos de higiene por el coronavirus"*. Accesos a Internet, Sociedad: Obtenido de: https://www.diariouno.com.ar/sociedad/walmart-aumento-1000-venta-productos-higiene-coronavirus-03162020_B1bydeaSI.
- Dirección General de Censos de Córdoba. (202). *Sociedad*. Accesos a Internet, Sociedad.: Obtenido de: <https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>.
- Estudio Vilaplana. (2020). *Escalas Salariales Empleados de Comercio 2020*. Accesos a Internet: Obtenido de: <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>.

- Glassdoor. (2020). *Salario para Gerente Comercial en Área Córdoba*.
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-gerente-comercial-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,25.htm#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20de%20un,a%20Glassdoor%20de%20manera%20an%C3%B3nima.
- Glassdoor. (2020). *Sueldo de un Diseñador Web*.
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/dise%C3%B1ador-web-sueldo-SRCH_KO0,13.htm.
- Glassdoor. (2020). *Sueldo de un Lic. en Administración*.
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-administraci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,28.htm.
- Gonzalez Millán, J. J., & Rodriguez Diaz, M. T. (2019). *Manual Practico de Planeación Estratégica*. Diaz de Santos.
- Hill , C. W., & Jones , G. R. (2009). *Administración Estratégica* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica. Teorías y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- INDEC. (2020). Accesos a Internet. Índice de Precios al Consumidor. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.*, Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf.
- Infobae. (19 de Marzo de 2020). *Los negocios que crecen a pesar del coronavirus: delivery, comercio electrónico, notebooks y productos de limpieza*. Accesos a Internet, Economía: Obtenido de:
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pegar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>.
- Infoleg. (23 de Septiembre de 2015). *Ley 27.191* . Accesos a Internet : Obtenido de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/253626/norma.htm>.

InfoLeg. (31 de Marzo de 2020). *Emergencia Pública Decreto 329/2020*. Accesos a Internet : Obtenido de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. PEARSON.

MAGYA. (2020). *Transporte de sustancias alimenticias*. Accesos a Internet: Obtenido de: http://magya.cba.gov.ar/upload/compendio_normas_transporte.pdf.

Miller, E. (1971). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: El Ateneo.

Neuvoo. (2020). *Recepcionista: Salario*. <https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Recepcionista>.

ODS Argentina. (2015). *Los 17 Objetivos*. Accesos a Internet, Institucional, Los 17 Objetivos: Obtenido de: <https://www.odsargentina.gob.ar/Los17objetivos>.

ODS Argentina. (2015). *Qué son los ODS*. Accesos a Internet, Institucional, Qué son los ODS: Obtenido de: <https://www.odsargentina.gob.ar/QueSonLosODS>.

Paolini, N., & Alvarez Gelves, D. (2011). *El Proceso Administrativo*. Haber.

Porter Michael E. (Septiembre 1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. . Rei Argentina SA .

Revista Espacios Digital. (2018). *La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S. A*. Accesos a Internet, Índices por número: Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf> .

Riquelme Leiva. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago de Chile: Obtenido de: <https://www.analisisfoda.com/>.

Riquelme, M. (s.f.). *¿Cuales son los Tres Niveles de la Planificación?* <https://www.webyempresas.com/cuales-son-los-tres-niveles-de-la-planificacion/>.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.

Roldán, N. (2019). *Matriz Ansoff de Economipedia Sitio Web*.
<https://economipedia.com>.

Sallenave, J. P. (1992). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma.

Stern Jorge. (2012). *Dirección, Gestión de Ventas y Marketing*. Pluma Digital Ediciones.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Stricland, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Anexo

Análisis de macro entorno

Análisis PESTEL.

Factores ecológicos

Los 17 Objetivos de Desarrollo sostenible son:

1 Fin de la Pobreza

2 Hambre cero

3 Salud y bienestar

4 Educación de calidad

5 Igualdad de Género

6 Agua limpia y saneamiento

7 Energía asequible y no contaminante

8 Trabajo decente y crecimiento económico

9 Industria, innovación e infraestructura.

10 Reducción de las desigualdades.

11 Ciudades y comunidades sostenibles.

12 Producción y consumos responsables.

13 Acción por el clima.

14 Vida submarina.

15 Vida de ecosistemas terrestres.

16 Paz, justicia e instituciones sólidas.

17 Alianzas para lograr los objetivos.

Análisis específico según la carrera

Matriz de Ansoff

Ilustración IV: Tabla ANSOFF

	Productos, servicios o tecnologías	
Clientes	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

