

Trabajo Final de Graduación



Reporte de Caso - Licenciatura en Administración

Plan estratégico

**“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LOGRAR COMPETEITIVIDAD
EN LA EMRPESA A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. MEDIANTE INVERSION EN
TECNOLOGIA”**

Autor: Trebucq, Martin.

DNI: 39304802.

Legajo: VADM022107.

Tutor: Carlos Vittar.

Año: 2020

Resumen

En el siguiente trabajo revisaremos la problemática central de un mal control de gestión, analizando los diferentes problemas. También veremos tres soluciones aplicables para corregirlos. Además de sus procesos de implementación y pasos a seguir, y un análisis general de las herramientas de la planificación estratégica. Todo esto apoyado en el material bibliográfico de los autores que proponen cada uno de los tópicos analizados. Además de lo anterior se encontrará una breve intuición de cómo aplicar la planificación estratégica en una empresa distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Abstract

In the following essay we will review the central problem of poor management control, analyzing the different problems. We will also see three applicable solutions to correct them. In addition to its implementation processes and steps to follow, and an overview of strategic planning tools. All this supported by the bibliographic material of the authors who propose each of the topics analyzed. In addition to the above, you will find a brief intuition of how to apply strategic planning in a company distributed by A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Índice de Contenidos

Introducción	4
Análisis Situacional	7
ANALISIS MACROENTORNO	7
ANALISIS MICROENTORNO	12
ANALISIS INTERNO	13
Cadena de Valor	13
Análisis Foda	15
Análisis específico de la Carrera	17
Marco Teórico	18
Discusión y diagnostico	22
Propuesta	25
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Alcance del Plan de Implementación	27
Tácticas de desarrollar	28
Diagrama de Gantt por actividades	33
Presupuesto	33
ROI	34
Conclusiones Finales	35
Recomendaciones Profesionales	36
Bibliografía	37

Índice de Imágenes

Ilustración 1, matriz de ansoff	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 2, tacita 1	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 3, táctica 2	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 4, táctica 3	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 5, Diagrama de gantt	Error! Bookmark not defined.

Introducción

En el presente reporte de caso se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con la finalidad de dar respuesta a la materia seminario final de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Dicho trabajo tendrá por objeto la elaboración de la planificación estratégica con la finalidad de incrementar la competitividad de la empresa en su medio y con ello, su incremento en la participación del mercado de la empresa, generando una mejor prestación de servicios, con el fin de fidelizar a los clientes creando un valor de marca distintivo. 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 rápido e eficiente.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, 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. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004. En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

En relación a ello, la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Sin embargo y pese al éxito de la empresa, la misma posee una gran debilidad, la cual si no la trabaja en el corto plazo, conducirá sin lugar a dudas a la pérdida de mercado en su industria y por ende el cede a la mayor competitividad de sus competidores directos en el sector. Posee un serio problemas a la hora de llevar al día los inventarios u stocks de sus productos, no existe un sistema informatizado como software que mediante el cual la empresa pueda organizar su proceso de compra, venta, logística como almacenamiento de productos. Todo se hace de forma manual e informal generando falsos datos que luego repercuten a la hora de ingresar o despachar pedidos ya que también se maneja todo por plantillas del sistema office de Excel.

En relación a lo anterior y su desarrollo; no existe un proceso delineado de tareas y formas de realizarlas dentro de la empresa, es evidente una superposición de tareas y demoras de las mismas al hacerlas todas de manera tradicional, ya que un empleado recibe los pedidos, los anota de manera manual en planillas impresas, los lleva al sector de almacenamiento y los deposita ahí para posterior tarea de los operarios de dicho sector. Con ello, se presenta la posibilidad de perderse, traspapelarse corriendo el riesgo de no procesarla de manera exitosa y por consiguiente la amenaza de no cumplir con el cliente en tiempo y forma repercutiendo en una clara falta de competitividad.

Una vez determinado lo anterior, se ve la clara necesidad de llevar adelante la implementación de estrategias funcionales buscando una mayor eficiencia en los procesos internos de la organización en cuanto a su área de gestión fundamentalmente. Dicha propuesta, buscará trabajar sobre la manera de llevar adelante los procesos de la organización buscando soluciones innovadoras que por un lado mejore el circuito de información interna junto con la excelencia en el desarrollo de las tareas, en segundo lugar que se agilicen como reduzcan los tiempos muertos de la organización derivados de trabajos en forma manual o con tecnología antigua y en tercer lugar, mejorar la prestación de sus servicios en cuento al cliente pudiendo responder ante éste de manera más rápida, ágil y en consecuencia poder fidelizarlos y atraer nuevos clientes a la organización.

Existen innumerables antecedentes relacionados con el tema, que explican el impacto positivo que tiene la planificación estratégica en relación a la temática:

Primero, tomaremos como referencia un antecedente teórico; un artículo de investigación publicado en una revista digital de España. El mismo comenta cómo el desarrollo profesional de los procesos internos, beneficia a las empresas haciendo que las personas se involucren más. Dicho estudio, expresa que cuando a una organización se la atiende en cuanto a cuidar a su capital humano, definir las tareas que debe ocupar cada uno, sus puestos como funciones dentro de la estructura organizacional, se les brinda al empleado métodos de ejecución rápida como tecnológica; se generan trabajadores motivados con sentido de pertenencia hacia la empresa, dispuestos a colaborar con las nuevas expectativas a futuro, creando ventajas competitivas para las organizaciones haciendo que desde puerta adentro, la empresa crezca en su mercado externo. (Jimenez Del Río, 2018).

En Segundo lugar como antecedente de campo, se cita a la empresa familiar Floma Srl, encargada de la distribución de pinturas en la localidad de Alta Gracia como Córdoba Capital. Dicha empresa en el año 2018, mediante especialistas en empresas familiares y consultores de empresas realizó una reestructuración interna en base a roles y procesos del área gerencial como de gestión solucionando los problemas de procesos como delegación de tareas derivado de una mala gestión en cuanto al desarrollo de las tareas las cuales no eran claras o se hacían de manera no productivas tomando como variable muchas veces la falta de tecnología. Dicho proceso llevó tres años, el cual determinó una distribución eficiente de roles del sector de ventas y con ello, un aumento de las ventas de un 15% en el plazo de 18 meses, dejando en claro como una solución de un problema interno puede derivar en un crecimiento externo de la empresa. (Brodsky & Mansanel, 2018)

Análisis Situacional

Una vez estudiada la historia de la empresa como también su presente, se observa que la organización posee grandes oportunidades de crecimiento en su mercado pudiendo atender a un mayor número de clientes potenciales en nuevas áreas geográficas. Sin embargo, debe entender que para responder a esa oportunidad debe primero subsanar los errores o debilidades internas que posee sobre todo en la manera de llevar adelante sus procesos los cuales son de manera deficiente en cuanto al uso de tecnologías sobre todo en lo que significa el proceso de recibir, procesar como despachar los pedidos de los clientes repercutiendo internamente ya que los empleados no tienen en claro sus funciones, como hacer las tareas como también externo, al correr el peligro que los pedidos, es decir, distribución de bienes como alimentos no se realizan en tiempo y forma perdiendo o pudiendo perder el cliente en un corto periodo de tiempo.

Una vez determinada la situación anterior y quedando claro el problema a analizar; será necesario antes de determinar las tácticas eficientes que lleven a dicha resolución de manera exitosa; 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.

ANALISIS MACROENTORNO

DIMENSION POLITICA:

La pandemia del nuevo coronavirus afecta a más de 1.900.000 personas contagiadas en todo el mundo y de ellas, por lo menos 120.000 murieron, mientras que otras 460.000 se recuperaron. El virus, que nació en diciembre en el centro de China, en la ciudad de Wuhan, hoy en día, 15 de abril del año 2020, está presenta en casi 200 países. Los más afectados son tres: Estados Unidos, España e Italia.

En la Argentina, en relación a lo anterior, desde que se conoció el primer caso el 3 de marzo hasta el momento, se registraron 2277 contagiados, 101 fallecidos y 468 curados. Para evitar que se sature el sistema sanitario, el presidente Alberto Fernández extendió el aislamiento social, preventivo y obligatorio hasta el 26 de abril y evalúa cómo seguir luego de esa fecha en función de la forma en que evolucione el brote en del país en respuesta a una de las principales políticas públicas tomadas para dicha pandemia a nivel nacional. (LaNacion, 2020).

Para no parar la producción y por ende al país en su totalidad; el gobierno decretó un DNU, habilitando a profesionales de actividades esenciales a desarrollar sus actividades de manera correcta. Estas actividades devienen de profesionales de la salud, estaciones de servicio, farmacias, y también industrias u empresas en relación a la cadena alimentaria, donde en relación a este último punto podemos ver que la empresa en estudio; no le perjudica en su totalidad la pandemia ya que puede desarrollarse de manera normal sin parar la producción y por ende no perjudicar sus ingresos.

Igual como medida preventiva y de tranquilidad para los empleados argentinos; el gobierno determinó una política que se basa en la prohibición de despidos sin justa causa y suspensiones por 60 días donde ante la necesidad de adoptar medidas excepcionales que aseguren a los trabajadores y a las trabajadoras que esta situación de emergencia no les hará perder sus empleos, y garantizarles así condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias. (argentina.gob.ar, 2020)

DIMENSION ECONOMICA:

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. La consecuencia de lo anterior, es que Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda de ello, fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad.

No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Aún así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%.(santandertrade, 2019).

Ahora en relación a lo económico y yendo a las características actuales y en el marco de la situación excepcional que atraviesa el país, y conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Desarrollo Productivo, se tomaron diferentes medidas económicas para ayudar a las diferentes clases sociales del país a luchar contra la pandemia:

- Fijación de precios máximos para bienes de consumo general.
- Prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro PyMEs como ayuda monetaria en relación a préstamos bancarios para pagar sueldos con un interés mínimo del 24% anual de TNA. (argentina.gob.ar, 2020).

Estas medidas son importantes a analizar en relación a la empresa en estudio, ya que al determinar precios máximos, la gente no va a disminuir el consumo de bienes alimenticios por ejemplo, no haciendo variar o disminuir la demanda de las empresas encargadas de la comercialización de dichos bienes y en segundo lugar, dichas empresas como la de dicho reporte de caso, deberán tener la tranquilidad que en caso que la situación se agrave tienen la posibilidad de acceder a un beneficio con una tasa de interés mínima para cumplir con sus obligaciones sobre todo con su nómina de empleados.

DIMENSION SOCIAL:

La libre circulación de los factores de producción hace a la eficiencia de las transacciones de bienes y servicios de nuestro país. Sin embargo, con los primeros casos del virus comenzaron los embates para la economía interna; ese proceso se vio interrumpido hace 10 días para una parte importante del sector servicios y se fue acotando aún más día a día. Se limitaron ferias, educación (escuelas), cultura (cines, teatros, recitales), sistema judicial, turismo (suspensión fin de semana largo y cierre de fronteras) y comercios como boliches, bares, restaurantes y salones de fiestas, entre otros, perjudicando a nivel social en relación al impedimento de generar ingresos para esas familias y por ende el peligro de la pobreza y en algunos casos pasar a la indigencia.

Una parte importante del sector servicios vio detenida sus actividades de un día para otro. En esta situación se encuentran unas 10 millones de personas entre trabajadores informales (aproximadamente 4,5 millones) y trabajadores no asalariados (entre monotributistas y autónomos, 5,4 millones). Sus pequeños emprendimientos se cortaron por lo cual no hay ingresos en sus hogares y los que quedaron aún con actividades no

restringidas tendrán una actividad menor en la segunda y tercera etapa de las restricciones cada vez más fuertes.

Lo que sucede y sucederá es que las familias y empresas a partir del aislamiento adquieren menos servicios y ahora menos bienes privilegiando solo los imprescindibles: consumo masivo (alimentos, bebidas, limpieza e higiene), transporte y medicamento, (DiPace, 2020)

Lo que termina que aquellas empresas las cuales están habilitadas como actividades esenciales o sus derivados como por ejemplo, la comercialización de dichos bienes; se verán totalmente beneficiadas por un aumento del consumo de la población hacia los bienes esenciales como los alimentos, disminuyendo la adquisición de bienes no esenciales, es decir, va a existir una traslación económica de bienes no esenciales a esenciales o primarios produciendo mayor consumo de ellos por parte de la población y mayor venta por parte de los oferentes de los mismos ya sea en cuenta a venta como la distribución.

DIMENSION TECNOLOGICA:

En el país sólo el 2% de las empresas usan habitualmente el teletrabajo. Pero ahora con la pandemia la modalidad se expandió. La tendencia es global: hasta China y la NASA la implementaron por primera vez lo que habla de un crecimiento tecnológico positivo a nivel mundial.

En la Argentina, el concepto de teletrabajo o home office tuvo un primer impulso en 2003 por la crisis global que causó el síndrome respiratorio agudo grave (SARS). Por aquel entonces, muchas empresas usaron esta opción para evitar el contagio entre sus empleados. Diecisiete años más tarde, a raíz de la actual emergencia sanitaria por el coronavirus, la historia se repite. A medida que aumenta la cantidad de contagios, crece el número de empresas que ofrecen a sus empleados la posibilidad de trabajar a distancia ya sea para minimizar riesgos o por mera prevención y también, para estar preparadas en caso de una propagación masiva.

Sin embargo al punto positivo anterior, también la tecnológico lleva consigo, varios puntos negativos. En este mundo globalizado, las enfermedades infecciosas se transmiten con la misma rapidez que las fake news por Internet. (Bellucci, 2020)

DIMENSION ECOLOGICA:

La ausencia parcial de la actividad humana en la tierra provocó un gran impacto en el medioambiente. Desde que comenzaron a implementarse diversas medidas para la contención del coronavirus, y con ello el aislamiento social, disminuyeron notablemente las emisiones de CO₂ y de contaminantes atmosféricos. También mejoró la calidad del aire y hay menos contaminación auditiva.

Uno de los países más significativos en este cambio, es China que a principios de año, produjo una desaceleración económica a raíz de la pandemia lo que provocó disminuciones significativas en la emisión de dióxido de nitrógeno, un gas nocivo emitido por vehículos, plantas de energía e instalaciones industriales y principal causante del efecto invernadero y la degradación de la capa de ozono donde las emisiones de carbono cayeron un 25% durante un mes debido a las restricciones impuestas al transporte y a las actividades comerciales. Esta cifra representa una reducción del 6% a nivel global. (Olub, 2020)

DIMENSION LEGAL:

El presidente Alberto Fernández anunció que buscará por medio de decretos y ordenanzas legales, congelar los alquileres y las cuotas de los créditos hipotecarios por 180 días y suspender los desalojos y remates de casas, como paliativo a los efectos negativos que la cuarentena está generando en el plano económico. A eso hay que sumarle el proyecto de congelar por tres meses los planes básicos de la medicina prepaga, que Fernández tenía pensado encarar con más tiempo, pero que está apurando por el efecto económico devastador de la pandemia. También podría anunciarse la entrega de un bono de treinta mil pesos a pagar en tres cuotas para las personas de la salud, lo cual tendría que intervenir el senado y determinar el marco legal y aprobatorio para conseguirlo.

En resumen y en relación a la situación legal para atenuar la situación presente del país; los principales anuncios que apura el Gobierno son:

*El congelamiento de los alquileres y las cuotas de los créditos hipotecarios por 180 días y suspender los desalojos y remates de casas.

*El congelamiento de las cuotas de los planes básicos de medicina prepaga para que los usuarios que tienen dificultades para pagarla cada mes no se den de baja.

*El anuncio de un bono que sería de treinta mil pesos a pagar en tres cuotas para recompensar el esfuerzo que todo el personal de salud está haciendo para combatir la pandemia, exponiendo su vida.

*A ello, se le debe sumar y no menos importante, la ayuda a empresas para pagar los sueldos de los empleados donde el porcentaje de ayuda variaría del 100% de la nómina de empleados o porcentaje menor, dependiendo la cantidad de empleados y el rubro de la empresa (Boletín oficial, 2020)

ANÁLISIS MICROENTORNO

(F1) Poder de negociación de los clientes o compradores

Los clientes de la industria son por un lado supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, es decir, minoristas los que realizan las compras a las empresas distribuidoras donde el poder de compra es muy reducido ya que las empresas manejan precios muy parecidos por ende el cliente en este marco es precio aceptante. Lo que puede realizar el cliente en este caso, es cambiar de distribuidor por uno que brinde mejor servicio, pero en cuanto a precio no variaría mucho uno con otro. En segundo lugar, como clientes, se encuentran los mayoristas, donde aquí el poder de negociación los poseen estos clientes ya que compran a granel, a un menor precio, piden promociones y las empresas distribuidoras de la industria, deberán acceder para fidelizar ese gran cliente.

(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En este sector se encuentran una cantidad muy grande de empresas que buscan terciarizar el servicio de distribución, por el costo de inversión inicial que esto implica. A su vez, hay muy pocas empresas con capacidad suficiente para ocupar una superficie amplia y con una velocidad de entrega rápida. Aquí el poder reside en los vendedores, ya que ellos se diferencian el uno con el otro en cuanto a servicios. Por ende si un proveedor quiere maximizar sus beneficios deberá ceder ante el vendedor que tenga mejor poder de distribución.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

Aquí ocurren 2 cosas, primero el nivel de inversión para una planta distribuidora es muy alto, por eso empresas con grandes cantidades de producto aliguen terciarizar su distribución, y segundo la publicidad requerida para captar clientes es muy alta y para

fidelizar mas todavía. Resumiendo entonces, que hay una baja pero posible amenaza de nuevos competidores. Debería venir una empresa con un respaldo de capital muy grande y que invierta en su propia línea de distribución para que ocurra una amenaza a la industria.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Se podría decir que una amenaza de un servicio sustituto sería una empresa con preventistas y entregas a domicilio, o bien, mayoristas con salones comerciales. En este caso no podemos hablar de productos sustitutos como tales, pero si, servicios con marcas sustitutas de menor calidad y precio

(F5) Rivalidad entre los competidores

La competencia se basa en promoción, oferta y descuento. Las empresas compiten por sus servicios para captar la mayor cantidad posibles de clientes y tener la mayor variedad de proveedores. Entre las empresas saben que perder un territorio implica mucho dinero y más aun sabiendo que sus costos fijos son muy elevados.

ANALISIS INTERNO

Cadena de Valor

La empresa, conformada por 4 socios, contiene un organigrama vertical que va desde el gerente general pasando por el gerente de área como el de venta y después por colaboradores, cuyo tipo de liderazgo es democrático y transformacional lo que quiere decir es que las decisiones se toman en conjunto, dando participación de decisión a la gerencia de área. Dicho tipo de liderazgo es beneficioso y crea una valor positivo a la empresa ya que promueve mayor delegación de tareas y a la hora del líder ausentarse, la percepción de su falta es casi imperceptible ya que los colaboradores tienen autonomía y confianza en el proceso de toma de decisión generando con ello mejor comunicación y pro actividad en el día a día de la empresa con miras a futuro. Éste valor positivo anteriormente descrito también lo podemos relacionar a la gran cultura organizacional que la empresa posee; ya que inculca y comparte valores de convivencia a sus empleados, como el sentido de unidad de equipo y pertenencia hacia la institución.

Sin embargo, a lo anterior y desde una visión más crítica a su análisis interno, encontramos factores que no contribuyen a una cadena de valor exitosa ni le agregan valor a la empresa. Dentro de los asesores externos de la organización, encontramos tercerizado

al departamento de higiene y seguridad, haciendo que sea una desventaja que no esté dentro de la estructura organizacional ya que es una actividad importante en este rubro, invitando a la organización a generar capacitadores internos que desde su profesión y área protejan la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. Otro punto a observar y de gran falencia es que no se tiene un área de gestión de recursos humanos y por ende no tiene un proceso de selección de los empleados, por lo que cuando hay una necesidad en un área, solo se tiende a recibir el curriculum y un responsable del área se encarga de evaluar y contratar si hay un acuerdo con el asistente de gerencia general, por lo que sería ventajoso adoptar una nuevas formas de buscar empleados desde un área de recursos humanos conformada y profesional dentro del staff de la empresa.

Una vez determinada su cadena de valor desde la perspectiva de las actividades primarias como secundarias; se puede realizar un análisis de dicha herramienta en relación a que áreas o partes de la institución generan mayor valor y una clara ventaja competitiva. La organización, posee un gran KnowHow que adquirió con sus años de experiencia, la gran solvencia financiera que tiene debido al gran volumen de ventas y a los plazos cortos en los que cobra. También cabe mencionar en este aspecto, la relación que ha logrado con sus proveedores y las representaciones oficiales que consiguió a lo largo de los años como las economías de escala que genera con sus grandes volúmenes y la amplia cobertura que tiene en la ciudad de Córdoba; lo que se determina que la empresa posee grandes cualidades internas para poder crecer y profesionalizarse. Pero para que esto perdure y se eficiente dicha ventaja competitiva con respecto a la competencia y tal como se lo describió líneas arriba sobre todo en el apartado introducción; la empresa deberá trabajar duramente en sus aspectos internos en la forma de ejecutar o los medios utilizados para llevar adelante las tareas para acompañar a las grandes oportunidades de crecimiento en el plano externo.

Análisis Foda

Esta herramienta es implementada con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa donde se determinó lo siguiente:

Fortalezas

-
- Es una de las distribuidoras líderes en la provincia de Córdoba, habiendo logrado en los años una gran relación y patrocinio de grandes empresas en el mercado
 - Presenta una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado con más de 50 años en el rubro haciendo de la trayectoria una buena ventaja competitiva en el sector.
 - Buena infraestructura en relación a la distribución de áreas de cada tarea para agilizar los procesos internos de manera rápida y organizada.

Oportunidades

- Integración vertical como horizontal pudiendo incrementar el mercado cliente logrando alianzas estratégicas entre los participantes del sector.
- Aprovechar la oportunidad de aumentar el servicio de distribución de alimentos ante una mayor demanda poblacional en relación a la pandemia actual

Debilidades

- Superposición de tareas de los miembros de la empresa lo que resulta en abundancia de funciones, ya que por ejemplo, la misma persona de logística realiza funciones de compras, demoras en atención en horarios pico, Pérdida de tiempo en la revisión de mercaderías del depósito.
- Falta de sistema de gestión de información interna pudiendo correr el riesgo de no poder almacenar de manera eficiente los datos de clientes actuales como potenciales tendientes a tomar futuras decisiones para su fidelización
- Falta del uso de medios innovadores para ejecutar las tareas del área de compra y venta corriendo el riesgo de no abastecer a clientes en tiempo y forma sobre todo por el uso obsoleto de tecnologías.

Amenazas

- Dejar de ser la cadena de distribuidoras más importante de la provincia de Córdoba con el surgimiento de potenciales competidores con procesos productivos más innovadores y de rápida ejecución.
- Agresiva campaña publicitaria de la competencia atrayendo a un mayor número de clientes en un corto plazo
- Cambios políticos que afecten al sector privado por parte del gobierno

Análisis específico de la Carrera

Para realizar el análisis específicos de la carrera se utilizará la matriz de Ansoff, la cual se la denomina como la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa desde dos visiones. Por un lado toma en cuenta las estrategias que podría realizar la empresa para llegar a su público actual desde el lado de tácticas de penetración de mercado como desarrollo de mercado. Y por otro lado visualiza tácticas de crecimiento para llegar a nuevos clientes en el futuro desde una mejor

organización interna desde la variable desarrollo de nuevos productos como la diversificación.

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 1, matriz de ansoff

Fuente: Elaboración propia (2020)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
		Reducir el tiempo de entrega actual de productos; en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas, buscando a ser 12 a 18 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas, reduciendo a 32 horas. Financiación: realizar a sus clientes un descuento entre el 10% y 15% por pago al contado, y	Gestionar show rooms de nuevas marcas incorporadas para ver si funcionarían en las áreas que ya se tiene presencia del servicio. Enviar con los vendedores información sobre los aumentos en los precios debía a la inflación, así de esa manera se pueden stockearse.
		Clasificar sus clientes y destacar a los más fieles	La apertura de una nueva sucursal de auto servicio en la ciudad de cordoba.
		marketing mix como herramienta de análisis, estudio y penetración de mercado de la mano de una buena publicidad y consolidación de la marca e imagen corporativa.	Investigar e introducirse en el mundo e-commerce para llegar a más clientes con más variedad de productos y sub productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación
		Contratar a una profesional de community manager para el uso de redes y relación con el público externo	Realizar un programa de encuestas via linkedin para personas interesadas en abrir sucursales de distribución en distintas provincias, y así crear un nuevo proyecto en el cual se aportarían todos los conocimientos del rubro y contactos de proveedores por un porcentaje del mismo.
	Invertir en la generación de alianzas estratégicas; clientes - empresa	Aumentar los puntos de ventas en diferentes partes de Argentina, donde hoy no está la distribución de la empresa	

Marco Teórico

En el presente apartado, se trabajará sobre la herramienta planificación estratégica. La elección de esta herramienta, se basa principalmente en que ayuda a la empresa a llevar adelante una serie de tácticas alineadas con su estrategia y el objetivo a largo plazo. Una vez determinado lo anterior, es decir, la definición de dicha herramienta,

será necesario conocer la estrategia a utilizar, la cual será la estrategia funcional y por consiguiente, tácticas en relación a métodos innovadores para dar respuesta a los problemas detectados de la organización y expuestos en la introducción de dicho reporte de caso.

La planificación estratégica; es el proceso que incluye y establece uno o varias de las voluntades organizacionales u objetivos económicos de una organización en relación a su supervivencia, crecimiento y utilidades entre otros. Dicha herramienta una vez establecidas las metas de una empresa en un tiempo determinado; ayuda a elegir los medios más adecuados para alcanzarlos; es decir los fines, y cómo se hará, o sea, es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.(Johnson, Scholes, & Whittington, 2009)

La planificación estratégica, ha empezado a desarrollarse durante los años cincuenta y sesenta. Desde ese tiempo, se han ido generando diferentes avances que han ido actualizando este concepto de forma constante hasta estos años presentes. En los años 50, esta planificación se tomaba para coordinar decisiones individuales de inversión y planificar el desarrollo a largo plazo de la empresa, entre los años 60-70; su tema central giraba en torno a la diversificación de riesgo y oportunidades de no hacer una única actividad productiva. En los años 70-80 cambio de horizonte de estudio desde la planificación estratégica hacia la dirección estratégica, centrada en el análisis de la competencia. Luego en los años 90, la investigación del análisis estratégico, se desplazó hacia el interior de la empresa. Los recursos y capacidades internos de la empresa empiezan a ser considerados protagonistas. Y finalmente en los años 2000 en adelante; se empieza con el concepto de Innovación Estratégica y Organizativa donde de la mano de la innovación y tecnología las empresas pensaban sus estrategias a futuro.(Veláz, 2013).

Existen 7 pasos que hay y se debe seguir en cualquier proceso de planificación estratégica determinada por el autor (Salimbeni Gandino, 2018):

1. Misión: Es la razón de ser de la empresa; qué es lo que se quiere lograr en el mediano y largo plazo.

2. Metas: Aquello que se quiere alcanzar en el mediano y largo plazo. Puede haber metas no sólo económico-financieras, sino de mercado, de procesos internos y de calidad, entre otras.
3. Objetivos: Meta de corto plazo. Una convención aceptada, en general, es que cuando se habla de objetivos se entiende el corto plazo, o sea, dentro de un mismo año o período fiscal; mientras que cuando se habla de metas se entiende plazos mayores al año.
4. Estrategias: Manera, forma en que se alcanzarán las metas u objetivos. Existen estrategias de crecimiento, competitivas, empresariales, funcionales como de negocio.
5. Acciones y tareas: Es la explicación detallada de lo que se debe hacer, paso a paso, para alcanzar los objetivos y metas siguiendo las estrategias antes definidas.
6. Control: Hecho de observar los desvíos de los resultados reales respecto de los planificados. Si fuera necesario se realizarán cambios de modo de acercarse nuevamente a los objetivos y metas definidos en el plan. En algunos casos, para diferenciar la acción de observación de la de cambios y modificaciones, se habla de Monitoreo y Control.
7. Recompensa: Este es tal vez el aspecto diferenciador de este modelo. El autor, dicen que, si la implementación del plan fuera exitosa, debería reconocerse los esfuerzos de todas las personas que han intervenido para que ello suceda. (Salimbeni Gandino, 2018)

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. Dicha estrategia es la estrategia funcional. Ésta última; está dirigida a mejorar la efectividad de la operaciones dentro de una empresa, centrándose en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada áreas funcional de cada negocio o unidad estratégica. (Wellen & Hunger, 2007).

Dentro de la estrategia funcional se pueden encontrar las siguientes estrategias:

- 1) Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción como tipo de sistema productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, etc

- 2) Estrategia comercial o de marketing: Acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado fijando las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas, entre otras.
- 3) Estrategia financiera: La empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas.
- 4) Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación): mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia como nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial.
- 5) Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación, capacitación y motivación de los recursos humanos. (Wellen & Hunger, 2007).

La idea por medio de dicha estrategia, es mejorar los procesos internos de la organización en base a la profesionalización de sus procesos. En base a ello y en relación a lo anterior, el tópico a tratar será:

Profesionalización interna del área de gestión:

La profesionalización o llevar a cabo un proceso de profesionalización; consiste en determinar un conjunto de recursos que una empresa posee con el fin de mejorarla y realizarla de manera eficiente en un determinado ámbito de la empresa como por ejemplo un determinado departamento como por ejemplo departamento de recursos humanos, logística, ventas, compras, atención al cliente, etc. Además, dichas acciones de efficientizar los recursos o procesos ya existentes; son las que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos en el plazo estipulado y lograr una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (Alles, 2013).

Una manera de profesionalizar el sistema interno de la empresa es por medio de métodos innovadores como tecnológicos que generen una ventaja competitiva en el mercado sobre la competencia. Toda medida innovadora genera un acercamiento hacia la gente, pero debe ir de la mano de iniciativas internas para captar esa oportunidad y no

solo finalizarla en la innovación. Es por ello que dicha iniciativa busca posicionar a la empresa objetivo en su mercado aumentando su participación. (O`Guinn & Semenik, 2012).

Conclusión del Marco teórico

Estos factores a la hora de analizarlos y llevarlos a cabo en la empresa generarán una ventaja competitiva con respecto a la competencia y la posibilidad de liderar el mercado.

Pero para ello, tal como lo determina (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009), el plan estratégico debe estudiar todas las variables para que sea exitoso ya sea en el plano interno como externo a la empresa. Esto nos va a permitir determinar estrategias eficientes como es la de funcional expresada por (Wellen & Hunger, 2007) junto a tácticas innovadoras y tecnológicas para lograr mediante una profesionalización interna un sólido posicionamiento en el mercado en relación al cliente como mencionó anteriormente (Alles, 2013).

Discusión y diagnóstico

Declaración del problema

Luego del análisis realizado desde el punto de vista del macro entorno, el análisis realizado al micro entorno, como al análisis interno de la empresa podemos determinar que el principal problema a resolver en dicho reporte de caso desde el punto de vista de sus fortalezas, debilidades, oportunidades como amenazas es el siguiente:

Entre sus fortalezas podemos nombrar la trayectoria como el conocimiento del mercado que la empresa adquirió con sus años de trabajo. Además, cuenta, con una gran solvencia financiera que tiene debido al gran volumen de ventas y a los plazos cortos en los que cobra. También cabe mencionar en este aspecto, la relación que ha logrado con sus clientes, con los cuales trabaja para satisfacer al máximo sus necesidades junto a una gran variedad de productos que ofrece en su proceso de distribución, lo cual la posiciona como una de las empresas líderes en la industria. Además un factor fundamental; es la amplia cobertura que tiene en la ciudad de Córdoba; lo que se determina que la empresa posee grandes cualidades internas para poder crecer y profesionalizarse.

En segundo lugar; analizando el sector externo de la empresa y como este puede afectarla, empezaremos nombrando sus posibles oportunidades dentro del mercado. Redolfi 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 por medio de integraciones verticales como horizontales. En cuanto a sus clientes, puede enfocarse en fidelizar a los actuales y obtener más representaciones exclusivas para su distribución mediante nuevos puntos de ventas o formas digitales de venta. Y a ello, se le debe sumar que dicha industria posee un presente alentador la cual debe prestar atención para crecer ya que en Argentina, este contexto de pandemia, afecta en menor medida al rubro en que se desenvuelve la empresa analizada ya que la misma se caracteriza por brindar a los consumidores uno de los servicios esenciales que el gobierno permitió seguir operando, lo que aquella empresa del rubro que sepa atender esa demanda, será beneficiada.

Sin embargo, una vez examinado lo anterior la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento junto a grandes fortalezas que pueden ayudar a ese logro, pero para ello debe surcar una clara debilidad la cual es la declaración del problema de dicho reporte de caso, la cual de no solucionarse, perjudicará el panorama alentador que tiene la empresa en cuanto a crecimiento en el corto plazo. La empresa muchas veces en su gestión diaria utiliza procedimientos obsoletos en cuanto a la cuantificación de

mercadería perdiendo el control de abastecimiento en muchas ocasiones lo que deja entrever que la empresa no está explotando de manera eficiente los recursos internos que posee para desde puertas adentro colaborar al éxito externo. En relación a lo anterior, lleva adelante sus procesos de la mano de métodos tradicionales con tecnologías obsoletas no dando lugar a la profesionalización de sus procesos y su adaptación al medio en cuanto a las necesidades como preferencias de los clientes en relación al tiempo y forma de responder a sus solicitudes.

Cabe aclarar que todo lo anterior se lo deberá y buscará llevar a cabo también estudiando las amenazas del sector, desde la parte política, económica, social, tecnológica, ecológica como legal observando y corrigiendo los procesos con el transcurso del tiempo y los acontecimientos.

Justificación del Problema

Los problemas del área interna de gestión son preocupantes y urgentes de solución para no perder competitividad en el sector.

Las mismas brindarían en primer lugar y a nivel interno una profesionalización y orden en la ejecución de tareas y en segundo lugar y con relación al plano externo; dicha implementación de solución; traerá una mejor imagen de la empresa, tentarían a nuevos clientes a confiar en la empresa, ya que está tendría nulo o escasos problemas de manejo de mercaderías por medio de procesos innovador, reducción de tiempos muertos en el área de logística en relación a las entregas de mercaderías a tiempo como también un mejor análisis y estudio del cliente desde el sector interno de la empresa.

Conclusión Diagnostica

En conclusión, la empresa posee un conjunto de fortaleza que la impulsan a ser una de las líderes en la industria, con una gran cantidad de clientes y una expansión en los últimos años que la llevo a tener su propia planta, luego de una inversión elevada. No obstante, el hecho de tener debilidades palpables y la amenaza constante de los competidores por una porción del mercado, abre lugar a un análisis sobre sus actividades y funciones que desarrolla en el día a día en todas sus áreas con el fin de resolverlas para que la empresa desarrolle su eficiencia en los procesos.

Es por ello y como justificación a todo lo anterior que se ve la necesidad de implementar una planificación estratégica junto a estrategias funcionales que le permitan a la organización mediante métodos innovadores, afianzar su desarrollo productivo materializándose en indicadores de optimización de tiempos de trabajo, adecuación de las herramientas, y disminución de los costos en la totalidad de la cadena productiva y una mejor respuesta al cliente.

Propuesta

Primero para comenzar con el proceso del plan de implementación, se mencionarán algunos datos básicos de la empresa para ver si los mismos son acordes al plan de implementación o si tendrían que ser modificados. Estos datos de la empresa responden a sus lineamientos estratégicos tomando en cuenta su misión, visión como valores.

Misión actual:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Canvas, 2020)

Visión actual:

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Canvas, 2020)

Valores de la empresa en relación a la temática:

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y

transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Conclusión de los lineamientos estratégicos

Una vez determinados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa; se puede decir en base a los mismos que no fue necesario cambiarlos, ya que la misión y visión de la empresa va en correlación con el plan de implementación ya que los mismos le brindan a la empresa una eficiente competitividad, logrando así mantener y captar una mayor parte del mercado. No solo clientes sino proveedores que quieran vender más y saber que sus productos llegan a más lugares en tiempo y forma tal como se desarrollarán las tácticas a continuación en relación a la problemática a solucionar de la organización.

Objetivo general

Incrementar en un 30% la participación de mercado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L mediante la innovación de sus procesos internos actuales en cuanto al recibimiento, procesamiento como despacho de los pedidos solicitados buscando su agilización y post fidelización del cliente para principios del año 2023.

Justificación:

A la hora de visualizar el crecimiento de la empresa en cuanto a utilidades, las cuales van en relación a la participación en su sector; se puede ver que en el año 2017 las utilidades fueron de \$4.326.650, 21 y en el año 2018 \$6.195.536,1. Es decir, que entre ambos periodo la empresa creció un 43,19%. Ahora si tomamos como horizonte de tiempo principios del año 2023 y visualizamos la incertidumbre en cuanto a la sanidad y en cuanto a la disminución del poder adquisitivo de las familiar hasta en el consumo de bienes esenciales como alimentos y bebidas; es que se cree que el porcentaje de crecimiento de 30% es razonable al presente que vive el país y la situación de la empresa.

Objetivos específicos

- Implementar un sistema informático con el fin de eficientizar en un 40% la retroalimentación de la información del cliente, con el objetivo de poder brindar descuentos a aquellos que superen un cierto número de pedidos, por medio de la categorización de los mismos para mediados del año 2021.
- Fortalecer en un 70% el vínculo empresa – cliente, empresa – proveedor mediante la implementación de un software informático que busque minimizar

el tiempo entre la solicitud de un pedido y su despacho para principios del año 2022

- Eficientizar en un 60% el manejo de información vinculando el área de compras, almacenamiento y ventas para fines del año 2022.
- Implementar la plataforma digital interna Monday.com con el fin de brindar canales de comunicación adecuados eficientizando en un 90% el manejo y traspaso de la información en todos los sentidos dentro de la empresa, permitiendo comunicación interna efectiva, instantánea y segura con repercusión en el sector externo de la empresa para fines del año 2022.

Alcance del Plan de Implementación

✓ Alcance temporal:

El plan de implementación tendría su máximo desarrollo y minimización de errores a principio del año 2023.

✓ Alcance geográfico:

Dicho plan de implementación se va a implementar en la casa central de la empresa, principalmente las áreas de logística que recibe, almacena y despacha pedidos, el área de compras y ventas que junto con la información que recibe del inventario de stock serviría para la toma de decisiones.

✓ Alcance de contenido:

La herramienta principal va a ser la planificación estratégica, basándonos en el uso de tecnologías, por medio de ellas y de una adecuada implementación y capacitación al personal, la empresa empezaría a evolucionar hacia un camino de modernización y vanguardia facilitando así, el alcance de sus objetivos y cumpliendo el lapso del plan de implementación.

Tácticas de desarrollar

A continuación, se pasarán a explicar las diferentes tácticas de implementación que fueron diseñadas para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general. Cada una de ellas tendrá el siguiente formato: Descripción de la táctica, alcance de la táctica, recursos y control para mejor interpretación del lector/a.

Táctica 1: “Sistema Informático Digital para Descuentos”

Descripción de la acción:

En respuesta al objetivo específico número uno; el sistema a implementar estaría basado en la información obtenida del área de ventas, la misma encargada de llevar en detalle los pedidos realizados por cada uno de los clientes existentes.

Aquellos clientes que posean un volumen de pedidos elevados y sostenidos en el tiempo, se empezaran a posicionar en una tabla de privilegios denominados descuentos por pedidos. El porcentaje máximo de descuento rondaría en 15%, pero solo para aquellos que cumplan con los requisitos. También es posible acceder a distintos descuentos pero menores entre 5% y 10%.

Mediante éstas alianzas se buscará fidelizar a los clientes, para que éstos formen parte de la cartera de clientes y no solo sean momentáneos a través de beneficios, descuentos, pagos a cuenta corriente, entre otros como también así, una barrera para la competencia a la hora de querer expandirse.

Además se pactara con cada cliente en particular dependiendo su cumplimiento y su antigüedad en la empresa, diferentes plazos de pago, para que sea rentable su compra.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración SEO Ilustración * ARABIC 2, tacita 1

DESARROLLO TÁCTICA TRES									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos Financiero	Observaciones
	Desde	Hasta	Humanos		Materiales	Técnicos			
			Área	Responsable					
Averiguar Presupuesto de cinco empresas implementadoras del sistema	08/2020	08/2020	Administración	Gerente General	Computadora	-	NO	\$ 0,00	
Reunirse con las mejores 3 opciones y consultar sobre los beneficios que obtendrá la Empresa	09/2020	09/2020	Administración y Ventas	Gerente General + Encargado del Área de Ventas	Proyector	-	NO	\$ 0,00	
Contratar a la mejor opción de de empresa (implementación)	10/2020	10/2020	Administración	Gerente General	NO	-	NO	\$ 90.000,00	
Asesoramiento Legal	11/2020	11/2020	-	-	Sala de Reuniones	Abogado	SI	\$ 7.000,00	
Realizar un análisis de costo y beneficio sobre la mercadería para	Dic-20	Dic-20	contabilidad	gerente del area	Computadoras, calculadoras, impresoras, internet, telefonos.	-	no	-	
Desarrollar en base a lo obtenido a que cantidad de volumen de venta se le otorga dicho descuento por cliente	Ene-21	Mar-21	finanzas y ventas	gerente de ambas areas	Computadoras, calculadoras, impresoras, internet, telefonos.	-	no	-	Ver con que margenes de ganancias se puede jugar para fidelizar al cliente con un descuento
Realizar la lista de clientes existentes	Abr-21	Abr-21	ventas	administrativo de ventas	Computadoras, internet, telefonos.	-	no	0	
Periodo de observacion de pedidos	May-21	May-21	ventas	administrativo de ventas	Computadoras, internet, telefonos.	-	no	0	Ver si los pedidos se mantienen en el tiempo
procesamiento de los datos obtenidos	Jun-21	Jun-21	ventas	gerente del area	Computadoras, internet, telefonos.	-	no	0	
Jerarquizacion de clientes	Jul-21	Jul-21	ventas	administrativo de ventas	Computadoras, internet, telefonos, informes de ventas	-	no	0	
Informar de los descuentos a los clientes	Jul-21	Ago-21	ventas	gerente del area	Computadoras, internet, telefonos, casillas de mail	-	no	0	Enviar mails informativos
Aquel que sea estable en el tiempo, otorgar el descuento	Ago-21	Ago-21	ventas	administrativo de ventas	Computadoras, internet, telefonos.	-	no	0	Informar del logro realizado por el cliente y de su beneficio
TOTAL								\$ 97.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición de la táctica:

Realiza de manera mensual un chequeo de los pasos mencionados y si su cumplimiento está en orden o estancado.

Táctica 2: “Implementación de Software Interno”

Descripción de la acción:

En respuesta a los objetivos específicos dos y tres se llevará a cabo la implementación de un sistema basado en 3 pilares, el primero sería la carga del stock existente al sistema para así luego, completar el segundo pilar, El Origen-Destino, enfocado en brindar información de donde o de quien se recibe la mercadería y hacia dónde va. Por último el movimiento de stock que está relacionado con la reposición del stock, donde se encuentra y si hay pérdidas del mismo.

Al realizar esto, a la empresa se le facilitaría llevar un detalle de la facturación de las compras y ventas, pudiendo realizar gráficos o detalles mucho más acertados y en tiempo real. Otra de las ventajas es saber permanentemente con que stock se cuenta y en qué lugar, ya que a la hora de realizar un pedido o de enviarlo se sabe en que situación se encuentra. Esto ayudaría a minimizar costes como pérdidas de tiempo en buscar una mercadería y que punto de venta, sucursal o casa central necesita un envío de mercadería. Incrementaría la velocidad de respuesta y la confiabilidad de la empresa. También significaría una amenaza para las demás compañías a la hora de competir en calidad de servicio.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración SEO Ilustración * ARABIC 3, táctica 2

DESARROLLO TÁCTICA DOS									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
			Humanos		Materiales	Técnicos			
	Desde	Hasta	Área	Responsable					
Capacitación del personal	1 de enero	31 de diciembre del 2022	Informatica, RHH	Asesor de informatica Y administrativo de RRHH	Computadoras, wifi, telefono, conferencias, instrumentos audiovisuales	-	Empresa especialista en sistemas EASY WMS	\$ 200.000,00	Capacitar a todo el personal que se vea involucrado directa e indirectamente con el sistema
Realiza un conteo de la mercadería existente	1 de enero	1 de marzo	logística	operador de mercadería	plantillas, wifi, ordenador, calculadoras	-	-	\$ 30.000,00	
cargar al sistema la cantidad física con la que se dispone	1 de marzo	1 de febrero	logística	operador de mercadería	platinalla, computadoras, wifi	-	-	\$ 15.000,00	
clasificar entre origen y destino	1 de febrero	1 de abril	logística	administrativo de logística	platinalla, computadoras, wifi	-	-	\$ 20.000,00	
agregar el valor de cada pedido y modo de facturación	1 de abril	1 de junio	logística, compras y ventas	administrativo de compras y ventas	platinalla, computadoras, wifi, calculadoras	-	-	\$ 30.000,00	trabajar en conjunto con el área de compra y ventas
vincular el área de compras y ventas con logística	1 de junio	1 de octubre	logística, compras y ventas	gerente de compras, ventas y logística	Computadoras, wifi, telefono, conferencias, instrumentos audiovisuales	-	Empresa especialista en sistemas EASY WMS	\$ 150.000,00	Reuniones entre los gerentes de cada área para una mayor comprensión de las misma y de como vincular de mejor manera al sistema
un personal para el control de pérdidas de mercaderías	1 de enero	31 de diciembre del 2022	logística, control	operador de mercadería	platinalla, computadoras, wifi, calculadoras	Empleado de control puesto por la empresa	Empresa especialista en sistemas EASY WMS	\$ 35.000,00	Cada vez que se encuentre frente a pérdidas de mercadería actualizarlas en el sistema
Periodo de prueba del sistema	1 de septiembre	31 de diciembre del 2022	logística, compras y ventas	gerente de compras, ventas y logística	Computadoras, wifi, telefono, conferencias, instrumentos audiovisuales	Gerentes de las áreas de logística, ventas y compras	Empresa especialista en sistemas EASY WMS	\$ 150.000,00	Ambas compañías trabajan en conjunto para el entendimiento del sistema y la personalización del mismo
Realizar las correcciones	1 de enero	31 de diciembre del 2022	logística, compras y ventas	gerente de compras, ventas y logística	Computadoras, wifi, telefono, conferencias, instrumentos audiovisuales	-	Empresa especialista en sistemas EASY WMS	\$ 150.000,00	Actualización y personalización del sistema durante todo el periodo
Lanzamiento del sistema	31 de diciembre del 2022	En adelante	logística, compras y ventas	gerente de compras, ventas y logística	Computadoras, wifi, telefono, conferencias, instrumentos audiovisuales	Gerentes de las áreas de logística, ventas y compras	-	\$ -	
TOTAL								\$ 580.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición de la táctica:

Realizar informes de seguimiento de pedidos y entregas, y compararlos con los ya obtenidos. Y por otro lado un segundo control con un acercamiento hacia un cliente o proveedor para ver si la velocidad de respuesta fue óptima.

Táctica 3: “Plataforma digital interna Monday.com ”

Descripción de la acción:

Monday.com es una plataforma web destinada a la comunicación y a la optimización de las tareas. Está centrado en el principio de metodologías ágiles, que crea oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo. Posee una gama de herramientas como gráficos, vínculos entre contactos, chats directos, calendarios y alarmas de tareas que con su uso diario, mantiene a las áreas y el personal conectados a un nivel mucho más dinámico y sencillo. Además se puede etiquetar a la personal en una tarea haciéndola responsable de la misma, mediante lo nombrado se soluciona la superposición de tareas y te avisa si hay alguien trabajado en la misma o si esa tarea ya fue terminada.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración SEO Ilustración * ARABIC 4, táctica 3

DESARROLLO TÁCTICA TRES									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
	Desde	Hasta	Humanos		Materiales	Técnicos			
			Área	Responsable					
Capacitación del personal	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	capacitador de Monday.com	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares		Monday.com	\$ 80.000,00	manejo y uso de las distintas herramientas de la plataforma
creación de tableros para cada área	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	encargado de cada área	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares		-	\$ 10.000,00	crear lista de actividades para cada área y equipo
lista de mail de cada integrante de las áreas	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	Aministrativos de cada área	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares		-		los mail se usan para asignar a cada persona su tarea
asignar tareas por los encargados de las áreas	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	encargado de cada área	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares		-		
crear reportes mensuales sobre el avance de las tareas	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	Aministrativos de cada área	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares		-	\$ 10.000,00	utilizar la gama de herramientas de la plataforma para dar informes
segimientos de los proyectos	1 de enero	31 de diciembre 2022	compras y ventas	encargado de cada área	computadora, telefonos, mails, wifi, auriculares	Gerentes de cada área	Monday.com		corroborar si los obeitivos puestos al principio fueron alcanzados y si respondio de acuerdo a lo planeado la plataforma
TOTAL								\$ 100.000,00	

Medición de la táctica:

Como se nombró en la descripción de la acción la plataforma cuenta con herramientas de medición como los gráficos de barras o por imágenes en tiempo real. Esto quiere decir que cualquier personal de un área puede ver la información de la misma o de tener acceso, a las otras áreas.

Diagrama de Gantt por actividades

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 5, Diagrama de gantt

Año 2020														
Tácticas	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				
Sistema Informático Digital para Descuentos														
Año 2021														
Tácticas	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
Sistema Informático Digital para Descuentos														
Implementación de Software Interno														
Plataforma digital interna Monday.com														
Año 2021														
Tácticas	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				
Implementación de Software Interno														
Plataforma digital interna Monday.com														
Año 2022														
Tácticas	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
Implementación de Software Interno														
Plataforma digital interna Monday.com														
Año 2022														
Tácticas	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				
Implementación de Software Interno														
Plataforma digital interna Monday.com														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuesto

- Valor total de las tácticas a implementar: \$ 777.000,00
- Valor de honorarios profesionales para futuro asesoramiento a la empresa: \$70.000
- Inversión total por parte de la empresa: \$847.000,00

ROI

- Inversión a realizar para la implementación del plan de acción es de \$847.000,00
- Objetivo del plan de implantación: Incrementar en un 30% la participación de mercado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para principios del año 2023.
- Última utilidad de la empresa: \$ 10.417.452,07

- Utilidad con él 30% de utilidad generado por dicho plan: \$ 3.125.235,62
- Utilidad total en el plazo estimado: \$ 13.542.687,69

Cálculo de ROI

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\ &= \frac{\$3.125.235,62 - \$ 847.000,00}{\$ 847.000,00} \times 100 \\ &= 268,97\% \end{aligned}$$

En el tiempo estipulado por el objetivo general la empresa obtendrá por cada peso invertido un total de \$2,68. Es decir desde la visión financiera dicho plan de implementación es viable

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 una serie de herramientas administrativas, con el fin de penetrar en el mercado y obtener ventajas competitivas sobre la competencia. Esto es posible gracias a los avances tecnológicos en las áreas de gestión y comunicación que se encuentran en el mercado y que además se implementan a nivel mundial. El uso de plataformas webs permite al personal desprenderse del escritorio y llevar consigo en el teléfono los reportes y las actividades diarias a realizar.
- Dicha implementación le requerirá a la empresa una inversión 847000 \$ con un retorno de..... por lo que se determina.
- Que le va a permitir a futuro esto a la empresa
Uno de las mayores ventajas que tendría la empresa es el descongestionamiento en el área del depósito, un incremento en la velocidad de manejo de las mercaderías, lo cual impactara en el pedido directo al el cliente en cuanto a velocidad de respuesta. Otra sería que gracias a la nueva plataforma, no tendrá superposición de tareas y podrá disponer del personal para realizar un mayor número de actividades.
- En que se tiene que cuidar a futuro con dicha implementación
Algunos de los requisitos que se debería cuidar la empresa a futuro son: que los empleados que estén dispuestos en los puntos críticos como el manejo de mercaderías por medio de maquinarias o aquellos encargados a designar tareas, sean siempre gente con capacitación continua, ya que un error en el origen de la cadena sería un error de arrastre para todo el sistema y corregirlo costaría dinero y tiempo.

Total una pagina

Recomendaciones Profesionales

- Que recomendaciones le das a la empresa una vez realizado dichas tácticas que realice a futuro? Ósea acciones para seguir mejorando que no se tuvieron en cuenta en este plan de implementación.

La primera medida y más importante a tener en cuenta sería un programa de capacitación continua dictado de la siguiente manera: Realizar un mapeo de las actividades críticas dentro de los sistemas y la plataforma. Serian aquellas tareas que sean decisivas para un correcto funcionamiento de los mismos, porque en el caso de que se produzca un error, la información provista por los mismo sería errónea y se estarían tomando decisiones incorrectas.

Disponer de manuales de uso sobre dicho puntos críticos para que en caso de duda alguna por el personal, poder solucionarla en el menor tiempo posible. Otra buena gestión sería realizar reuniones con dichos encargados de cada área para informa sobre posibles trabas o dificultades para así, que todos dispongan de la información. Por último, que estos encargados sean los responsables de realizar capacitaciones al personal para así, cubrir a futuro en caso de que se presente inconveniente el puesto y no perder tiempo .

Total una pagina

Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Desarrollo del talento humano*. granica.
- argentina.gob.ar. (13 de abril de 2020). Recuperado el 14 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Bellucci, M. (17 de marzo de 2020). *Clarín.com.ar*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de https://www.clarin.com/sociedad/home-office-forma-trabajo-exploto-coronavirus_0_f_TW8yJM.html
- Boletín oficial. (31 de Marzo de 2020). *boletinoficial.com.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020033101NS.pdf>
- Brodsky, R., & Mansanel, C. (2018). *Trabajo de campo Floma SRL*. Córdoba.
- DiPace, D. (20 de marzo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/20/economia-del-confinamiento-como-va-a-impactar-la-cuarentena-total-en-el-consumo-y-el-bolsillo-de-los-los-argentinos-la-cuarentena-total/>
- Jimenez Del Río, A. (11 de Noviembre de 2018). <https://revistadigital.inesem.es>. Recuperado el 01 de Septiembre de 2019, de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*. Estados Unidos: Practice Hall.
- LaNación. (15 de abril de 2020). Coronavirus hoy en la Argentina y el mundo: minuto a minuto y las novedades del 15 de abril. *lanacion.com.ar* , págs. 2-5.
- O`Guinn, & Semenik. (2012). *Publicidad y promoción integral de la marca 6ta edición*. Sexto AD.
- Olub, L. (11 de abril de 2020). *www.ambito.com*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.ambito.com/mundo/el-impacto-ambiental-del-coronavirus-hay-efectos-positivos-n5094840>
- Salimbeni Gandino, S. (2018). *Los 7 estadios del planiamiento estrategico de Jhonson y Scholes*. Business Engineering.
- santandertrade. (2019). *santandertrade.com*. Recuperado el 11 de ABRIL de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Veláz, I. (13 de mayo de 2013). *s3a2.me*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://s3a2.me/2013/05/20/evolucion-de-la-direccion-estrategica/>

Wellen, T., & Hunger, D. (2007). *Administracion estrategica y politicas de negocio conceptos y casos*. Impresion.