

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Planificación Estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”

Alumno: Leis Bruno

DNI: 34861165

Legajo: ADM02666

Tutor: Sofía Rinero

Año 2020

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una organización encargada de la comercialización de productos de consumo masivo, alimentos, cigarrillos, productos de limpieza entre otros, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La organización requiere de la aplicación de una planificación estratégica para que por medio de la misma sea posible que la organización alcance el crecimiento interno y externo. En particular el crecimiento se alcanzará como una política de incorporar nuevos mercados, nuevos clientes e incorporar la posibilidad de tener un catálogo online, para así alcanzar un mayor radio de acción. En este sentido se tiene que es necesario, por medio de estrategias funcionales de manera interna alcanzar mejoras en los procesos internos. La propuesta de aplicación formal en tres cursos de acción para incrementar las ventas, aumentar la cantidad de clientes y mejorar los procesos internos tiene un costo de \$504.100, con una mejora del 5% en las ventas, implicando el costo el 3% de la mejora.

Palabras claves: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, planificación estratégica, crecimiento, venta online, procesos internos

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L is an organization in charge of the commercialization of consumer products, food, cigarettes, cleaning products, among others, located in the town of James Craik, province of Córdoba. The organization requires the application of strategic planning so that through it it is possible for the organization to achieve internal and external growth. In particular, growth will be achieved as a policy of incorporating new markets, new customers and incorporating the possibility of having an online catalog, in order to achieve a greater range of action. In this sense, it is necessary, through internal functional strategies, to achieve improvements in internal processes. The proposal of formal application in three courses of action to increase sales, increase the number of clients and improve internal processes has a cost of \$ 504,100, with an improvement of 5% in sales, the cost implying 3% of the improvement.

Key Word: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, strategic planning, growth, online sales, internal processes

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la Situación	6
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	21
Propuesta	23
Objetivos.....	23
Alcance	23
Actividades	24
Recursos involucrados	26
Marco Conceptual de Tiempo.....	28
Propuesta de Medición y Evaluación.....	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía.....	31
Anexos	33
Anexo I: Planillas de Trabajo	33

Índice de Tablas

Tabla 1: Composición de ventas mayoristas y de autoservicios	9
Tabla 2: Presupuesto de Asesoramiento.....	27
Tabla 3: Presupuesto de Asesoramiento.....	27
Tabla 4: Diagrama de Gantt	28
Tabla 5: Propuesta de Indicadores	28
Tabla 6: Planilla Modelo de Depósito de trabajo diario.....	33
Tabla 7: Información para otras áreas	33
Tabla 8: Planilla modelo de Compras. Trabajo diario.....	33
Tabla 9: Planilla de integración con el área de depósito	34
Tabla 10: Planilla de integración con el área de ventas	34

Introducción

En el año 1980 en una localidad de la Provincia de Córdoba, en el departamento Tercer Arriba, James Craik, se funda como empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículo de limpieza, perfumería en otros tantos que hacen al consumo masivo. A su vez, la organización tiene la particularidad de ser una empresa familiar que en la evolución de la organización en el desarrollo de su actividad fue ampliando el radio de influencia de sus ventas, como así también de las responsabilidades asumidas, motivo por el cual se modificó su razón social, hasta en conformarse hoy como una sociedad de responsabilidad limitada. Con una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte para la distribución de mercadería y atención a sus clientes en San Francisco, Villa María, Río Cuarto y Córdoba Capital. El último plan de acción para alcanzar el crecimiento lo realizó la empresa por medio de la adquisición de un terreno de 84 hectáreas ubicado sobre la Ruta Provincial N.º 10, a 2,5 km de la Autopista Córdoba Rosario que remplazó a todos los pequeños depósitos que la empresa posee en James Craik, permitiendo alcanzar nuevos horizontes de comercialización.

El propósito que persigue el presente Reporte de Casos es diseñar por medio de la aplicación de la herramienta de planificación estratégica diferentes planes de acción que le permitan a la organización alcanzar el crecimiento deseado en el futuro con una sólida organización interna, procesos internos que resulten eficientes en la aplicación de las herramientas deseadas como así también la posibilidad de que la organización se mantenga competitiva en el entorno en que se encuentra. La estrategia que la organización dispone es ser una empresa referente en materia de la comercialización de productos de consumo masivo, pero para alcanzarla requiere que la intervención profesional realice una intervención holística con estrategias de consolidación interna y de crecimiento, para que la organización fortalezca los puntos positivos de su gestión y minimice los puntos críticos que posee para que la planificación estratégica le permite mantener una estrategia a seguir en el mediano y largo, continuando como referente, como así también siendo con mayor presencia en el mercado.

En relación a los antecedentes posibles de encontrar en cuanto a diferentes estudios que hayan realizado un tipo de aplicación se encuentra Ghiano (2009) quien aplica la

herramienta para un supermercado en la localidad cordobesa de La Francia. El motivo de la aplicación de esta herramienta es que la empresa no contaba con la misma, a la vez de que como empresa familiar poseía problemas internos de sus actividades. El aporte fue la clasificación de tipos de acciones que deben llevar a cabo sus empleados, desde acciones rutinarias, minoristas, de apoyo y claves, hasta la especificación de las responsabilidades de cada área. Los resultados obtenidos para la empresa en cuestión fueron mejoras en la facturación de la empresa en el corto plazo, con una mejora en la posición del mercado por medio de la innovación.

Otro antecedente posible de distinguir en el uso de la planificación estratégica lo realizan Gómez Jaramillo y Solarete Gasca (2015) quienes la aplicaron para una empresa productora y distribuidora de complementos nutricionales en Colombia. En este caso particular las estrategia seguidas por medio de la planificación estratégica fueron las de coordinar, supervisar y controlar aquellas actividades internas de la empresa que presentaban problemas en la gestión. A su vez, se utilizó como guía la necesidad de disponer de información financiera y contable para la toma de decisiones, como así también la posibilidad de establecer y ejecutar programas en el área de logística y operaciones. En particular todos estos planes buscaron mejorar la atención al cliente, principal fuente de ingresos. La aplicación de la herramienta implicó que la empresa mejoró las estrategias corporativas de calidad, distribución y procesos internos, implementó mecanismos de satisfacción al cliente, comunicación entre otros.

Por último, otro antecedente posible de encontrar en Argentina sobre una PyME dedicada al sector comercio lo realiza Benítez (2010) quien realiza una intervención en una organización que no contaba con una estrategia para lo cual otorgó desde las bases estratégicas a cursos de acción para que la empresa se insertará de manera competitiva en un mercado con alta competencia. En particular el análisis implicó que las estrategias seleccionadas fueron ventaja competitiva por medio de la diferenciación, liderazgo y compromiso por medio de la Responsabilidad Social Empresarial.

La relevancia del caso de análisis para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se justifica desde el hecho de que la gestión de inventario no se realice de manera adecuada recae en una multiplicidad de motivos entre los que se destacan la falta de desarrollo del proceso interno por medio del cual se realiza la recepción de mercadería y su manejo. Si bien la organización

cuenta con pasos a seguir que deben cumplir los empleados en esta materia se observa que no necesariamente este personal se encuentra calificado para dimensionar la importancia. En materia de ventas el problema radica en que la organización actualmente si bien conoce sus clientes no puede clasificarlos por medio de una característica particular que le permita a la empresa mejorar la gestión con los mismos. Nuevos clientes implica mayores desafíos y crecimiento que son posibles de abordar solo con un orden interno y conocimiento de los mismos que primero aprovechen al máximo a los clientes actuales, para disponer de un know-how mayor para los clientes futuros.

En el caso particular de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L la estrategia que se busca seguir para el caso del estudio de este reporte de caso es que se alcance por parte de la organización el crecimiento. La estrategia de crecimiento en sí misma busca que la empresa aumente sus ventas, como un posible indicador en el mediano y largo plazo. La elección de la misma se encuentra justificada desde la perspectiva que tiene la organización de ubicarse en otras localidades como principal proveedor de sus clientes, a la vez de que puede alcanzar nuevas ventas y mejorar su posición en este sentido, gracias a la distribución propia. En sí la estrategia de crecimiento que se desea alcanzar parte del hecho de que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L necesita desarrollar nuevos espacios para diversificarse y colocar sus productos en otros mercados, buscando nuevos segmentos donde incorporarlos y comercializarlos. En sí se busca que por medio de esta estrategia se alcance objetivos claros, de nuevos clientes, mayor ingresos y nuevos mercados, ya que en el desarrollo de sus actividades es posible afirmar que las necesidades básicas de subsistencia y de establecimiento ya han sido superadas y desarrolladas.

La determinación de esta estrategia de crecimiento implica que a su vez se complemente la misma con estrategias funcionales, las cuales harán las veces de traducir los objetivos antes descritos en la situación particular que quiere la organización ocurra en la operatividad en la misma.

Análisis de la Situación

Dimensión Política

En materia de factores políticos el año 2020 se encuentra signado por dos condiciones fundamentales de Argentina que condicionar de manera constante las decisiones que en este ámbito se tomen. En primer lugar la crisis económica que atraviesa el país desde hace unos años que encrudeció las medidas de ajuste generó que a comienzos del año, según El Cronista (2020) se proyectara una caída del Producto Bruto Interno (PBI) del país en un 1,6%. Entre los motivos que subyacían a esta situación se encontraban la caída del consumo, el aumento generalizado y sostenido de los precios que alcanzó aproximadamente el 55% en el último año, como así también la deuda externa que el país poseía. Sin embargo, la situación en el corto transcurso del año 2020 se modificó de manera considerable con la aparición de un virus a nivel mundial que puso en jaque la economía del planeta y en particular la de Argentina.

El coronavirus originado principalmente en China y que llegó al país a mediados de marzo obligó al gobierno nacional a decretar el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio llevando a que solo tarea esencial para la vida misma junto con la salud sean las únicas excepciones. Esta situación generó un cambio de paradigma que aún hasta el día de hoy no se estiman sus verdaderas consecuencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Sin embargo, según Fuchila (2020) la caída del PBI será aproximadamente el doble de lo estipulado por los especialistas del 1,6%, alcanzando un 3,8% para Argentina. Este cambio total en la vida de los países del planeta obligó al gobierno nacional a tomar medidas que busquen estabilizar el país, no sólo desde lo económico, sino primordialmente desde lo sanitario. Esta situación permite afirmar que si bien en los últimos años las políticas gubernamentales se encontraban signadas por la economía, en el último mes, las políticas se encuentran dirigidas por el sector sanitario respondiendo a una situación de crisis, que se suma a la económica que el país ya se encuentra atravesando desde años atrás.

Entre las políticas que se implementaron sobre este tema se encuentra, según Infobae (2020);

- Pago de una suma extraordinaria a todos los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo (AUH) equivalente a lo que reciben todos los meses en carácter de asistencia social.

- Un bono para el personal médico, como así también para el personal del Sistema de Salud de la Argentina que alcanza un total de \$30.000 a pagar en tres veces.
- Un bono adicional para el personal de seguridad, Fuerzas Armadas, Policía y Gendarmería, por un total de \$10.000 en reconocimiento de los esfuerzos realizados en la emergencia sanitaria.
- Créditos blandos de financiamiento para las personas en materia de remodelación del hogar, en búsqueda de incentivar el sector de la construcción privado que genera un aliciente a la economía popular.
- Lanzamiento de líneas de créditos para las PyMEs por \$ 30.000 millones a tasas blandas, de los cuales \$ 25.000 millones serán para firmas que produzcan alimentos, insumos médicos, higiene personal y bienes de primera necesidad, para capital de trabajo y/o inversiones, y otros \$ 5.000 millones estarán destinados exclusivamente al teletrabajo.
- Créditos para el capital de trabajo para los sectores de mayor perjuicio con el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, el sector gastronómico y de hotelería. La extensión sería de hasta tres años y por un monto de hasta \$ 3 millones. En cuanto a la tasa, durante el primer año sería de 18%, pero habría una bonificación de Producción que la reduciría sustancialmente. Luego, será Badlar más 5 puntos.
- Disminución de las cargas patronales que deben abonar los empleadores por el personal contratado de sus empresas.
- Prorrogación de las moratorias de AFIP sobre planes de pago vigentes.
- Bono Familiar Extra, para los monotributista de las categorías A y B, como así también de los trabajadores informales y de los trabajadores en casas particulares por un total de \$10.000 a cobrar en el mes de abril, con la posibilidad de extender dicho pago con la extensión del aislamiento.

En el listado de políticas que se anunciaron a nivel nacional se observa que todas resultan de carácter económico, pero atendiendo a la problemática social de que la aparición del virus generó un *stop* en la economía argentina y en el mundo. Esta desaceleración en la actividad económica lleva a que nivel político sino se tomen medidas esenciales para

mantener el consumo de los habitantes el agravio de la situación sea aún mayor. En estas medidas las empresas PyMEs de Argentina, que representan la gran mayoría de la configuración empresarial de las empresas del país, se ven afectadas, en mayor o menor medida según el rubro, por esta crisis global. En particular para el caso de la empresa en análisis la situación de las medidas políticas tomadas generan un desafío ya que el contexto que rodea, a la organización por el tipo de actividad, resulta necesario de analizar.

Dimensión Económica

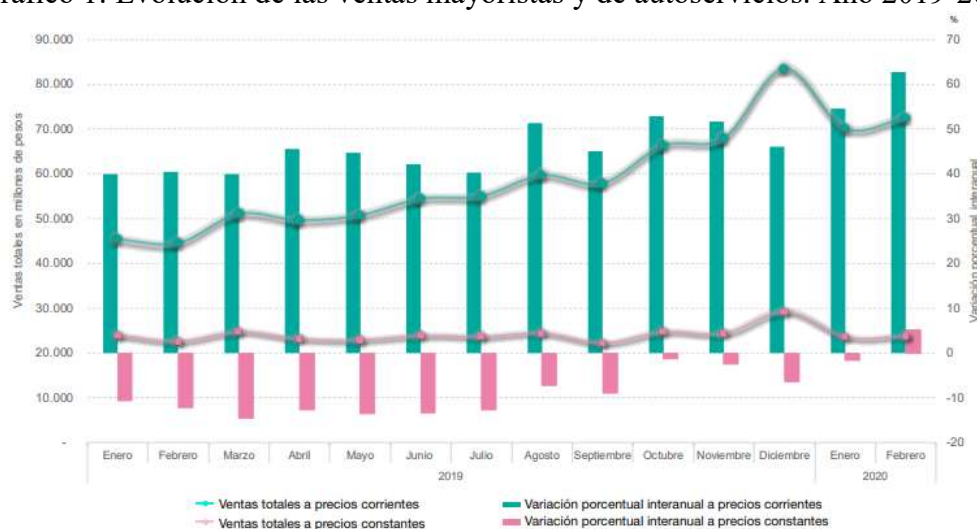
En cuanto a los aspectos económicos del análisis del contexto que rodea a la organización, como así también a las demás PyMEs del país, se puede observar que, El Cronista (2020) en una entrevista con el ex Ministro de Economía de Argentina, Domingo Cavallo, afirma que el futuro del país en materia económica es sombrío con la aparición del nuevo virus. Particularmente observa que existen fuerte disminuciones de la oferta de bienes y servicios de la economía, no sólo producto de que disminuyó la posibilidad de generarlos, sino también en respuesta a la disminución que observa el país del salario de las familias. En este sentido es posible afirmar que la oferta se encuentra dirigida por la demanda y viceversa, ya que ninguna a priori, tiene mayor influencia en la otra y viceversa. En este mismo contexto, el ex ministro menciona que si bien esta situación no resulta ajena a la realidad que se encuentran enfrentando las economías a lo largo del mundo, en particular para Argentina, esta situación se agrava debido a que el 40% de la economía se encuentra bajo la informalidad, haciendo que al Estado le resulte más difícil llegar a ellos con ayuda económica. La existencia de ocupación y actividad informal supone un enorme obstáculo. Por definición es difícil llegar con instrumentos eficaces a estos sectores.

Otra situación económica que no debe dejar de mencionarse a nivel de posibles futuros inconvenientes es la emisión monetaria que se observa en Argentina en los últimos días del mes de marzo. Si bien la crisis sanitaria genera la necesidad de que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) genere fondos para hacer frente a la crisis, es necesario tener en cuenta cuál es el monto de la emisión y su repercusión en la inflación. Si bien es de público conocimiento que el virus generará una recesión global, en Argentina cada emisión acelera una inflación que ya de por sí tenía un efecto galopante. Porcella (2020) menciona que la crisis no solo dejó al descubierto con la apertura de los bancos el problema organizativo que el sistema bancario tiene con sus jubilados y pensionados a nivel país, sino que también

se esconde un nivel de emisión que aún no tiene cálculos previsible en cómo impactará en la inflación, pero que se espera que el aumento de efectivo estire aún más los plazos en los que la cadena de pago del sistema puede colapsar.

Esta situación de crisis pone en riesgo la rentabilidad de las empresas de diferentes sectores, aunque en el caso particular de la venta de productos de consumo masivo en autoservicios y mayoristas que es relevado por INDEC (2020), la evolución en el mes de febrero muestra una leve recuperación aunque el último año fue de constante caída para el sector en términos de ventas a precios constantes.

Gráfico 1: Evolución de las ventas mayoristas y de autoservicios. Año 2019-2020



Fuente: INDEC (2020)

Tabla 1: Composición de ventas mayoristas y de autoservicios

Grupo de artículos	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
	Miles de pesos	%	%
Total	72.577.534	62,8	100,0
Bebidas	8.875.203	50,4	12,2
Almacén	18.720.865	64,2	25,8
Panadería	2.638.584	66,4	3,6
Lácteos	8.229.166	70,1	11,3
Carnes	8.336.649	71,5	11,5
Verdulería y frutería	2.781.580	73,0	3,8
Alimentos preparados y rotisería	766.399	57,3	1,1
Artículos de limpieza y perfumería	10.862.241	57,4	15,0
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	1.874.729	73,8	2,6
Electrónicos y artículos para el hogar	3.405.928	64,9	4,7
Otros	6.086.192	57,5	8,4

Fuente: INDEC (2020)

Entre los productos que mayor comercialización se observa que todos los productos de consumo masivo tienen una variación positiva dentro de los que se comercializa en la empresa en cuestión. En este contexto si bien la situación particular del sector tiene una perspectiva positiva por el aumento en términos reales se debe tener en cuenta que la inflación afecta de manera directa a la estructura de costos de la empresa.

Dimensión Social

En relación a los factores sociales que forman parte del contexto actual, el CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) (2020) afirma que el coronavirus profundiza las desigualdades de Argentina entre los distintos niveles sociales como así también agrava la brecha educativa. En el país ya existe una gran diferencia en la educación y en el acceso a las necesidades básicas a lo largo y ancho del país, por lo que esta pandemia, no sólo pone en discusión una problemática ya conocida por los hacedores de políticas públicas, sino que agrava la distancia entre las estratos sociales, ya que la formación de estudiantes difiere en el tipo de educación al que accede, la justicia social en la repartición de ayuda económica también, y en el largo plazo los resultados negativos son incalculables.

En cuanto a la pobreza, desde el instituto afirman que la urgencia de la pandemia se agrava en un país que posee más del 30% de su población bajo la línea de pobreza. Por lo que menciona que;

“Sus efectos económicos y sociales impactarán de forma diferencial a quienes están en la pobreza. Del 10% más vulnerable de la población sólo alrededor de un tercio tiene un empleo con derecho a jubilación y/o seguro de salud y hasta un 35% declara no tener un trabajo fijo” (p 3)

Dimensión Tecnológica

Por último en relación a los aspectos tecnológicos se puede observar, desde Albrieu (2020) la pandemia generó la necesidad de que la sociedad se encuentre más conectada por medios virtuales no solo para las relaciones laborales y el teletrabajo, sino también para las relaciones personales. En este sentido el autor menciona que a pesar de la extensión que tiene el uso de Internet en Argentina la situación también denota un rasgo social de desigualdad en el acceso, generando una brecha. En particular menciona que, la evidencia disponible apunta

a que la transformación digital se limita a un segmento de la población, no solo a nivel de ubicación geográfica sino también de conocimientos.

“A esta distribución desigual de activos de infraestructura digital hay que agregar el rol clave de factores complementarios que también se distribuyen asimétricamente, como las habilidades digitales de las personas.” (p 1)

Esta desigualdad genera que no sólo a nivel tecnológico exista una necesidad de mejora, sino que también denota una posibilidad u oportunidad para muchas empresas del sector tecnológico de ofrecer sus servicios. A la vez de que las oportunidades se generan para las empresas del rubro tecnológico, no es posible dejar de mencionar que aquellas empresas que en un pasado realizaron inversiones en este rubro y digitalizaron sus procesos o bien comenzaron en esta vía se ven menos perjudicada ante la imposibilidad de realizar tareas presenciales, que otras que no lo hicieron. Así también es un momento de reflexión para aquellas empresas que no emprendieron el camino y que posean espalda financiera de comenzar esta inversión.

Análisis Microeconómico

El análisis microeconómico que se aplicará para el presente Reporte de Caso se realiza a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para distinguir el desarrollo de una estrategia competitiva como un mecanismo de supervivencia además de una posición en el entorno. La aplicación de esta herramienta se divide en las siguientes dimensiones;

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: esta barrera es una de las fuerzas más famosa que se usan en la industria o empresa de bienes y servicios. En la aplicación para el caso de la industria a la cual pertenece la empresa objeto de estudio se puede afirmar que si bien no existen barreras explícitas para la entrada de nuevos competidores, siempre está latente que entren competidores nuevos, aún cuando existen barreras implícitas que impide que esto ocurra. Estas barreras implícitas pueden expresarse como el costo y la necesidad de una amplia infraestructura debido a la necesidad de almacenamiento. A su barreras se pueden observar cómo;
- Economía de escala: las empresas del sector deben tener, en sus actividades de compra y ventas grandes volúmenes de mercadería para que se alcance la disminución de los costos a medida que aumenta la venta. Esta situación es una

característica que genera una barrera a algunos competidores que no puedan alcanzar

- Diferenciación: la industria tiene la necesidad de que la diferenciación se realice sobre variables que no responden a los productos comercializados, ya que la misma es amplia, sino más bien en servicios que lo rodean, tiempos de entrega, disponibilidad en stock, etc.
- El requerimiento de capital: este punto es clave como barrera implícita, la infraestructura importante como grandes almacenamientos de stock, flota de transporte propios, personal de trabajo entre muchas más, esto hace que el ingreso de competidores sea resistente.
- Acceso a canales de distribución: estos canales pueden ser físicos desde la posibilidad de tener una flota propia de camiones hasta online, con una página web que permita la comercialización. El último punto genera una barrera de ingreso palpable.

En función de la exposición anterior se puede afirmar que esta barrera tiene un poder de influencia medio para la industria y las empresas que la conforman

- Poder de negociación con los proveedores: el poder de negociación con los proveedores es medio/alto en la industria ya que las empresas que lo integra al comprar y vender grandes volúmenes de mercaderías la posibilidad de que los productos de los proveedores alcancen a una gran cantidad de consumidores genera un atractivo para que la negociación entre las partes sea fructífera. En sí mismo se podría afirmar que los proveedores tienen una actitud de mantener una cordial relación con los clientes de la envergadura de comercializadoras y distribuidoras como las pertenecientes a la industria. También existe una controversia, más allá del poder de negociación sobre los proveedores, la diversidad de los mismos genera una dependencia desde las empresas hacia los mismos si las condiciones cambiaran, perdiendo poder de acción.

- Poder de negociación de los clientes o compradores: En este tipo de fuerza el poder de negociación con los clientes es bajo o cero ya que al ser similares los productos comercializados por los distintos competidores, si por alguna característica no se satisface el deseo del consumidor se puede acudir a la competencia. Sin embargo, es necesario destacar que mientras mayor sea la infraestructura, mejores precios de los productos que se comercializa. En

síntesis se puede afirmar que el poder de negociación es medio, ya que si los clientes se organizan pueden exigirles que sus precios sean más bajos y que las exigencias sean cada vez más altas.

- Amenaza de productos sustitutos: Con respecto a este tipo de fuerza y con el rubro que se analiza podemos decir que las amenazas de productos sustitutos es baja porque las empresas disponen de un abanico grande de marcas y productos. Ellos mismos tienen los productos principales y sus sustitutos. En caso de que aparezcan nuevos productos llamados sustitutos son posibles de sumar a su cartera y ofrecerlos como tal. En particular se puede observar una amenaza con respecto a los servicios prestados. Los servicios que pueden ofrecer otras empresas y no todas los posean es una plataforma e-commerce donde puedan hacerse los pedidos, pagos y coordinar entregas de dichos insumos.

- Rivalidad entre los competidores existentes: la competencia en la industria en función del tamaño de las empresas, su infraestructura, las economías de escala, las mismas zonas geográficas con los mismos productos/marcas, servicios similares y también tienen poder de negociación con los proveedores, hace que la fuerza sea media/alta. En estos casos donde las empresas venden los mismos productos, donde compiten en las mismas zonas geográficas y brindando servicios similares, la mejor oportunidad es diferenciarse de la competencia ya sea con mejores páginas web donde se puedan concretar ventas, entregas, reclamos, seguimientos de clientes y fidelización de clientes.

Análisis Interno

El análisis interno de la organización se realiza sobre la cadena de valor como herramienta de management. En la Cadena de Valor se distinguen dos grandes grupos de actividades; primarias y de apoyo. En las actividades primarias: en el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L refiere a las actividades de abastecimiento, recepción y ventas como aquellas actividades que forman parte del proceso directo de la organización en la creación de valor para el servicio. Según la herramienta las actividades primarias se encuentran comprendidas por;

- Logística interna: en ella se encuentran las acciones principales de la organización. En cuanto al abastecimiento el mismo es realizado dentro de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con falencias en la gestión de las acciones tanto por parte de los recursos humanos como por parte del proceso en sí. No existe en la organización un cotejo de mercadería que se

realice de manera diaria, el único control que se observa es al momento de arribar la mercadería, con la factura en mano sobre lo pedido. Luego de esta recepción no se realiza un cotejo sobre el movimiento diario del stock para identificar faltantes o sobrantes. Esta situación no sólo afecta a la organización en el desconocimiento de sus productos, sino que también perjudica a la política de compras, ya que el área no conoce el verdadero stock y se realiza una incorrecta asignación de recursos por parte de la organización sobre su principal activo, los productos. La falencia en recursos humanos es que los mismos, en particular el Encargado de Logística carece de una política de orden en el depósito por medio de algún criterio, ABC sobre cómo debiera de organizarse el stock en función de la rotación o valor de los productos. En el proceso diario de actividades de la empresa, como se mencionó anteriormente se destaca el hecho de que la misma si bien se realiza de manera adecuada por el personal, en términos de medición de la eficiencia, no existen indicadores de los tiempos de carga y descarga, tanto par al ingreso como para la distribución, no teniendo en cuenta la productividad de los equipos y tampoco del personal.

- Operaciones: comprende todas aquellas acciones necesarias para disponer el bien a la venta, en ella intervienen las áreas de compras y ventas. La primera de ellas tiene la falencia de que no tiene un registro sobre la conveniencia de los proveedores por lo que las compras no son posibles de conocer su eficiencia, a la vez de que no se realiza una compra por descuento a proveedores en función de la ciclicidad de las ventas, en general, existe una falta de previsión por parte de los recursos en cuanto a un análisis crítico de la empresa y del mercado. En cuanto a la gestión de las ventas, si bien en este sentido los preventistas dan cuenta de que existe una desactualización del proceso por medio del cual llevan a cabo sus acciones, pedidos por mail, pudiendo acelerar el proceso con mayor información y conocimiento por medio de un software online. El mayor problema surge en el Encargado de Ventas quien no realiza informes de evolución, de previsión, ciclicidad y posibles contingencias que resguarden a la organización en su principal acción, la comercialización. Esta falencia hace a la función esencial de este puesto que no dispone en su descripción de puestos esta acción, por la cual requiere una modificación para hacer más dinámico el proceso, mejorar la atención a los clientes y asegurar un crecimiento con base a una organización interna sólida.

- **Logística Externa:** hace a la actividad propiamente dicha de la distribución, punto donde se presentan más falencias de recursos, no existe un registro sobre cómo evolucionan las ventas de la organización, por lo que no hay previsión de compras. Los preventistas al no conocer el stock en tiempo real realizan ventas sin el stock necesario por la mala información, descuidando el cliente y perdiendo calidad en la atención. A su vez se observa que no existe política de descuento dentro de la organización para los clientes, por lo que los precios se mantienen fijos, sin realizar una atención en función de la importancia del cliente.
- **Marketing y ventas;** estas acciones se mencionaron con falencias en las actividades de operaciones para ventas. En el caso de marketing, la organización no da cuenta de que existan esfuerzos en esta materia, no accediendo al potencial de comercialización que tiene en el mercado actual y futuro. En el proceso de ventas también se observa la ausencia de planes de financiación para sus clientes ya que el 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. Esto no da flexibilidad para clientes nuevos de comercializar con la organización. Si bien le permite tener un resguardo financiero, el no acceso a un cliente por falta de adaptabilidad no necesariamente es la mejor política interna.
- **Servicios:** son las actividades complementarias que forman parte de la prestación de servicios adicionales a la comercialización propiamente dicha de un producto. En esta ocasión el cuidado de los bienes de uso, como así también la capacitación de los empleados no es una prioridad para la empresa, falencia que se observa en que algunas actividades que actualmente no se realizan si bien no se encuentran necesariamente explicitadas, tampoco existe una motivación desde los recursos humanos de llevarlas a cabo para una mejor performance de sus acciones.

En relación a las actividades de apoyo estas complementan, las actividades primarias, a la vez de que resultan indispensables para que la empresa funcione. Entre las principales actividades de apoyo se encuentran la administración de Recursos Humanos, la cual será el punto donde se hará mayor énfasis en el trabajo ya que se observó una falta de inducción al personal lo que genera que se arrastren errores no sólo con el personal nuevo, sino también con el pasado, el cual no fue capacitado de manera correcta al momento de ingresar a la organización. A su vez se observa que como política de la empresa la rotación es baja del

persona, por lo que se tiene que recursos no necesariamente idóneas ocupan lugares que debieran ser reemplazados o bien capacitados. Esta baja rotación genera ineficiencia genera en toda la organización, por lo que más allá de modificar procesos de una organización, tener los recursos adecuados para llevarlos a cabo es esencial para el éxito de la organización. No existe política de promoción por capacidades del personal, sino por antigüedad, lo que nuevamente hace que llegue personal de experiencia en años a puestos pero no de experiencia en un trabajo correcto. En general se podría afirmar que el proceso de selección, inducción y capacitación en la empresa es erróneo afectando a toda la organización en general, requiriendo un cambio para que la misma alcance su potencial.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L posee como lema que trasciende la prestación de servicios de la empresa se encuentra relacionado con dos premisas esenciales, economías de escala y diferenciación del producto. En cuanto a las economías de escala la organización busca internamente y por medio de una gestión eficiente de recursos llegar a los diferentes consumidores de sus productos con el menor precio del mercado, ubicando a la organización en una posición competitiva ventajosa. En segundo lugar, en relación a la diferenciación de productos, se observa que la organización continuamente persigue llegar a sus clientes en el menor tiempo posible desde el momento en que se realiza el pedido de mercadería, con el producto en las mejores condiciones, como así también en cuanto a los métodos de financiación que ofrece y el asesoramiento de calidad.

Si bien la empresa se caracteriza por presentar un servicio de calidad a su clientes, signado por la minimización en los tiempos de entrega, una financiación acorde a la situación económica y asesoramiento comercial de calidad, que le permite diferenciarse de los demás competidores, en la actualidad se encuentra en ciertos problemas de gestión interna para el cumplimiento de estos objetivos, y la falta de una planificación estratégica en diferentes áreas no permite alcanzarlos con la potencialidad que la empresa posee.

El proceso de comercialización de productos que se lleva a cabo dentro de la empresa, consta de tres actividades propias de la venta mayorista de alimentos, como lo son la venta al cliente, el abastecimiento, y la recepción de la mercadería. Estas requieren de una conexión de la información, como así también un reconocimiento de responsabilidades, cadena de mando e identificación de acciones a mejorar, tal que aporte rentabilidad y permita mantener precios competitivos que otorgan posicionamiento y reconocimiento de sus clientes.

En conclusión, actualmente la organización no gestiona la mercadería de manera cuidadosa, por lo que recibe quejas por parte de sus clientes, sobre el estado de los productos, por lo que se requiere una mejora no sólo en el manejo de la mercadería en la carga y descarga, sino también en su disposición dentro del depósito. La falta de un manual de procedimientos en esta área, para los trabajadores del depósito hace que el proceso de abastecimiento se realice con demoras y afecte a la cadena de venta de la empresa. A su vez, la empresa posee a nivel de cliente y en el proceso de ventas, una situación que responde a un buen posicionamiento competitivo y estratégico en relación a sus competidores pero carece de un plan de financiamiento para satisfacer las necesidades de su clientela. En la actualidad, el contexto de crisis lleva a que sea necesario la gestión del dinero de manera creativa, en tanto no se produzcan desfasajes monetarios, pero se pueda tener en consideración todas las realidades de la clientela. En relación a la gestión interna de los recursos humanos dentro de la organización se observa que la misma no dispone de un área para esta acción, y que no realiza de manera adecuada procesos básicos de selección, reclutamiento y capacitación.

Marco Teórico

Al momento de crear una empresa se establecen objetivos para justificar su existencia, para cumplirlos hay que establecer caminos y acciones a seguir, la planeación sería el mapa de ruta que habilita el cumplimiento de los mismos. La planificación estratégica sobre toda organización tiene como principal objetivo según Serna (2011) hacer explícita la estrategia, es decir llevar a cabo la conexión entre las actividades de la organización y el mercado en el cual se llevan a cabo las mismas. En este sentido el autor enuncia diferentes conceptos claves sobre las estrategia, ya que la entiende como un proceso que se aplica sobre el producto y el mercado, es expresión de crecimiento, expresa las ventajas competitivas de la organización y permite que la misma alcance sinergias positivas.

Esta herramienta teórica para el administrador de empresa se utiliza desde la perspectiva de mejorar los procesos internos de la empresa, ampliar sus posibilidades, reforzar sus oportunidades y fortaleza, como así también establecer mecanismos que minimicen las amenazas y las debilidades de la empresa. En sí misma el desarrollo de los conceptos de planificación estratégica servirá para la determinación de las estrategias

posibles de aplicar en cada acción que requiera la empresa y así alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido Armijo (2009) afirma que,

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.” (p 5)

En si este concepto antes planteado forma parte de una las principales funciones que debe llevar a cabo todo directivo de una organización, debido a que por medio de la misma se permite llevar a cabo una correcta planificación de las metas a alcanzar, y los planes de acción necesarios para obtener el resultado. Es importante recordar que idear, organizar e implementar un plan con relación al futuro se necesita de alguien con convicción, para asumir riesgos y tomar decisiones, sin perder de vista el objetivo central que se orienta hacia el largo plazo. Una buena estrategia se relaciona con una acertada decisión adoptada al respecto, con saber el momento exacto de aplicarla o por el contrario la “no acción”; también puede ser una opción para el logro de un objetivo, según Kotler (2012).

Según Sainz de Vicuña Ancín (2012) la planificación estratégica permite la toma de decisiones con dos visiones; una visión participativa y otra metodológica que se complementan entre sí para acortar la brecha entre la situación actual organizacional y la deseada. La visión participativa de la planificación estratégica, está relacionada con la interacción continua de los actores sociales que forman parte del entorno en que se encuentra inmersa la organización. En cuanto a la visión metodológica, es un instrumento conformado como un grupo de pasos utilizados de manera sistémica que lleva a la posible medición de los resultados obtenidos de la aplicación de estrategias en base a los objetivos propuestos. Mediante esta visión se planificar anticipándose al futuro en base al conocimiento para reducir la incertidumbre.

Según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012), existen cinco fases que conforman el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia:

- Fase 1: Desarrollar una visión estratégica
- Fase 2: Establecer objetivos
- Fase 3: Establecer una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión
- Fase 4: Poner en marcha y ejecutar la estrategia

- Fase 5: Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas

La primera etapa de la planificación estratégica consiste en la elaboración de la misión, visión y valores que sentarán las bases para la organización. La visión estratégica es la expresión de las aspiraciones de los directivos sobre el futuro de la compañía en cuanto a: producto, mercado, cliente y tecnologías. La ruta estratégica trazada por la visión tiene como fin, mejorar la posición de la compañía en el mercado y fortalecer su actividad comercial, según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012). Un aspecto importante es el modo en el que se comunica la visión estratégica. Es muy importante que todos los miembros de la organización sepan y entiendan hacia donde se dirige la empresa, de manera de poder unificar esfuerzos hacia el cumplimiento de la visión.

En relación a la segunda fase de la planificación estratégica, entendida como la definición de los objetivos que los hacedores de políticas dentro de la organización deben tomar para alcanzar luego los planes tácticos de acción que le permitan alcanzar el objetivo, es que se tiene el mayor desafío organizacional. El establecimiento de objetivos, traduce los deseos de la empresa, razón por la cual, al momento de plantearlos, se debe tener en cuenta que los mismos reúnan las características de ser cuantificables, precisos, realistas y con un tiempo determinado de realización.

Una vez determinados los objetivos de la organización se procede a la definición del concepto de estrategia para la organización. Contreras Sierra (2013) menciona que las estrategias pueden clasificarse de diferente tipo, pero que todas cumplen dos motivaciones la expresión de la perspectiva de cuáles son las actividades de la organización y en segunda instancia, desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento. En la literatura actual de la Planificación Estratégica existe un sinnúmero de clasificaciones de estrategias posibles de seguir en las diferentes actividades económicas, pero según Contreras Sierra (2013) un grupo de estrategias la componen aquellas relacionadas al negocio o empresarial, en las cuales el objetivo principal es establecer cuál es la posición competitiva de la empresa a largo plazo en el mercado a los fines de volverla sustentable a lo largo del tiempo.

La implementación según Serrano (2014) es una de las etapas finales de la planeación estratégica ya que consiste en la puesta a prueba de las estrategias planificadas y ejecutadas. En este punto afirma que existen diferentes expresiones en la aplicación;

- Políticas, son principios generales, flexibles a observar en la toma de decisiones, deben ser comprendidas y acatadas por todos los miembros de una organización.
- Procedimientos: son instrucciones con orden cronológico
- Reglas: a diferencia de las políticas, las reglas no son flexibles e indican acciones o comportamientos que deben cumplirse, pueden formar parte o no de los procedimientos y no tienen establecido un orden cronológico.
- Programas: son un conjunto de varias acciones nombradas anteriormente como, reglas, procedimientos, políticas, recursos a emplear y otros elementos para llevar a cabo el curso de acción establecido. El programa general tiene como respaldo los presupuestos establecidos.

La última fase del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia se especializa en el control y evaluación de todo lo realizado hasta el momento, de manera de obtener retroalimentación y en base a la misma, tomar decisiones a futuro. Se inician ajustes correctivos para conocer el éxito o no de la visión, misión, objetivos y estrategias planteadas.

En particular, para el caso del presente reporte de caso se describe, en función de que las mismas serán las utilizadas, a la vez de que en la literatura existen diferentes opciones en este sentido, se proceden a desarrollar la conceptualización de las estrategias de crecimiento como así también las funcionales.

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) menciona que la estrategia de crecimiento ocurre cuando las condiciones particulares de la organización sobre la cual se aplicará tiene la intención de proyectarse y evolucionar en su negocio, es decir incrementar la cuota de participación en el mercado, desarrollo de nuevos mercados, o bien aumento de la dimensión y ventas. Este tipo de estrategias surgen no solo de la intención de la organización, sino también del diagnóstico que rodea a la organización, siendo que los objetivos a alcanzar se encontrarán en función de la circunstancia. Los objetivos que se desean alcanzar con este tipo de estrategia son la ampliación de la capacidad de desarrollo de la organización, en cuanto a la mejora interna y externa. El crecimiento externo busca que la organización mejore su relación con otras empresas del sector, es decir alianzas, mientras que el crecimiento interno implica incrementar la metodología de trabajo.

En concordancia con el mismo autor, es que surgen las estrategias funcionales como espacio de transición entre los lineamientos de los directivos y cómo se llevan a cabo en lo operativo. En sí, Sainz de Vicuña Ancín (2012) afirma que esta estrategia modifica los procesos internos, las actividades principales y de apoyo para mejorar la situación económica de la organización en pos del crecimiento.

Diagnóstico y Discusión

El sector en el que se encuentra la organización resulta dinámica, cambiante y desafiante debido a los vaivenes de la economía, por lo que si bien tiene mejoras en las ventas realizadas existen amenazas del mismo como así también oportunidades por lo que la intervención profesional en este contexto es necesario. En primer lugar se tiene que en función del análisis realizado con las cinco Fuerzas de Porter del sector se puede afirmar que el mismo tiene rivalidad entre los competidores media/alta. Esta situación de competencia con los actuales actores y la posibilidad de ingreso de competidores futuros, hace que la situación le otorgue más importancia a la estrategia de la organización.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene una clara estrategia de diferenciación y precios competitivos, que le permiten ser un referente en el mercado, sin embargo, existen falencias a nivel interno que no le permiten alcanzar su potencialidad. Se determinó en el análisis interno, que una fortaleza importante de la organización es el hecho de que su trayectoria le otorga experiencia en el rubro, que en términos generales se traduce con la buena relación con sus proveedores, la posesión de una flota propia de camiones para realizar la distribución y la concentración de sus depósitos en una sola localización.

Si bien la empresa cuenta con una cartera de productos diversificada y su constante rotación le permite tener actualizado el tipo de producto que ofrece, las falencias a nivel interno existen. Las falencias en términos generales se encuentran en que la organización no tiene una planificación estratégica que dirija las actividades llevadas a cabo con un objetivo en común. Si bien la organización reconoce que desea crecer en el mediano y largo plazo, no se encuentra realizando acciones concretas para tal fin, presenta problemas en el área de depósito y logística que no le permiten volver a las ventas más efectivas, no dispone de información en tiempo real de todo el circuito de ventas y compras.

La organización no mantiene una relación fluida con el cliente, es decir no dispone de información sobre su satisfacción, como así tampoco realiza una política de atracción. Otra de sus debilidades que pueden ser remarcadas es su deficiencia en el área de marketing, área que en la actualidad es de suma importancia para la creación y fidelización de los clientes, sobre la cual la organización no tiene ninguna gestión. En términos generales se presume que la organización dispone de visibilidad debido a la recomendación de clientes, pero no en función de un esfuerzo propio.

Estas falencias se suman al hecho de que la organización tiene una oportunidad en el entorno que no puede aprovechar, las modalidades de consumo han privilegiado el consumo mayorista, principal cliente de la empresa. En este contexto de fallas internas, es que la intervención se requiere realizar en la organización en su conjunto para que la misma crezca.

Las estrategias a seguir, que comprenden el crecimiento interno y externo, buscan alcanzar mayor cantidad de clientes con una política de penetración en nuevos mercados, diversificación de clientes. En relación al crecimiento interno este implicará aumentar la capacidad de la organización para atender nuevos mercados, como así también nuevos clientes. El motivo que subyace en la posibilidad del crecimiento se encuentra por la fortaleza interna de la empresa de disponer una buena relación con sus proveedores, precios competitivos, diversidad en la cartera de productos y distribución propia.

En el cumplimiento de la última estrategia, es que se encuentra la complementariedad con el desarrollo de la estrategia funcional. La estrategia funcional buscará intervenir los procesos internos con eficacia y eficiencia en los mismos. Este tipo de estrategia busca mejorar el uso de los recursos con que dispone la organización para así poder alcanzar los objetivos anteriores. La justificación de esta estrategia se encuentra en que la misma se requiere para llevar a cabo el lineamiento general de la estrategia de crecimiento. La selección de estas estrategias se justifica desde la perspectiva de que las mismas buscan aprovechar las oportunidades, como así también fortalecer las debilidades internas.

Propuesta

Objetivos

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad económica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, para alcanzar el crecimiento de la empresa, mejorando su facturación en un 5%, por medio de un plan estratégico, durante los periodos de julio 2020 a julio 2021.

Objetivos Específicos

- Indagar sobre la posibilidad de incorporar nuevos clientes mediante la venta online, para mejorar la rentabilidad de la empresa, aplicable en el **primer trimestre** el plan, medible mediante el aumento en las ventas en un 3% interanuales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Elaborar políticas de marketing para mejorar la visibilidad del A. J. & J. A. Redolfi S. R. L que permita aumentar el nicho de mercado, en el **segundo trimestre** del plan, mejorando la cantidad de clientes nuevos en un 15% en relación a clientes totales.
- **Implementar un sistema de gestión de información para mejorar los procesos internos que aumenten la eficiencia y eficacia, medida en efectividad en un 90%, para alcanzar un resultado positivo en crecimiento, en el tercer trimestre del plan.**

Alcance

La presente aplicación profesional se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, con el alcance de toda la organización, ya que la planificación implica un direccionamiento de toda la organización hacia el crecimiento. Si bien la organización actualmente se encuentra emplazada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, el alcance geográfico supera estos límites dado que los objetivos específicos buscan ampliar horizontes de acción en relación a ventas, satisfacción de clientes y posibilidades online lo que implica que si bien la intervención es en la empresa, algunas acciones superaran este límite geográfico.

En relación a la elaboración de una misión y visión, la misma requiere del involucramiento de todas las áreas y actividades que en el establecimiento se realizan. La limitación de esta propuesta consiste en que esta necesidad de involucramiento de todas estas áreas no es un proceso que se realice de manera automática, sino que requiere tiempo para

que se alcance el objetivo. En relación a las características propias de la planificación estratégica que se relaciona de manera directa con el alcance de la misma se encuentra;

- Simple en los planes de acción para que los resultados sean posibles de realizar. Todo plan deberá implicar una capacitación previa al personal involucrado.
- Comprometida con los principales problemas de la organización junto con el involucramiento de toda la organización.
- Formación y comunicación: la integración de toda la empresa para el cumplimiento de los distintos objetivos será esencial para que se pueda aplicar de manera adecuada la herramienta y que alcance el éxito que con ella se propone. A su vez, no sólo el compromiso es necesario para la aplicación de la misma sino también la comunicación.
- Participación de la organización: es esencial que se cuente con representantes de cada una de las áreas de negocio en las que se vaya a implantar el sistema.
- Fácil implementación: la presentación debe ser fácil de entender, para que todos los empleados sepan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales.

Actividades

Las estrategias que se aplican dentro de la propuesta del plan de implementación son posibles de categorizar en **crecimiento y funcionales**. La primera estrategia de crecimiento se relaciona en implementar acciones que permitirán con nuevas modalidades, de gestión de ventas, como así también con políticas de marketing que la organización crezca en facturación y por ende en rentabilidad. En relación a la segunda estrategia, funcional, se busca la adecuación de los procesos con cambios en el registro y relaciones de los mismos que actualmente la organización no los realiza de manera eficiente.

Tabla 2: Estrategias y Acciones

Estrategias	Acciones	Indicador	Resultados Esperado
Crecimiento	Venta Online	$(Ventas \text{ (periodo } n) / Ventas \text{ (periodo } n - 1)) - 1$	3%
Crecimiento	Nuevos Clientes (Marketing)	$(Clientes \text{ (periodo } n) / Clientes \text{ (periodo } n - 1)) - 1$	15%
Funcional	Eficacia	$Eficacia = \frac{Resultados \text{ Obtenidos}}{Resultados \text{ Programadas}}$	90%
Funcional	Eficiencia	$Eficiencia = \frac{Tiempo \text{ de Ejecución}}{Tiempo \text{ Planeado}}$	100%

Funcional	Efectividad	$Efectividad = \frac{Eficiencia}{Eficacia}$	90%
-----------	-------------	---	-----

Fuente: Elaboración Propia

La adecuación de la Misión y Visión, se propone a continuación;

- Misión: ofrecer un servicio integral de abastecimiento de mercadería de consumo masivo, variado y en el menor tiempo a nuestros clientes con excelencia y calidad, orientado a satisfacer sus necesidades en nuestros soportes físicos y virtuales.
- Visión: ser elegidos y reconocidos en el mercado por precio competitivos, tiempos de entrega, diversidad de productos, imagen y uso de la tecnología para ser la opción de nuestros clientes.

En relación a la primera acción de implementar un proceso de venta online de los productos mediante la generación de un catálogo para los clientes. La selección de nuevos clientes se encuentra delimitado en función de la realización de una base de datos sobre la cual se identificarán; clientes actuales y clientes potenciales. La información de la base de datos se obtendrá por medio de un convenio con CASAC (Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba), quien dispone de un registro de sus afiliados con identificación de la ubicación geográfica. En relación a los primeros se ofrecerá el sistema de catálogo online, para mejorar su atención. La acción concreta sobre los clientes potenciales se realizará en una categorización de los mismos. En primer lugar se identificarán en función de su ubicación geográfica, en segundo lugar se realizará un primer contacto vía telefónica para indagar respecto del interés de recibir la oferta de la empresa, en segundo lugar se realizará, en caso afirmativo del envío del catálogo. El catálogo se realizará por medio de un mensaje de difusión en las redes sociales, como una primera aproximación de la metodología, que luego se podrá rever la ampliación en una página web. El mensaje de difusión luego recuperará los pedidos de los clientes y serán remitidos al área de logística y depósito con la misma estructura del pedido y registro del mismo en las planillas. En relación a la distribución se regirán los mismos criterios que en la venta presencial.

La aplicación de esta propuesta busca alcanzar una mejora del nicho de mercado de la empresa en un 3% de las ventas que ahora puede provenir de la venta online. Si bien esta acción concreta no implica incurrir en nuevos costos respecto del área tecnológica y de la disposición de la base de datos si requiere de la realización de una mejora en los procesos

internos, para que por medio de mayor efectividad esta propuesta sea un avance y no un obstáculo.

En relación al segundo curso de acción que se desea implementar como plan táctico se encuentra la implementación de políticas de marketing para ampliar los horizontes de la empresa. Este plan de marketing se implementará por el responsable correspondiente de la empresa que ya se encuentra. El plan consistirá en la realización de una campaña de difusión de las actividades que se llevan a cabo por parte de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en los medios sociales. Para tal fin se requerirá la contratación de un Community Manager que realice el manejo en las redes, la creación de una tienda nube, donde se publiquen los productos, sin la posibilidad de que se realice la compra, porque para tal fin se espera el avance del plan anterior. La contratación de esta persona será del tipo de asesor, sobre el cual recae la necesidad de que incremente nuevos clientes de diferente procedencia para que la empresa amplíe su influencia.

En relación a la mejora en los procesos internos se proponen que dentro de la organización si bien no se dispone de un sistema de gestión integral, se utilicen las siguientes planillas de registro de la información para que la misma se encuentre en tiempo real, para que, al momento de concretar una venta la información se encuentre disponible. En este último punto se trabajará con planillas en el formato de Google Sheets, para que las mismas se encuentren disponibles sin conexión, en cualquier dispositivo de todo el personal involucrado en el uso.

El número de planillas con las que se trabajarán serán cuatro, debido a que una será para cada área y una cuarta será la que integre toda la información al momento de observarse por parte de la gerencia de la organización. Las planillas propuestas a continuación se trabajarán por semana y se automatizarán para que al finalizar cada mes se resuma la información generada en el tiempo, de variables claves de suma de valores trabajados. Dichas planillas se encuentran disponibles en el Anexo I del presente reporte.

Recursos involucrados

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten en las erogaciones económicas necesarias para llevar a cabo las propuestas de acciones concretas que brinden a la organización la misión y visión, y planifiquen los distintos planes de acción. En la

elaboración de dicho plan se distingue la necesidad de contar un profesional de Ciencias Económicas, que elabore la misión y visión, como así también realice la planificación de las acciones necesarias en búsqueda de mejorar la facturación en un 15%.

Los honorarios sugeridos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, sobre un valor de la hora de cada actividad que se encuentra en \$1.570 después de la última actualización autorizada por el CPCE. A su vez, se realizará mediante la contratación con factura de promedio, es decir bajo la modalidad de monotributo al encargado de realizar la política de marketing como un Community Manager, a su vez se le otorgará un presupuesto de \$15.000 mensuales para realizar gráficas y campañas necesarias para mantener activas las redes y demás acciones.

Tabla 3: Presupuesto de Asesoramiento

Recurso Necesario	Cantidad de horas	Frecuencia	Valor de la hora	Valor Final
Diagnóstico	30	Única vez	\$ 1.570	\$ 47.100
Bases estratégicas	10	Única vez	\$ 1.570	\$ 15.700
Jornada de Capacitación	10	Única vez	\$ 1.570	\$ 15.700
Creación y aplicación Plan de procesos	40	Única vez	\$ 1.570	\$ 62.800
Creación y aplicación Plan de venta online	40	Única vez	\$ 1.570	\$ 62.800
Plan de Marketing	Incorporación de Personal	Mensual	\$ 10.000	\$120.000
Plan de Marketing	Presupuesto	Mensual	\$ 15.000	\$ 180.000
Total Presupuestado				\$ 504.100

Fuente: Elaboración propia

Una vez estimado el costo de la propuesta de aplicación del plan estratégico, se estimó esta propuesta mejoraría en un 5%, por lo que se tomó, en base a la última facturación anual de la empresa, para el año 2018, el valor de mejora por \$15.942.882 lo cual permite observar el análisis costos-beneficios, indicando el porcentaje que representan los costos de la mejora en la facturación de la empresa.

Tabla 4: Presupuesto de Asesoramiento

Cálculo Análisis Costos-Beneficios	
Costos	\$ 504.100
Ingresos	\$ 15.942.882
Análisis Costos- Beneficios	3%

Fuente: Elaboración propia

Marco Conceptual de Tiempo

Tabla 5: Diagrama de Gantt

Actividades /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico	■											
Bases estratégicas	■											
Jornada de Capacitación		■	■									
Creación y aplicación Plan de procesos			■	■	■							
Creación y aplicación Plan de venta online						■						
Plan de Marketing						■	■	■				
Plan de Marketing						■	■	■				
Revisión de los objetivos									■	■		
Ajustes de la herramienta											■	■

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de Medición y Evaluación

La medición de la planificación estratégica es esencial para obtener información sobre los resultados obtenidos de los esfuerzos de realización en la propuesta profesional de implementación. La medición del objetivo de misión y visión planteado de manera renovada a la empresa no puede realizarse por medio de un indicador formal. Sin embargo se tiene que los otros objetivos si pueden ser medidos por los siguientes indicadores.

Tabla 6: Propuesta de Indicadores

Acción	Indicador
Actividades internas	$\text{Cumplimiento} = \frac{(\text{Número de entregas con demora})}{(\text{Número de entregas})}$
	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Resultados Programadas}}$
	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo de Ejecución}}{\text{Tiempo Planeado}}$
	$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficiencia}}{\text{Eficacia}}$
Venta Online	$(\text{Ventas (periodo } n) / \text{Ventas (periodo } n - 1)) - 1$
Marketing	$\text{Nuevos clientes por promoción en el periodo } n / \text{clientela total}$

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

El presente Reporte de Caso para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, implicó la realización de una planificación estratégica en la que se planteó como objetivo general la mejora en la facturación de la misma. El cumplimiento del mismo denota estrategias de crecimiento y funcionales para que se alcance.

La selección de la planificación estratégica como instrumento para la intervención radicó en el hecho de que la misma funcionó como una guía de pasos para identificar qué posibles cambios eran necesarios para que la empresa creciera. En particular, se realizó gracias a la misma un análisis de las tendencias del macro y microentorno en el cual se encuentra inmersa la organización para identificar los impulsores de cambio que inciden directa o indirectamente a la misma. Aquí se identificó la posibilidad de incrementar las ventas mediante la tendencia de venta online y aumento en el uso de redes sociales como política de marketing. El crecimiento a su vez, fue posible de instalarse debido a que la empresa presentó una ventaja competitiva en materia de precios competitivos, centro de distribución acorde a su tamaño, logística propia y una cartera de productos diversificada. En este contexto en que se incrementó el uso de las plataformas online, la imagen de la empresa y el aumento en la tendencia de consumo mayorista y de autoservicios es que se implementaron dos tipos de estrategias.

La estrategia de crecimiento implicó la realización de un convenio con CASAC para conocer los potenciales clientes, realizar una aproximación a ellos y ofrecer los productos mediante un catálogo online. A su vez, se tiene que específicamente se realizó una propuesta de marketing en la que se buscó por medio de la visibilidad incrementar los clientes. La implementación de esta herramienta también implica la contratación de un Community Manager para que lleve a cabo tareas de difusión en las redes. Este plan implicó un desafío para la organización desde su implementación por que se obtienen ganancias positivas de dicha acción pero requiere de un orden interno de gran magnitud para evitar desorden y freno al crecimiento.

Así esto implicó que se requiera el mejor uso de la información interna. En este sentido se buscó por medio de la presentación de planillas un mejor conocimiento del circuito de

información y de recursos de la empresa, para así poder ser más efectivos y más concretos en los procesos internos. En este sentido se busca que se implementen indicadores internos de mejoras en la performance, como es el caso particular de cumplimiento en la entrega, efectividad, es decir eficacia y eficiencia. El desarrollo de la propuesta implicó que no solo se planteará una mejora en la facturación son también una adecuación respecto de la misión y visión de la organización, ya que la misma al ampliar la posibilidad de realizar ventas en el canal web requirió este cambio.

Estos planes de acción se realizaron con miras de que la empresa mejore su facturación en un 5%, para la cual se estimó un costo de la propuesta de \$504.100, lo que implicaría tan sólo el 3% de los ingresos esperados por la misma.

La presente propuesta de implementación de cambios para la organización, implicó que se realizará un diagnóstico del cual es posible dar cuenta de que es necesario en próximas investigaciones llevar a cabo un estudio de cómo diversificar las unidades de negocio de la organización. En la actualidad la misma dispone de diferentes actividades que se llevan a cabo pero que de manera no integrada, es decir que se recomienda en próximas investigaciones llevar a cabo una revisión de las unidades de negocios adicionales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para por medio de la misma tener una mejor gestión de nuevos negocios. La importancia de las unidades de negocio radica también en que sea posible en un futuro implementar un proceso de mejora de la comunicación interna de la organización teniendo en cuenta que la misma no dispone un sistema de información que refleje el circuito de los servicios prestados y que incorporarlo con un sistema de comunicación formal entre las áreas sería un avance para la organización.

Bibliografía

Albrieu, R. (2020). *Las brechas digitales del coronavirus*. Publicado el 20/03/2020. Extraído del URL: <https://www.cippec.org/textual/covid-19-y-las-brechas-digitales/>

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL

Benítez, C N. (2010). *Importancia de la Planificación Estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la Ciudad de Rosario*. Universidad Abierta Interamericana.

CIPPEC. (2020). *Coronavirus: el impacto político, económico y social en Argentina. El aporte de CIPPEC para vislumbrar los efectos del COVID-19 en el país*. Consultado el 03/04/2020. Extraído del URL: <https://www.cippec.org/coronavirus-el-impacto-politico-economico-y-social-en-argentina/>

Contreras Sierra, E R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Fuchila, M. (2020). *Coronavirus: proyectan caída de hasta 3,8% del PBI en 2020*. Publicado el 21/03/2020. Extraído del URL: <https://www.ambito.com/economia/coronavirus/coronavirus-proyectan-caida-38-del-pbi-2020-n5090358>

El Cronista. (2020). *Cavallo pronosticó un sombrío futuro para la economía argentina tras el coronavirus*. Publicado el 02/03/2020. Extraído del URL: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Cavallo-pronostico-un-sombrio-futuro-para-la-economia-argentina-tras-el-coronavirus---20200402-0005.html>

El Cronista. (2020). *Para Ecolatina el PBI promediará en 2020 una caída del 1,6% anual*. Publicado el 02/02/2020. Extraído del URL: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Para-Ecolatina-el-PBI-promediara-en-2020-una-caida-del-16-anual-20200202-0003.html>

Infobae. (2020). *Adelanto: cuáles son las medidas económicas y sociales que anunciará el gobierno para atenuar el impacto del coronavirus*. Publicado el 17/03/2020. Extraído del URL: <https://www.infobae.com/politica/2020/03/17/adelanto-cuales-son-las->

medidas-economicas-y-sociales-que-anunciara-el-gobierno-para-atenuar-el-impacto-del-coronavirus/

Ghiano, A T. (2009). *Planificación estratégica para la empresa Delfin Supermercado Sucursal La Francia*. Trabajo Final de Graduación. Licenciatura en Administración de Empresas Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Gómez Jaramillo, J P y Solarte Gasca, G. (2015). *Planeación estratégica para una empresa productora y distribuidora de complementos nutricionales a base de quinoa*. Universidad ICESI, Colombia.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Ministerio de Producción de la Nación. (2018). *Escuela de Negocio para PyMEs de alimentos: Modelos de Gestión*. Consultado el 01/04/2020. Extraído del URL: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/Modelos_de_negocios_para_tu_pyme_de_alimentos.pdf

Porcella, V. (2020). Con la apertura de los bancos, el shock de emisión del Central llega a la calle, con un imprevisible impacto sobre la inflación. Publicado el 03/03/2020. Extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/03/con-la-apertura-de-los-bancos-el-shock-de-emision-del-central-llega-a-la-calle-con-un-imprevisible-impacto-sobre-la-inflacion/>

Sainz de Vicuña Ancín, J M. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. México: ESIC Editorial.

Serna, L.P. (2011). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86435724.pdf>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. (18ª ed.). México: Mc-Graw Hill.

Tabla 10: Planilla de integración con el área de depósito

Información para otras áreas				
Depósito				
Fecha	Proveedor	Monto de la factura	Fecha de Entrega estimada	Producto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Planilla de integración con el área de ventas

Información para otras áreas				
Ventas				
Fecha	Producto pedidos	Valor de venta	Descuentos	Fecha disponible

Fuente: Elaboración propia