

Universidad Siglo 21



Carrera: Lic. En Adm. de Empresas

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Planeación Estratégica Para Mejorar la Estructura Financiera de A. J.& J. A. Redolfi
S.R.L.

Autor: Tiehl Roberto Matias

D.N.I.: 32914790

Legajo: VADM08800

Resume

El presente trabajo, desarrollado en base a A. J & J.A. Redolfi S.R.L.de la localidad de Jame Craik Provincia de Córdoba, presenta el diseño de una planificación estratégica con el objetivo de mejorar la estructura financiera, como así también las áreas de RRHH y Publicidad.

Para lograr el mismo, se utilizan diferentes herramientas como foda y cadena de valor, lo cual permite tener un análisis actual de la situación de la empresa.

Definido el análisis externo e interno, se concreta el marco teórico conceptual que sienta las bases teóricas para el desarrollo de la planificación.

A continuación, se definen objetivos específicos con sus respectivas estrategias con el fin de asegurar que se cumpla con el objetivo de este trabajo. Establecidos los planes de acción, se mencionan las conclusiones del plan y las recomendaciones claves para el futuro de la organización.

Palabras Claves: Estrategia. Financiera. Publicidad.

Abstract

The present work, developed based on A. J & J.A. Redolfi S.R.L.de the town of Jame Craik Province of Córdoba, presents the design of a strategic planning with the aim of improving the financial structure, as well as the HR and Advertising areas.

To achieve the same, different tools are used such as foda and value chain, which allows having a current analysis of the company's situation.

Defined the external and internal analysis, the conceptual theoretical framework that lays the theoretical foundations for the development of planning is specified.

Next, specific objectives are defined with their respective strategies in order to ensure that the objective of this work is met. Once the action plans have been established, the conclusions of the plan and the key recommendations for the future of the organization are mentioned.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	3
Análisis del contexto.	3
Análisis de la Industria. Cinco Fuerzas de Porter.	6
Diagnostico Organizacional	7
Cadena de Valor	7
Actividades de Apoyo.	7
Actividades Primarias	7
Análisis Foda.....	8
Análisis Específico según el perfil profesional	9
Matriz Ansoff.....	9
.....	11
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	15
Propuesta	17
Visión	17
Misión	17
Valores	17
Objetivos	18
Objetivos Generales:	18
Objetivos Específicos:.....	18
Alcance.....	19
Alcance Contenido:	19
Alcance Temporal:	19
Alcance Geográfico:.....	19
Ámbito Organizacional:	19
Limitaciones:.....	19
Programas: actividades, metas y recursos.	19
Objetivo 1:.....	19
Objetivo 2:.....	20
Objetivo 3:.....	21
Objetivo 4:.....	21

Diagrama de Gantt	¡Error! Marcador no definido.
Retorno de la Inversión (ROI).....	¡Error! Marcador no definido.
Mecanismo de Control	24
Control Previo:	24
Control Durante el Plan:.....	24
Control Post Plan:	24
Conclusiones y Recomendaciones	24

Índice de Tablas

Table 1 Estado de Situación Patrimonial	11
Table 2 Pasivo	11
Table 3 Estado de Resultado	12
Table 4 Diagrama de Gantt	22
Table 5 Retorno de la Inversión	23

Introducción

Este trabajo se encuadra dentro de una de las áreas de investigación más complejas en finanzas como es la que tiene por objeto el estudio de la estructura financiera. Son muchos los estudios teóricos y empíricos que se han realizado para intentar explicar la estructura financiera, esto es, la combinación de recursos propios y ajenos utilizados por las empresas para financiar sus inversiones. A estas alturas del nuevo siglo, podemos afirmar que no existe una teoría universal sobre la estructura financiera y, es más, no hay razones para esperarla.

A.J & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de Jame Craik Provincia de Córdoba. Actualmente cuanta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi en su totalidad a la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis.

En la actualidad la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clrox, Procter & Gamble Argentina S.A., Las Marías S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Compañía Introdutora Bs As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Para brindar su servicio a los clientes la empresa cuanta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre sus sucursales.

La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con un 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

La planificación estratégica es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. (González, 2014).

El desarrollo de un plan estratégico resulta de vital importancia para las organizaciones ya que vincula las fortalezas de la misma, con las oportunidades del mercado y propone un camino a seguir para cumplir con los objetivos y metas para cada área del negocio.

El objetivo que persigue las finanzas corporativas es estudiar las formas de obtener y gestionar eficazmente a través del tiempo los recursos escasos con los que cuentan los individuos, empresas, organizaciones o Estados. (Allo, 2011)

Justificando la utilización de la planificación estratégica como herramienta, se recurrió al trabajo de Pablo Redolfi, un propietario de la empresa, que realizó estudios en el análisis de implementación de inversión en un nuevo depósito, evaluando la posibilidad de su ejecución; el cual concluyó con la aprobación de dicha inversión. (Redolfi, 2008); otro antecedente en este caso internacional, (Danae, 2019) La Planeación Estratégica y la Distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Tingo María.

Si bien la empresa en cuestión se encuentra en una buena posición en el mercado, podemos mencionar algunos aspectos a mejorar. El primer aspecto se refiere a la estructura financiera de la empresa al invertir en el nuevo centro de distribución el cual traerá muchos beneficios, si miramos únicamente el aspecto financiero podemos notar que el capital invertido tardara mucho en ser recuperado; otro de los aspectos a mejorar es la Publicidad ya que no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación; otra de las áreas a mejorar sería la de RRHH ya que no tiene personal que se dedique exclusivamente a los temas relacionados con la misma.

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la estructura financiera aumentando las ventas y buscando mercados nuevos; en cuanto a las áreas de RRHH y Publicidad se trabajará para que la empresa se concientice que necesita tener personal dedicado pura y exclusivamente a las tareas que dichas áreas demandan, y más teniendo en cuenta que lo que busca la empresa es seguir expandiéndose.

Análisis de la Situación

El problema en la estructura financiera se centra en los altos costos financieros anuales que tiene la empresa, este inconveniente lleva a la empresa a buscar otras fuentes de ingresos alternativas para poder financiar su proyecto del nuevo centro de distribución. Las áreas de RRHH y Publicidad son los otros aspectos a mejorar, al no contar con personal dedicado exclusivamente para esas actividades es el presidente quien las realiza y esto lleva a que se desenfoque de sus principales responsabilidades.

La empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L tiene como estrategia marcar una diferenciación con respecto a 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 si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

El nuevo depósito le permitirá abastecer a sus clientes actuales, aumentar el nivel de ventas, disminuir el costo de pérdida de ventas por falta de stock, disminuir el índice de rotura y robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Análisis del contexto.

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

Factores Políticos: Son las leyes, las decisiones de gobierno y la presión fiscal que ejercen en la organización (tasas de impuestos). En los últimos años las decisiones de

los gobiernos no fueron favorables para el crecimiento de la economía y mucho menos para las industrias. Uno de los aspectos condicionantes fue la inestabilidad en la política cambiaria, es decir, las tasas de cambio de divisas afectan la economía aumentando los costos para producir, impactando en los precios de los insumos alimenticios y otros con los que trabaja la empresa.

Según el criterio de análisis del informe del World Economic Forum, la tasa impositiva total alcanza el 137,3%. Asombrosamente es más del 100% de ganancias corporativas. El impuesto sobre el volumen de negocios de las empresas por sí solo absorbe casi el 90% de los beneficios, antes de añadir impuestos sobre salarios y transacciones financieras (Infobae 2020)

Sin duda que el alto porcentaje de impuestos en nuestro país tiene un impacto negativo para las empresas y A.J & J.A. Redolfi S.R.L. no está exenta de dichos impuestos.

Factores Económicos: Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

No se puede dejar de mencionar la situación que atraviesa el País y el mundo debido a la pandemia.

"Directivos de diversas empresas de consumo masivo de primera línea, y de insumos y aditivos para la industria le comentaron al Máster Internacional en Tecnología de los Alimentos (MITA) desarrollado en forma conjunta por la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA) y la Università degli Studi di Parma (Italia)- cómo se han rediseñado sus actividades frente al COVID-19.

En aquellas secciones indispensables de la industria alimentaria, que no pueden quedarse en casa, como las de producción, mantenimiento y logística, se requirieron

protocolos específicos que incluyeron desde el paso por las provincias hasta el ingreso a las localidades. Las materias primas deben ser recibidas y los alimentos, producidos, envasados, almacenados, analizados y transportados, muchas veces, desde o hacia otros países." (Mercado 2020).

Factores Sociales: Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. (s/f)

AJR tiene responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospitales, carteles de calles, escuelas, colegios secundarios, colaboración en general con las instituciones del pueblo).

Factores Tecnológicos: En el mundo de hoy la tecnología juega un papel muy importante en el ámbito empresarial, las empresas que quieran seguir en el mercado deben adaptarse a ellas y estar en una constante innovación. La tecnología es un factor clave para el crecimiento de las empresas, se puede ver que la mayoría de ellas buscan captar clientes por medio de las redes sociales en general como Facebook, Instagram, etc. También es importante actualizar las maquinarias y herramientas que utilicen.

Factores Ecológicos: Se tratan de todas las leyes orientadas a la protección del medio ambiente, en la actualidad hay nuevas leyes las cuales la empresa debe cumplirlas. La empresa AJR no cuenta actualmente con un área específica para el cuidado del medio ambiente, pero podemos decir que tiene un compromiso recibiendo inspecciones de higiene y seguridad regularmente y cumple con las indicaciones de los inspectores.

Factores Legales: Existen normas, leyes, ordenanzas a nivel Nacional, Provincial y Municipal y las empresas debes adaptarse y cumplir con ellas. El nuevo centro de distribución de AJR comenzó justamente con una ordenanza municipal (1564/07).

Análisis de la Industria. Cinco Fuerzas de Porter.

Rivalidad entre Competidores: En un mercado donde existen muchos competidores cada empresa busca diferenciarse de estos para poder captar clientes y para lograr esa diferenciación existen herramientas de planificación estratégica. Las empresas tienen competidores directos, en el caso de la industria alimenticia pueden ser mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Poder de Negociación de los Proveedores: Si el número de proveedores disponibles es bajo, tu control será menor, ya que los demás se verán en una posición cómoda para aumentar precios, plazos y otros términos del acuerdo entre ustedes. Teniendo en cuenta el mercado de productos alimenticios los proveedores tienen un bajo nivel de negociación ya que existen varios competidores.

Poder de Negociación de los Clientes: El poder de negociación de los clientes sigue el mismo principio básico de lo que mencionamos arriba, de modo que cuanto mayor sea el nivel de competencia del mercado, mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta. En este mercado, los tienen un alto poder de negociación ya que por la existencia de muchos proveedores pueden tomar la decisión de comprar al que mejor precio le ofrece.

Amenaza de Nuevos Competidores: Depende del negocio en el que se encuentre la empresa, va a ser el nivel de dificultad para el ingreso de nuevos competidores. Si bien la economía de la Argentina no es favorable para la creación de nuevas empresas, en la industria alimenticia es un mercado donde no existen muchas dificultades para el ingreso de nuevos competidores; es decir que el peligro de nuevas empresas en el mercado siempre estará latente.

Amenazas de Nuevos Productos o Servicios: Al existir productos o servicios sustitutos las empresas deben estar en constante alerta para poder enfrentarse a ellos. Así es

como las empresas busca constantemente aumentar el valor que perciben sus clientes con respecto a su empresa, a través de precios competitivos, tiempos de espera cortos, etc.

Diagnostico Organizacional

Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (Michael Porter).

Actividades de Apoyo.

Infraestructura de la Empresa: La empresa cuenta con su central de distribución en James Craik, de la cual se desprenden sus cuatros sucursales: Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba.

Gestión de Recursos Humanos: Actualmente no cuenta con un área específica de RRHH para el manejo de sus empleados. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

Desarrollo Tecnológico: AJR le da importancia a la tecnología ya que considera que es un factor fundamental. Se puede apreciar en su sistema actual para captar clientes que es mediante las redes sociales.

Aprovisionamiento: AJR tendrá un nuevo centro de distribución, donde recibirá y almacenará los productos para su posterior distribución. El nuevo centro cuenta con un amplio espacio para favorecer y agilizar la entrega de la mercadería y también para mejorar las condiciones de almacenamiento.

Actividades Primarias

Logística Interna: Como se mencionó anteriormente AJR contará con un nuevo centro de distribución el cual traerá muchos beneficios para la distribución y recepción de

la mercadería. Algunos de los beneficios son: disminución del riesgo, mayor control de stock, mayor organización en la parte operativa, posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos, etc.

Operaciones: Para la descargar de la mercadería al recibirla se cuenta con auto elevadores mecánicos y manuales, al momento de la descarga un empleado controla las condiciones de las misma y luego se procede al empaquetado para su posterior distribución.

Logística Externa: En cuanto a la entrega de la mercadería AJR cuenta con los vehículos necesarios y en buen estado para poder cumplir con los pedidos de los clientes en tiempo y forma.

Marketing y Ventas: No cuenta con una estrategia planificada de publicidad. Sin embargo, se maneja por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos, además de patrocinar las radios y todos sus vehículos esta plateados e identificados.

Servicio: Se cuenta con personal que les brindan un servicio pos venta apoyando a todos sus clientes, asesoran a cada uno de ellos y están en constante comunicación para que se sientan acompañados.

Análisis Foda

Es una herramienta de la planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno y externo de las empresas.

Fortalezas: Sus fortalezas se basan en los precios competitivos, entregas a tiempo y servicio pos venta. También podemos mencionar su larga trayectoria en el mercado lo cual le da experiencia. Otra fortaleza es que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. La parte humana forma parte de las fortalezas de la empresa: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Oportunidades: El mercado en el que se encuentra la empresa les da constantemente la oportunidad de seguir expandiéndose y adquirir nuevos clientes, como así también poder agregar líneas de productos a su ya amplia cartera. Podemos mencionar a la flota de vehículos con la que cuenta la empresa para poder realizar la distribución a nuevos mercados y nuevos clientes.

Debilidades: Se puede ver una debilidad en la estructura de la empresa, ya que no cuenta con un área específica de RRHH y Marketing y ventas, lo cual implica que a las tareas relacionadas con esas áreas las realice un directivo de la empresa y eso le quita tiempo y lo puede desenfocar de sus actividades principales. Otra debilidad es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, esta falta de capacitación a los empleados muchas veces ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. La empresa tiene pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de espacio. Otra de las debilidades de la empresa es que no tienen clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

Amenazas: Por encontrarse en un mercado altamente competitivo las amenazas son constantes. Sus competidores directos, mayoristas con locales comerciales y preventistas, como así también lo son los productos sustitutos. Una nueva y actual amenaza es el virus covid-19 si bien los negocios de productos alimenticios no se vieron obligados a cerrar, los demás productos no alimenticios si tuvieron bajas muy notorias en sus ventas, se considera que en un par de meses se restablecerá la situación del país es claro que dejara secuelas en la economía y más teniendo en cuenta en una economía tan inestable como la de Argentina.

Análisis Específico según el perfil profesional

Matriz Ansoff

Penetración de Mercado: Para aumentar las ventas la empresa realiza campañas de publicidad mediante de su fanpage y a través de medios de comunicación masiva como radios y revistas locales.

Desarrollo de Mercado: Para aplicar esta estrategia es necesario aumentar la zona geográfica de su mercado, es lo que hace Redolfi S.R.L. traspasando los límites de su Provincia abarcando parte de las provincias vecinas. El nuevo centro de distribución permitirá poder expandirse aún más y así seguir creciendo.

Desarrollos de Productos: Redolfi S.R.L. tiene una amplia variedad de líneas de productos para ofrecer a sus clientes, aun así, está constantemente en comunicación con los mismos para poder identificar que otros productos puede agregar y así ampliar la gama que se ofrece y poder satisfacer a sus clientes.

Diversificación: El nuevo centro de distribución traerá muchos beneficios para AJR, uno de ellos es poder sumar nuevos productos y nuevos mercados ya que tendrá una infraestructura adecuada para poder seguir expandiéndose.

Analizando las 4 alternativas de crecimiento, hasta el momento la que adopta AJR es la de Penetración de Mercado ya que su crecimiento esta sostenido con el volumen de ventas de la empresa.

Para realizar este análisis tenemos en cuenta la información de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. de su estructura financiera que es la que más nos interesa en este trabajo.

Table 1 Estado de Situación Patrimonial

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.				
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

Table 2 Pasivo

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	32.134.173,83	21.981.198,51	19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		54.373.951,83	41.228.292,51	24.308.928,53
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		28.149.042,99	19.749.042,99	3.200.000,00
TOTAL PASIVO		82.522.994,82	60.977.335,50	27.508.928,53
PATRIMONIO NETO	12	51.211.172,84	45.015.636,73	40.688.986,52
PN + P		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

Table 3 Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercializacion	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Se puede observar mediante la información presentada que la empresa tiene una buena estructura financiera y en general como lo refleja su estado de resultado; sin embargo, los costos de financiación son elevados y se podrían mejorar y así poder obtener un mayor beneficio. El proyecto del nuevo centro de distribución fue una inversión muy importante y trajo muchos beneficios, pero si nos enfocamos solamente en lo financiero se puede notar que el capital invertido demora demasiado en ser recuperado.

Marco Teórico

En el presente trabajo se usa como herramienta la planificación estratégica, este es el foco del marco teórico. Mediante esta herramienta se busca mejorar la estructura financiera, el área de RRHH y área de Publicidad. A continuación, citaremos autores y sus distintos conceptos sobre planificación estratégica.

“La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.” (Chiavenato, 2017).

"La tarea fundamental de la administración estratégica en una organización es orientarla hacia el futuro con éxito, e implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo.

Las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro.

Las que no lo hacen, y no cuentan con un planeamiento estratégico, tienden a actuar resolviendo solamente los problemas operativos del día a día.

El gerente, entonces, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica." (D'Alessio, 2008)

“Un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (Acero, 2016).

“La planeación estratégica se pueden definir como la manera como una organización se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento” (Ansoff,

1965)

“Es el unificador que proporciona coherencia y dirección a las acciones y decisiones de una organización” (Grant, 1998).

"En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: visión, misión, objetivos, estrategias, presupuestos, evaluación de resultados, realimentación." (Zacarías 2014:11).

"Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal". Drucker (2007) en Emigdio (2013).

"El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica." (Charles & Gareth 2009:10)

"La planeación y administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijara marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar." (Alfredo s/f)

Podemos ver como la mayoría de los autores coinciden en el concepto o en la forma de describir a la Planificación Estratégica, pero aun así hay algunas diferencias; Drucker a diferencia de los demás autores, hace referencia a que las empresas se olvidan de la actividad principal de la misma y gastan sus energías en otras actividades. Grant considera a la planificación estratégica como la herramienta que unifica todas las acciones de la organización. Ansoff es el autor que hace más hincapié en cómo se utiliza la planificación estratégica teniendo en cuenta el entorno en donde se encuentra la empresa. El autor Chiavenato tiene una visión evolucionista, mientras que D'Alessio tiene un concepto centrado en el futuro.

Para el caso que se trata en este trabajo se opta por el autor Ansoff, ya que se considera su concepto de Planificación Estratégica el más adecuado por la importancia que le da al entorno de la organización.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis de situación presentado anteriormente en el cual se observó distintos puntos a mejorar de A.J & J.A. Redolfi S.R.L como lo son su estructura financiera, área de RRHH y de Publicidad. En cuanto a la financiación del nuevo centro de distribución, no podemos dejar de mencionar que, si la empresa no contaba con fuentes de ingresos adicionales como el loteo y alquiler del campo, difícilmente sería posible llevarlo a

cabo debido a los costos financieros anuales los cuales son muy elevados. Mientras que, sobre las áreas mencionadas a mejorar, podemos decir que ambas tienen problemas similares ya que ninguna de las dos posee un departamento específico y tampoco con personal dedicado exclusivamente para las tareas que requieren.

Los puntos a mejorar en el párrafo anterior tienen una gran importancia y por ello se buscará resolverlos, teniendo en cuenta que Redolfi S.R.L. busca seguir expandiéndose resulta de vital importancia solucionar o mejorar los puntos flojos de la organización, ya que será muy difícil que la empresa cumpla con su objetivo de expansión si no resuelve los problemas.

Una de las herramientas utilizadas para analizar el entorno interno y externo de la empresa fue la matriz foda. Según este análisis se ve como fortalezas de la empresa sus precios, la entrega a tiempo de los pedidos, la experiencia con la que cuenta, su variedad de líneas de productos y también sus valores y trato con sus clientes. La oportunidad es claramente el nuevo centro de distribución, ya que le dará la posibilidad de expandirse en nuevos mercados y también poder agregar más líneas de productos. En cuanto a las debilidades no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, esta falta de capacitación a los empleados muchas veces ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan; también hay pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de espacio. Otra de las debilidades de la empresa es que no tienen clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra. Por último las amenazas, que son los competidores directos de la empresa y una nueva es el virus covid-19, por más que los productos alimenticios se siguieron vendiendo hay otros productos que distribuye la empresa (ej.: los productos Kodak) que tuvieron su merma en las ventas por no ser considerados artículos de primera necesidad. La economía del país en general siempre estará presente como una amenaza al ser muy inestable.

Como conclusión se obtiene que, a pesar de la economía cambiante en el país y un contexto no muy alentador, la empresa Redolfi S.R.L. se las puede ingeniar para seguir con su objetivo de expandirse, claro que para ellos será necesario resolver los problemas ya planteados. Es muy importante resolverlos para poder llegar a su objetivo de una manera

ordenada y con una buena estructura que le permita aprovechar al máximo sus oportunidades.

Propuesta

En el presente trabajo se mantiene la visión, misión y valores originales del caso. (Redolfi 2008).

Visión

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

Misión

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

Valores

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

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.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Objetivos

Objetivos Generales:

*Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% en el periodo de 2 años.

Objetivos Específicos:

*Aumentar las ventas en un 40% para el 2021.

*Reducir en un 80% gastos y pérdidas de mercadería para fines del 2021.

*Lograr que el 100% de los empleados en el área de publicidad estén capacitados para fines de 2021.

*Lograr que el 100% de los empleados en el área de RRHH estén capacitados para fines del 2021.

Alcance

Alcance Contenido:

Se presenta una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Alcance Temporal:

El trabajo se realiza teniendo un horizonte temporal de 2 años.

Alcance Geográfico:

La empresa tiene su punto de partida en la localidad de Jame Craik Provincia de Córdoba, por lo tanto, ese es nuestro alcance geográfico.

Ámbito Organizacional:

El estudio abarca distintos sectores de la organización, principalmente el área financiera, también el área de RRHH y Publicidad.

Limitaciones:

Durante la realización del trabajo me encontré con la siguiente dificultad: falta de datos actualizados en cuanto a los estados financieros.

Estrategia de Crecimiento: la empresa buscará aumentar las ventas para seguir con su objetivo principal de crecimiento, para ello se realizará una campaña de marketing (publicidad en internet, radio, telefónica, publicidad exterior, etc.). También se buscará nuevos mercados, es decir, una expansión geográfica regional.

Programas: actividades, metas y recursos.

Objetivo 1:

Aumentar las ventas en un 40% para el 2021.

Actividad:

Para aumentar las ventas se procederá a capacitar al total de los empleados de ventas, mediante cursos de capacitación (cursos de atención al cliente y técnicas de ventas). Campaña de marketing (publicidad en medios masivos de comunicación, redes sociales).

Metas:

Lograr la especialización de los empleos encargados de las ventas.

Responsable: Gerente de ventas.

Recursos:

Financieros	Capacitación	Humanos
Gastos en cursos: \$640.000. Campaña de marketing: \$2.000.000	Cursos de capacitación online y presencial.	Un total de 32 empleados dedicado a las ventas.

Objetivo 2:

Reducir en un 80% gastos y pérdidas de mercadería para fines del 2021.

Actividades:

Mayor control de stock para disminuir el vencimiento de mercadería por falta de rotación, control de mercadería para disminuir el robo, el centro de distribución nuevo permitirá mejora en la parte operativa al tener toda la mercadería en un solo lugar.

Metas:

Aprovechar al máximo las instalaciones del nuevo centro de distribución para reducir los costos.

Responsable: Gerente de la Empresa.

Recursos:

Financieros	Capacitación	Humanos
Sueldo de los empleados: \$220.000	Diagrama para poder aprovechar al máximo el espacio de la nueva	Empleados que se encargan del control de stock y de todo el movimiento de

	instalación.	mercadería.
--	--------------	-------------

Objetivo 3:

Lograr que el 100% de los empleados en el área de publicidad estén capacitados para fines de 2021.

Actividades:

Crear un área de publicidad, seleccionar al personal que trabajar en ella y especializarlos por medio de cursos de capacitación. Se contratará los disertantes de cursos con más prestigio y especialistas para brindar una capacitación de excelencia.

Metas:

Elegir las 4 personas que trabajaran en el área y la realización de los cursos de capacitación.

Responsable: Gerente de la Empresa.

Recursos:

Financieros	Capacitación	Humanos
Sueldo de los empleados por un total de: \$250.000.	Cursos de capacitación online y presencial.	Gerente y 3 personas más a cargo.
Gastos en cursos: \$120.000		

Objetivo 4:

Lograr que el 100% de los empleados en el área de RRHH estén capacitados para fines del 2021.

Actividades:

Crear un área de RRHH, seleccionar al personal que trabajar en ella y especializarlos por medio de cursos de capacitación. La contratación de especialistas en RRHH para que brinde los cursos y asesore al personal.

Metas:

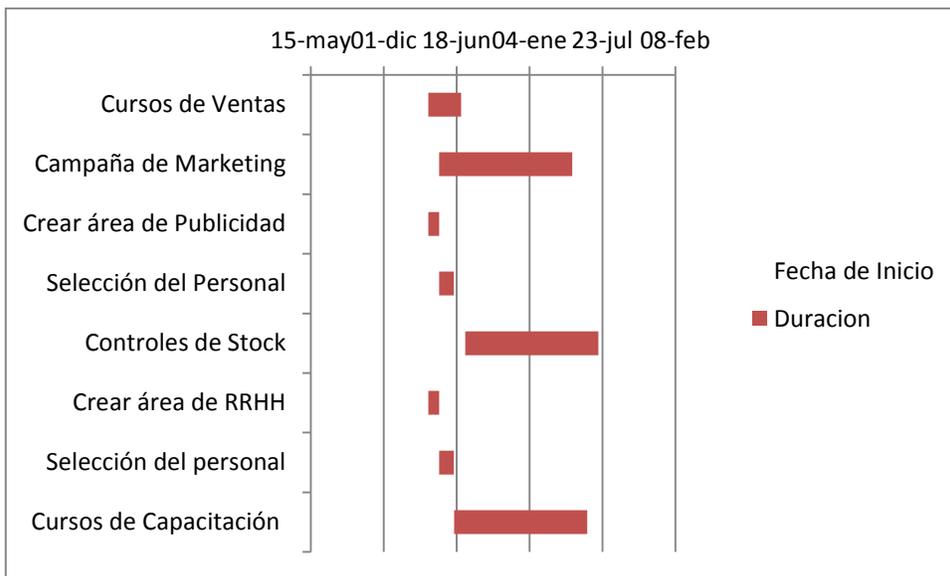
Elegir las 3 personas que trabajaran en el área y la realización de los cursos de capacitación.

Responsable: Gerente de la Empresa.

Recursos:

Financieros	Capacitación	Humanos
Sueldo de los empleados por un total de: \$200.000	Cursos de capacitación online y presencial.	Gerente y 2 personas más a cargo.
Gastos de cursos: \$90.000		

Table 4Diagrama de Gantt



Fuente de Elaboración Propia

Table 5 Retorno de la Inversión

Ventas Netas	Al 31/12/2021	Incremento del 20% al 31/12/22
Total, venta del ejercicio	550.986.015,10	661.183.218,10

Al contar con información de estados contables viejos (2018) se estimó un aumento de 20% anual para realizar los cálculos.

Inversiones	Total, del Proyecto
Sueldo Empleados	\$670.000
Campaña de Marketing	\$3.000.000
Costos de Cursos de Capacitación	\$850.000
Total, Inversión	\$4.520.000

Los gastos en la inversión para llevar a cabo las actividades son estimaciones aproximadas de los sueldos del personal, gastos en campaña publicitaria y los gastos que se requieren para la capacitación del personal. Dichas estimaciones se realizaron averiguando sueldos promedios, el costo de los cursos de capacitación por persona y los gastos en publicidad se estimaron consultando a un especialista en el área.

ROI: $((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$

ROI	145.27%
-----	---------

El análisis brinda como resultado que por cada peso invertido en el proyecto explicado anteriormente se obtendrán \$14.527. Este resultado ubica a la planificación en un ámbito de aceptación y una muy buena rentabilidad.

Mecanismo de Control

Para cumplir con el objetivo planteado se debe realizar un seguimiento de todas las acciones que se llevan a cabo para controlar y verificar si todo va encaminado de manera correcta hacia el objetivo final.

Control Previo:

Con el objetivo de hacer una prueba piloto, se realiza un modelo con estimaciones de ventas, y los supuestos beneficios de todas las tareas a realizar; esta prueba piloto se envía a gerencia quien se encarga de decir si es viable.

Control Durante el Plan:

Se realizan controles trimestrales para detectar falencias a tiempo y poder resolverlas. De esta forma se puede verificar si los objetivos se están cumpliendo según lo previsto en con los planes de acciones.

Control Post Plan:

Una vez finalizado el plan, se realizan informes y se envía a la gerencia para que pueda ver los avances y sus resultados y así evaluar si el impacto del plan que siguieron fue lo esperado para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se puede observar que la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L se encuentra en un buen estado en general, pero aun así hay aspectos a mejorar como la estructura financiera, áreas de RRHH y Publicidad. Se realiza una Planeación Estratégica para poder solucionar o mejorar los puntos ya mencionados en los cuales la empresa tiene falencias.

Uno de los objetivos de este trabajo fue aumentar las ventas en un 20% anual para poder mejorar la situación financiera, con el nuevo centro de distribución se podrá aumentar las líneas de productos y al mismo tiempo se ahorra en costos de almacenamiento y puede

conseguir mejores precios de sus proveedores al comprar más cantidad de mercadería y poder lograr una mejor economía de escala.

Otro de los objetivos fue el área de Publicidad, la empresa no cuenta con ella y en este trabajo concluimos que es fundamental la creación. Al contar con personal capacitado que se desenvuelva en dicha área, se puede captar más clientes con la realización de campañas de marketing.

Lo mismo ocurre con RRHH la empresa no cuenta con ella y también se considera muy importante su creación. Contar con personal que se dedique exclusivamente a las tareas que requiere, se logra que el gerente de la empresa delegue esas funciones y pueda ocuparse de lleno a su trabajo exclusivamente.

Teniendo en cuenta el objetivo de la empresa que es su "crecimiento sostenido en el volumen de ventas" se recomienda llevar a cabo los planes de implementación que fueron presentados en el trabajo, para así poder llegar a su objetivo de manera óptima.

Como recomendaciones para futuros trabajos que exceden al presente, se puede decir que un tema a tratar sería la clasificación de clientes y otras inversiones.

Bibliografía.

Acero, Luis Carlos. (2016). *Dirección Estratégica*. ECOE.

Allo Emiliano (2011). Trabajo de Investigación Final. Financiamiento de Pymes: riesgos, créditos, oferta y demanda. UAD.

ANSOFF, Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1965.

Chiavenato, Idalberto. (2017). *Planeación estratégica "Fundamentos y Aplicaciones"*.

Charles Hill & Gareth Jones (2009:10) *Administración Estratégica*

D'Alessio Ipinza Fernando 2008. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Pag 88)

De la Cruz Rivera Danae (2019) La Planeación Estratégica y la Distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Tingo María. Universidad Nacional Agraria de la Selva. (Perú).

Drucker (2007). Emigdio Rafael Contreras Sierra (2013).

Emigdio Rafael Contreras Sierra (2013).

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Grant (1998) Pau Vidal (s/f) "La Planificación Estratégica"

http://observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf

Gonzalez Fabian (2014). Economía y negocios Universidad Chile. Aplicación de in sistema de Planificación Estratégica y Control de gestión en una org. sin fines de lucro.

Hernández Torres, Zacarías (2014:11). *Administración estratégica*.

Infobae (2020). www.infobae.com.

Mercado, Revista digital (2020/04/22) <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/cambios-en-el-sector-de-alimentos-por-la-pandemia/>

Michael Porter (2017). *Ser Competitivo*.

Nassir Sapag Chain (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*.

Redolfi, P. (2008). Traslado y diseño del centro de distribución de AJ Y JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik. Córdoba Argentina.

Tomasini, Alfredo Acle (s/f). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. (Pag 37)