

# Trabajo Final de Grado



## Reporte de Caso

Lic. en Administración

# Plan Estratégico para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

**Profesora:** Rinero, Sofía

**Autor:** Guido Lavalle, Agustín

**Legajo:** ADM04293

**DNI:** 38.512.798

Córdoba, Julio del año 2020

## **Resumen**

El presente trabajo realizado bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L distintas herramientas teóricas como prácticas mediante una planificación estratégica, con el fin de brindarle a la empresa medios para incrementar su participación en el mercado, mejorando también la fidelización de sus clientes actuales y futuros. Dicha implementación, se centra en el desarrollo profesional de las redes sociales de la empresa, con la finalidad de tener una comunicación más efectiva con sus clientes, así también como el desarrollo de un software digital de logística con el fin de reducir los tiempos muertos entre pedidos y despachos como un sistema de capacitación anual que brinde actualizaciones sobre temáticas vitales para el eficiente desarrollo de la gestión de la empresa. Las diferentes tácticas le significarán a la empresa una inversión de \$1.137.400,00 para su puesta en marcha por cada peso invertido, la empresa generara \$2,73.

Palabras Claves: Plan estratégico, fidelización de mercado, innovación, sistematización de procesos

## **Abstract**

The present work carried out under the modality of case report of the degree in Administration of the Universidad Siglo 21, had as purpose to offer to the company A.J & J.A Redolfi S.R.L different theoretical tools as practices by means of a strategic planning, in order to offer to the company means to increase its participation in the market, improving also the loyalty of its present and future clients. This implementation is focused on the professional development of the company's social networks, in order to have a more effective communication with its customers, as well as the development of a digital logistics software in order to reduce downtime between orders and shipments as an annual training system that provides updates on vital issues for the efficient development of the company's management. The different tactics will mean to the company an investment of \$1,137,400.00 for its implementation for each peso invested, the company will generate \$2.73.

Keywords: Strategic plan, market loyalty, innovation, process systematization

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación .....	6
Análisis del Macro entorno .....	6
Análisis del Microentorno .....	9
Cinco Fuerzas de Porter .....	9
Análisis de Mercado .....	10
Análisis Interno.....	12
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación .....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos Específicos .....	19
Alcance .....	19
Tácticas a Desarrollar .....	20
Diagrama de Gantt .....	25
Presupuesto Final.....	25
Retorno de la Inversión.....	26
Conclusiones Finales .....	27
Bibliografía.....	29
Anexo .....	31

## Índice de Imágenes

Ilustración 1, Encuestas de supermercados. Ventas totales a valor constantes, base enero 2017=100.....	11
Ilustración 2, táctica I .....	21
Ilustración 3, táctica II.....	22
Ilustración 4, táctica III.....	24
Ilustración 5, Diagrama de Gantt.....	25
Ilustración 6, Presupuesto final .....	25
Ilustración 7, Retorno de la inversión.....	26

## Introducción

En el presente reporte de caso correspondiente a la materia seminario final de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se realizará una planificación estratégica basada en el análisis externo, del micro contexto como interno de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, con el fin proponer por medio de estrategias de crecimiento, tácticas de innovación para que la empresa genere un posicionamiento sólido en su mercado.

Redolfi S.R.L es una empresa originaria de James Craik, localidad ubicada en la provincia de Córdoba, que opera en el sector mayorista alimenticio hace 50 años.

En sus comienzos, los hermanos Redolfi, se iniciaron en el comercio comprando un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que llamarían Redolfi Hermanos. Años después, los hermanos Redolfi toman rumbos separados respecto a lo laboral, y Alonso J. Redolfi es quien toma la iniciativa de comenzar con el negocio de la distribución mayorista comprando a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, años después la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9. Finalmente en 1990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

En la actualidad, dicha empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Además cuenta con un plantel de 170 empleados.

La empresa Redolfi S.R.L actualmente cuenta con diferentes problemáticas que siguen sin resolverse, perjudicando su competitividad. Una de ellas es que no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, sabiendo que la publicidad en los negocios es vital porque ayuda al posicionamiento de marca, a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios, entre otros. Otra clara debilidad que se puede observar en la empresa, es su falta de incorporación de un departamento de Recursos Humanos (RR.HH), el cual es fundamental para una compañía de esta envergadura, ya que no cuentan con un proceso de selección del

personal capacitado para llevar a cabo esta tarea, la cual generaría una mayor optimización de los procesos. A su vez tampoco cuentan con un proceso de inducción para los distintos puestos, lo que produce un gran margen de error en los primeros meses de incorporación a las tareas de cada empleado. Por último se observa, entre otras debilidades existentes; que la empresa no cuenta con un departamento de Seguridad e Higiene, lo que podría generar problemas de salud a sus propios trabajadores.

Una vez analizado lo anterior, citando las problemáticas que presenta la empresa; el reporte de caso se centrará en crear una estrategia de crecimiento que le de sustento y métodos de acción a la organización, para consolidarse en su mercado de la mano de una eficiente publicidad y un exitoso proceso de comunicación externo basado en el cliente, con el fin de lograr un claro y firme posicionamiento en el mercado.

Basándose en antecedentes sobre la temática, se pueden citar dos antecedentes:

1. En primer lugar, se citará el caso de éxito de la publicidad “Mama Luchetti”, cuyo plan se basó en el reposicionamiento de la marca Luchetti en Argentina en el año 2009. Su éxito radica no sólo en haber comprendido al consumidor de hoy y haber desarrollado una campaña de reposicionamiento eficiente, armónica y consistente, sino también en haber marcado tendencias en el sector alimenticio a través de la utilización de conceptos innovadores en las comunicaciones de marketing. (Paús & fernandez Molina, 2014)
2. En segundo lugar, se citará a la marca Andrea F. Dicho antecedente marca un antes y después en la lucha por el posicionamiento de una marca de empresa cordobesa luego de circunstancias judicial y familiares. Aquí Andrea Franceschini decide impulsar una marca mediante un trabajo exhaustivo de publicidad y marketing ayudando a que la reputación de su empresa desde el año 1994, no decaiga a pesar de cambiar su nombre a “Andrea F”. Además creó una nueva imagen y packaging que reflejan la maduración y consolidación de marca; con locales remodelados y reacondicionados para ofrecer a sus clientes una mejor experiencia. (andrea.com.ar, 2014)

## **Análisis de Situación**

### **Análisis del Macro entorno**

Al momento de realizar un análisis empresarial, es indispensable considerar las características del entorno en el que ésta se encuentra inmersa. A continuación, se utilizará la herramienta PESTEL para describir la situación actual del macro entorno de la organización.

#### *Aspecto político–económico*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1% con proyecciones a futuro en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3% lo cual representaría que se contraiga por tercer año consecutivo.

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Aun así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 era de 1,4% (dato anterior a la pandemia Covid-19). Pero en lo que va del año 2020, es mucho menor al esperado, en parte debido a la gran pandemia que transcurre el mundo, la cual repercute negativamente en los empleos, la sociedad, las políticas públicas y demás factores de la economía esperando que para fines del 2020, la economía descienda 2 a 3 puntos del PBI en relación al año anterior. (santandertrade.com, 2020)

#### *Aspecto social:*

A raíz de los problemas socioeconómicos que está causando el virus Covid19 en la población Argentina y en relación a la medida del distanciamiento social para evitar contagios por parte de la Nación, muchas personas, casi el 45% de la sociedad o más, están sin poder realizar sus tareas laborales con normal desenvolvimiento, ya que no

pertenecen a una actividad esencial como transporte, salud, sanidad, alimentación entre otro. Lo que provoca que mucha gente deje de recibir ingresos y con ello usa sus ahorros para comer y vivir, situación que empeora la pobreza ya contraída en Argentina de hace años. (Villafañe, 2020)

Ante ello el gobierno tomo la iniciativa de realizar un paquete de ayudas sociales económicas para esta clase de personas para ayudarlas en época de pandemia hasta que la situación se normalice y puedan volver a trabajar y con ello generar ingresos. Algunas de esas medidas son: entregar planes sociales de emergencia por \$10.000 a las personas que más lo precisan y aumentar el número de personas que acaparan la asistencia alimentaria pasando a más de 8 millones donde antes eran alrededor de 7 millones. También descentralizaron fondos por un total de 300 millones de pesos destinados a la compra de alimentos frescos para garantizar una buena nutrición durante la cuarentena y también para la adquisición de elementos de limpieza e higiene. Se extendieron las tarjetas sociales y alimentarias donde se está previsto la entrega de 400.000 tarjetas más y un aumento a los jubilados de \$3000 para aquellos que cobren la mínima. (argentina.gob.ar, 2020)

#### *Aspecto tecnológico:*

El E-commerce en el mundo es una tendencia que va en aumento. A su vez, también lo es la Argentina. Si analizamos el comercio electrónico en Argentina, se puede observar que incrementó 56% su facturación en pesos durante el primer semestre del 2019 al superar los \$152.000 millones, \$843 millones diarios promedio, mientras que las órdenes de compras generadas crecieron 21% respecto al mismo período de 2018. (eleconomista.com.ar, 2019)

Según los datos analizados por el CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) los rubros más vendidos son: alimentos, seguido por bebidas (sin alcohol y alcohólicas), indumentaria infantil y accesorios, calzado no deportivo y herramientas. (eleconomista.com.ar, 2019)

Esto genera una ventaja competitiva para las empresas en el momento de cuarentena que está viviendo la Argentina, ya que muchos clientes prefieren hacer sus compras online y por parte de la empresa hacer las ventas online para seguir produciendo y obteniendo ingresos sin perjudicar el futuro empresarial.

*Aspecto ecológico:*

Hoy en día, la sustentabilidad y la reducción del impacto ecológico de sus operaciones es una de las principales preocupaciones de las empresas. Cada día son más los clientes que están demandando que la sustentabilidad se incluya en la estrategia general de las compañías.

Según la consultora FirstInsight, el 62% de los consumidores millennials (los que nacieron entre 1982 y el 2000) y de la Generación Z (después del año 2000) prefieren productos y tiendas que tienen buenas prácticas de sustentabilidad, y 70% de ellos están dispuestos a pagar hasta 10% más por este tipo de productos o en tiendas que cumplen estas características. También 70% de los consumidores de estas generaciones hacen su elección de compra en base a los valores de la marca o la tienda; tendencias a tener en cuenta en toda organización a la hora de trazar metas estratégica de operaciones o de gestión de sus procesos a futuro. (expansion.mx, 2020)

*Aspecto legal:*

Respecto a lo legal, el gobierno tomo como precaución el aislamiento social, preventivo y obligatorio (DNU 297/2020) inicialmente hasta el 26 de abril 2020 para todas las personas que se encuentren en territorio argentino. El mismo establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, por un plazo determinado, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo. (boletinoficial.gob.ar, 2020).

Sin embargo a lo anterior y con el fin de movilizar de a poco la economía nacional y con sustento legal en decretos, el gobierno de a poco flexibiliza el aislamiento social incluyendo más actividades en la lista de esenciales y habilitantes para circular, donde ya se encontraban las actividades relacionadas con los alimentos, salud, y seguridad, entre otros. Ahora se han incorporado gomerías, talleres mecánicos, bancos, lugares de cobro de impuestos como Rapiago y Pago Fácil, entre otros. El fin aquí es ir movilizando al país de manera paulatina ya que no se cuenta al momento con un tratamiento antiviral efectivo, ni con vacunas que prevengan el virus donde las medidas de aislamiento y distanciamiento social obligatorio revisten un rol de vital

importancia para hacer frente a la situación epidemiológica y disminuir el impacto sanitario del COVID-19. (argentina.gob.ar, 2020)

## **Análisis del Micro entorno**

### **Cinco Fuerzas de Porter**

#### *Poder de negociación para con los clientes:*

Los clientes que puede tener este servicio se dividen en dos grupos, mayoristas y minoristas. Con respecto al caso de los mayoristas, el poder de negociación es bajo desde la industria hacia los mismos, ya que estos compran grandes cantidades de productos a cambio de un precio menor, o bien piden descuentos por grandes volúmenes de compra, lo que pone al proveedor en una posición difícil de negociar, para no perder clientes.

Por otro lado, se encuentran los clientes minoristas, como autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, escuelas, etcétera. La empresa distribuidora en este caso, cuenta con un poder de negociación alto frente a clientes minoristas, ya que al no contar con grandes volúmenes de compra y su baja incidencia en la estructura de ventas de los distribuidores, los mismos no cuentan con una gran capacidad de negociación.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

En este caso, el poder de negociación que tiene la industria distribuidora con respecto a sus proveedores, es bajo. Los mismos productores son quienes fijan las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etcétera.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías. Por ello, los distribuidores no tienen prácticamente incidencia en la negociación con sus proveedores.

#### *Amenazas de productos sustitutos:*

Los productos sustitutos para el servicio de distribución, son una gran amenaza. Analizando el servicio, se encuentra como posible producto sustituto o en este caso servicio, por ejemplo, la incorporación de una flota de vehículos por parte de los clientes con el fin de realizar por sus propios medios, la distribución de sus productos, dejando fuera de sus necesidades a empresas de esta índole.

Otro posible sustituto es la creación de una plataforma de comercio electrónico donde los clientes compran directamente a productores a través de internet, sin la necesidad de distribuidoras, realizando las compras por sus propios medios.

#### *Entrada de nuevos competidores:*

La amenaza de nuevos competidores ingresando al mercado varía dependiendo si nos enfocamos en competidores encargados de abastecer a mayoristas o minoristas. En el caso de los mayoristas, existen barreras de entrada alta ya que se necesita mucha capacitación, una gran inversión y a su vez una gran infraestructura y tecnología para hacer frente a los tiempos de entrega y condiciones pactadas.

Por otro lado, en el caso de los distribuidores a locales minoristas, con una inversión mínima y un pequeño depósito o salón comercial, es posible hacer frente a las obligaciones de la empresa.

#### *Rivalidad entre competidores que compiten en la industria*

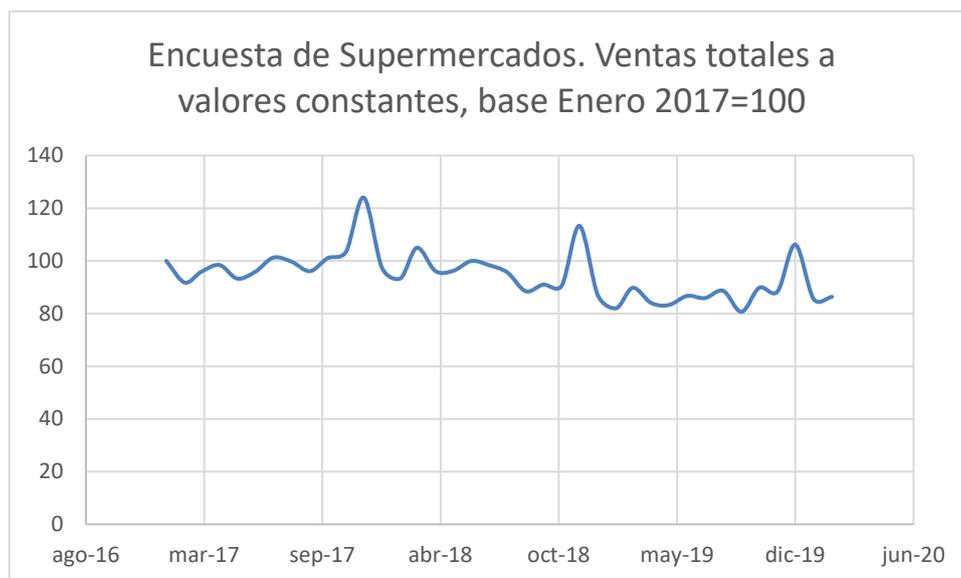
Es la fuerza con la que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado. En el rubro en el que se encuentra A. J. & J. A. Redolfi la competencia es altísima, muchas las empresas comercializan y distribuyen productos por lo que la organización que se diferencie del resto tiene que hacerlo con servicios, por ejemplo, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos, calidad en lo ofrecido, basarse en un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, lo que es muy valorado por los clientes.

### **Análisis de Mercado**

El nivel de actividad del servicio de distribución de alimentos y bebidas, va atado al desempeño de las ventas de éstos productos ya sea realizado por mayoristas como minoristas. Una buena medida de ventas en este sector, es la Encuesta de Supermercados que lleva a cabo el INDEC que tiene como principal objetivo medir la evolución de las ventas en los consumidores finales a través de este canal de comercialización.

Las estadísticas oficiales del mes de febrero 2020, momento en que la pandemia era un problema casi externo; demuestra un aumento del 11,4% respecto a febrero de 2019 (a precios constantes, es decir ajustando el consumo por inflación) y si tomamos como base 100 en comparación al consumo en enero de 2018, ahora estamos un 14 % abajo como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 1, Encuestas de supermercados. Ventas totales a valor constantes, base enero 2017=100



Fuente: Extraído de (indec.gob.ar, 2020)

Una vez conocido lo anterior y yendo un poco más actual en el tiempo y ya con la pandemia mundial instalada en la Argentina; Indec informa un 25% de aumento entre los meses de marzo y la primer quincena de abril de 2020 en comparación a los meses del año anterior; casi 9 puntos arriba que febrero del presente año. (Indec, 2020).

Finalmente y una vez analizadas las variables cuantitativas anteriores; podemos cualitativamente resumir que vemos una clara oportunidad de crecimiento del mercado en el mediano – largo plazo relacionado a la instalación de la pandemia en el país y el aumento del temor de desabastecimiento de la sociedad como sicosis, lo que lleva a las personas a trasladarse a mayoristas como minoristas a hacer grandes compras; haciendo crecer el consumo social, por ende las ventas y por ende y en consecuencia crecer los servicios prestados por la industria de distribución proyectando una suba importante de sus ingresos si las mismas poseen la logística y capacidad para responder a esta oportunidad de manera eficiente en tiempos y en forma.

Con miras a futuro en el corto plazo y ya a la finalización del Covid-19 en el país; se puede suponer que las empresas que desarrollan sus actividades en base a la distribución de la industria de los alimentos, seguirán aumentando sus ventas en el debido a que las personas seguirán demandando dichos bienes de manera exponencial, por miedo al desabastecimiento.

### **Análisis Interno**

#### *Cadena de Valor*

Para efectuar el análisis interno de la empresa Redolfi S.R.L, se considera adecuado utilizarla herramienta Cadena de Valor de Michael Porter para sintetizar los aspectos más relevantes de la misma determinando desde ella los aspectos positivos que posee internamente la empresa para diferenciarse de la competencia, como aquellas debilidades las cual debería tratar para no perder competitividad en el mercado.

En primer lugar, analizando la estructura organizacional de la empresa, se observa estar estructurado por un gerente general y siguiendo con los lineamientos del organigrama por debajo, se encuentran los gerentes de administración y finanzas y ventas. En relación a esta descripción; la empresa presenta una forma vertical que se basa en una estructura jerárquica piramidal, cuyas responsabilidades recaen en la cima de la misma. A medida que descendemos por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye. Esto trae beneficios a la empresa, como también, debilidades. En primer lugar, la estructura vertical presenta líneas claras de gestión, causando una mayor sensación de control sobre la empresa y su coordinación; a su vez, que les agrega mayor motivación a los empleados por medio de la promoción y la escala laboral. Pero por lo contrario y en segundo lugar; esta estructura presenta desventajas, ya que los trabajadores situados en la base de la pirámide pueden sentirse menos valorados, causando una brecha entre empleados y jefes promoviendo a la falta de motivaciones como a una extensa cadena de comunicación interna donde el mensaje puede llegar decodificado.

Yendo a un estudio más minucioso de sus áreas y su estructura; podemos dilucidar que la empresa está formada por diferentes áreas como ser, departamento de ventas, departamento de administración y finanzas, contaduría, entre las más importantes. Pero la misma no cuenta con un departamento oficializado de recursos humanos, lo cual es de suma importancia para las organizaciones al momento de

incorporar nuevos empleados de forma segura, mediante una entrevista laboral eficaz, así como también hacer una evaluación continua del personal, lo que se determina como una gran debilidad interna en la empresa que debe tratar si quiere seguir fidelizando el mercado. Por otro lado, la empresa tampoco cuenta con un departamento de marketing y comunicación lo cual traería beneficios a la misma, ya que con la implementación de una acción de marketing eficaz, mejorarían la fidelización de clientes, incrementando su compromiso con la marca e imagen de la misma al público externo.

Siguiendo con el lineamiento anterior de estudiar el organigrama, su estructura como departamentalización; es momento de ir a un estudio más específico y analizar su liderazgo. El liderazgo de la empresa lo podemos analizar y estudiar desde dos puntos de vista. Por un lado es de carácter autoritario en cuanto a la toma de decisión meramente dicha, ya que es el gerente general quien tiene la última palabra y toma la decisión final marcando el rumbo de la empresa en la empresa, esto puede traer ventajas a la organización debido a que un líder autoritario es efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre sus tareas, ya que así se evita que se relajen, y mejora el rendimiento, la productividad y la velocidad con la que estos últimos llevan a cabo su trabajo. Pero si tomamos en estudio, el proceso de toma de decisión podemos ver que es democrático; ya que se establecen reuniones con los gerentes de cada área para consultarles sus puntos de vista y escuchar sus ideales por más que la decisión como se redactó sea meramente solo del gerente general.

Por último, analizando la cultura organizacional que posee la empresa, basándonos en los valores que tiene la misma, se observa que cuentan con un clima laboral basado en el respeto y la confianza. La empresa logró mantenerse en pie durante los años gracias a al esfuerzo y dedicación de sus trabajadores manteniendo el compromiso de las generaciones anteriores para el desarrollo de la misma logrando algo vital en relación empleado – empresa que es el sentido de pertenencia. Esta información no se escribe al azar, sino que es información brindada por entrevista a los empleados realizada en el año 2017 por la empresa.

## Marco teórico

En el presente reporte de caso se trabajará sobre la herramienta de planificación estratégica; la cual delimitará los lineamientos para la formulación y establecimiento de objetivos necesarios para cumplir con el fin de dicho trabajo. Dicho apartado irá desde lo más general desde el concepto de plan estratégico, sus fases para su desarrollo como su evolución a través de los años. Luego será necesario conocer la estrategia a implementar la cual es la estrategia de crecimiento para junto con lo anterior, en tercer lugar y yendo a lo más específico, describir conceptos tácticos que ayudarán al desarrollo del plan de implementación.

### *Plan estratégico:*

La planificación, es una decisión actual que se toma para definir lo que se hará en el futuro; es la elaboración que realiza la dirección de un plan maestro corporativo adoptado al hoy en relación a lo que quiere lograr la empresa en el tiempo luego de haber reflexionado junto a su equipo directivo la situación actual. Generalmente, el autor establece como tiempo estimado de una eficiente programación y desarrollo de un plan estratégico el periodo de tres años con la finalidad de lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las necesidades de la misma y de su mercado. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Para un correcto desarrollo de un plan estratégico, Sainz de Vicuña Ancin plantea que lo primordial para comenzar con el mismo, se basa en tres diferentes fases:

- I. Primero en un análisis tanto de la situación externa como interna de la empresa. Una vez analizada la dicha información, se procede a un diagnóstico de situación, para el cual el autor emplea dos herramientas a utilizar, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y además la matriz de composición competitiva.
- II. Para la segunda fase, compuesta por dos etapas, el autor se basa en las decisiones estratégicas. Las mismas se fundamentan en decisiones estratégicas de más largo alcance. Estas se basan en definir la misión, visión y valores corporativos de la empresa (metas a largo plazo). A su vez, hace hincapié en los objetivos estratégicos, que los desplegará en los correspondientes objetivos y metas a medio y corto plazo. En la segunda

etapa, el autor relata sobre las estrategias que puede optar cada empresa dentro de las estrategias corporativas y estrategias funcionales.

- III. Por último, la tercera fase se basa en las decisiones operativas. Esta etapa es de suma importancia ya que es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Se asignan los planes de acción y presupuestos. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

La planificación estratégica, ha comenzado a desarrollarse durante los años 60. Desde ese tiempo, se han ido generando diferentes avances que han ido actualizando este concepto de forma constante. En medio de la preocupación por la automatización, la necesidad de nuevas habilidades, un mercado cada vez más competitivo y una clientela más informada, el problema decisivo que enfrentan las empresas es prepararse, adaptarse y reconocer que el negocio debe también evolucionar y re-diseñar su estrategia. La visión clásica del plan estratégico que habitualmente se centraba en un periodo de 5 a 10 años, hoy en día debido a la gran cantidad de cambios y avances tecnológicos, así como del frenético ritmo de las tendencias, se están viendo ya casi en la totalidad de las empresas una visión temporal a menor plazo. Habitualmente este plazo suele ser de unos 2 a 3 años. (Budman & Garia, 2016)

#### *Estrategia de Crecimiento*

Se define a la estrategia de crecimiento cuando a un servicio estandarizado de una empresa se le añade atributos, mejoras y/o características que son apreciadas por los clientes de manera favorable generando una propuesta de valor distinta de los competidores, y a la vez atractiva y valorada para una cierta cantidad de consumidores. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012). Dicha estrategia corporativa, posee diferentes beneficios como defectos a la hora de llevarse a cabo. Según los autores (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012), las empresas ante el uso de dicha estrategia corporativa, pueden aumentar el poder de mercado al fusionarse con sus competidores directos incrementando sus posibilidades de financiamiento, mejorar la eficiencia de sus operaciones, reducir la rivalidad en el mercado, entre otros. Pero por el lado contrario, existen a su vez desventajas las cuales se ven reflejadas en altos costos de inversión en tecnologías para lograr adaptarse a los cambios y ser competitivos en el mercado sobre todo en empresas pequeñas o que recién empiezas su proceso productivo, es decir, su actividad comercial

### *Fidelización del Cliente*

Juan Carlos Alcaide Casado, define fidelización como: “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera” (Alcaide Casado, 2002, pág. 17).

Una vez establecido su concepto; podemos citar que los puntos clave para lograr un buen sistema de fidelización, se basan en:

- I. Convencer al cliente de que la empresa tiene algo que le pueda interesar a cambio de su completa fidelidad.
- II. Mantener una comunicación de manera frecuente con el cliente , es un factor clave ya que lo mantiene informado evitando que el cliente sienta incertidumbre
- III. La empresa debe estar capacitada para los cambios y adaptarse a diferentes situaciones que se presenten.
- IV. La empresa debe ejecutar una excelente gestión para justificar que la confianza del cliente está en buenas manos. (Barquero, 2007)

Finalmente, podemos decir que un cliente fiel es aquel que:

- I. Utiliza el servicio de forma regular.
- II. Nunca ha considerado utilizar otro proveedor para ese servicio.
- III. Le gusta la organización y piensa positivamente a favor de ella.

Con el fin de lograr una fidelización efectiva con el cliente, es necesario conocerlo en profundidad, indagando en sus gustos y necesidades. Una vez obtenida la información, es necesario procesarla para ofrecerle al cliente el producto o servicio que mejor se adapte a sus necesidades. (Alet, 2000).

### *Conclusión del Marco Teórico*

La teoría en base a los autores redactados anteriormente, le va a brindar a Redolfi S.R.L dar un paso más dentro de los objetivos de crecimiento planteados, logrando de esta manera la fidelización de sus clientes, además de aumentar su participación en el mercado, mediante un modelo de negocios sostenible, adaptándose así, a las necesidades que el mercado actual plantea.

## **Diagnóstico y Discusión**

Tras realizar un análisis externo, de la industria como interno de la compañía Redolfi S.R.L, se presenta el siguiente diagnóstico con el fin de solucionar el problema determinado al comienzo de dicho reporte de caso.

Si bien la organización posee una trayectoria en el mercado comprobable y exitosa junto a una imagen positiva en su industria a través de la larga trayectoria que tiene en el mercado; en la actualidad, la empresa no está explotando su máxima capacidad en relación a métodos que le permita llegar de manera más eficiente y exitosa al cliente con el fin de fidelizarlos como aumentar la cartera de los mismos.

Dicha debilidad es perjudicial ya que puede perder competitividad en el mercado en relación a su competencia como también y no menos importante, puede estar dejando pasar una oportunidad de acrecentar su cartera de cliente y más en esta situación sanitaria del país donde la industria en la cual se encuentra la empresa está pasando un momento beneficioso ya que posee mayor demanda de sus servicios.

En relación a lo redactado anteriormente y con el fin de resolver el problema; se cree que crear una correcta estrategia de publicidad y comunicación externa le generará grandes beneficios a la organización ya que le permitirá atraer a nuevos clientes como fidelizar los actuales, promoviendo mayores beneficios económicos como un claro posicionamiento en el mercado con claras diferenciaciones con respecto a sus competidores directos.

La utilización de la herramienta planificación estratégica junto a la estrategia de crecimiento como métodos claros para llevar adelante tácticas de solución, le van a permitir a la empresa diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades y mejoras sobre el servicio brindado. Esto supone no sólo una manera de retener a antiguos clientes sino también atraer a clientes potenciales donde una clara comunicación externa indudablemente, le otorgará a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia.

## **Plan de Implementación**

Es indispensable como importante revisar la misión, visión y valores de la empresa, para por medio de ellos, poder determinar si están relacionados al plan de implementación en respuesta a dicho reporte de caso, o si es necesario cambiarlos.

### *Misión:*

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad” (Canvas, 2020)

### *Visión:*

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios” (Canvas, 2020)

### *Valores:*

- ✓ Respeto
- ✓ Confianza
- ✓ Esfuerzo y Dedicación
- ✓ Honestidad
- ✓ Sentido de equipo
- ✓ Responsabilidad Social

En base a lo mencionado anteriormente, se logra identificar que tanto la misión, la visión, como los valores definidos por Redolfi S.R.L en la actualidad, son acordes y coherentes con la propuesta en relación al deseo de incrementar la participación de mercado de la empresa, por lo que los mismos no se modificarán.

## **Objetivo general**

Incrementar la participación de mercado de la empresa Redolfi S.R.L en un 25% para principios del año 2023, mediante la implementación y control de herramientas digitales, enfocadas a eficientizar su comunicación externa.

Dicho objetivo general se lo determinó así en cuando a su cuantificación ya que visualizando el crecimiento de la empresa entre los años 2017/2018 según la información financiera de (Canvas, 2020) la empresa crecía porcentualmente un 42,52%. En relación a dicho porcentaje y tomando en cuenta la situación del país como del mercado visualizado en el análisis de situación como de mercado redactados

anteriormente; es se cree que un 25% es viable y recomendable de poder lograrse en el tiempo estipulado.

### **Objetivos Específicos**

- Aumentar un 30% la satisfacción de los clientes por medio de la profesionalización de sus redes digitales promoviendo un mayor manejo de información para fines del año 2021.
- Reducir en un 20% los tiempos muertos entre el pedido y despacho de productos mediante la incorporación de un software digital de logística para mediados del 2022
- Capacitar al 100% de los empleados para fines del 2022 mediante un sistema de comunicación anual que brinde actualizaciones sobre temáticas vitales para el eficiente desarrollo de la gestión de la empresa.

Los objetivos específicos de dicho reporte de caso, fueron elegidos con la finalidad de brindar respaldo a las tácticas que se desarrollaran a continuación, donde su ejecución en la gestión diaria de la compañía Redolfi S.R.L, permitirá a través de distintas herramientas, lograr los objetivos planteados, mejorando la comunicación externa de la compañía, y posibilitando un incremento en la fidelización de los clientes.

### **Alcance**

- Alcance temporal: El alcance temporal de dicho plan de implementación sería a incorporarse a la empresa a principios del año 2023.
- Alcance geográfico: El alcance geográfico de dicho plan se basa en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cabe aclarar que dicha táctica será emplaza en la casa central de la organización pero su repercusión en la acción diaria será en las sucursales de la empresa de la localidades mencionadas anteriormente.
- Alcance de contenido: En este plan de implementación; la herramienta principal a utilizar será la planificación Estratégica por medio de estrategias de crecimiento.

El fin que busca como alcance de dicha implementación es poder por medio de la misma, ejercer profesionalismo en los procesos de comunicación y comercialización de la empresa para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el

crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos en relación a la manera y forma de comunicar y de comercializar de la organización.

### **Tácticas a Desarrollar**

Táctica 1: “Profesionalización de las redes digitales”.

#### *Descripción de la Táctica*

En este punto, se llevará a cabo la profesionalización de las redes digitales de la empresa ya sean sociales como Facebook e Instagram como también así su página web oficial. Dicha acción, trae beneficios positivos a la organización no solo por su facilidad para contactarse con sus clientes de forma rápida efectiva y sencilla, sino que a su vez, el costo por hacer publicidad en estos medios es significativamente menor que los medios tradicionales como la radio o televisión con una repercusión y retroalimentación mucho más grande, ocioso como beneficioso.

El objetivo principal de esta táctica no solamente es lograr una comunicación más eficaz con los clientes al utilizar un canal de comunicación bidireccional, si no que a su vez, lograr la fidelización de los mismos al informarse, sentirse escuchados y conmovidos por contenido relevante, de calidad y original. Dicha acción será llevada a cabo por una profesional en la temática denominada en el mercado como Community Manager.

Además se incluirá una campaña de publicidad extra por medio de su sitio web también a cargo de dicho profesional con el fin de captar nuevos y potenciales clientes. La misma tiene una duración de 4 meses con una inversión de \$20.000.

*Pasos a desarrollar para la táctica:*

Ilustración 2, táctica I

PLAN DE ACCION TACTICA 1							
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos materiales	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Creación de oferta laboral y entrevista a posibles candidatos	03/2021	03/2021	Administración	Gestión de Adm	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
Asesoría legal para confección del contrato laboral	04/2021	04/2021	Administración	Gestión de Adm y Gerente general	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Estudio Juridico	\$ 10.000,00
Incorporación y capacitación de Community Manager	04/2021	06/2021	Administración	Gestión de Adm y Gerente general	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Community Manager	\$ 30.000,00
Inversión en publicidad	09/2021	12/2021	Comunicación y finanzas	Community Manager y jefe de finanzas	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Community Manager	\$ 80.000,00
Evaluación y control de la campaña de marketing.	12/2021	12/2021	Comunicación	Gestión de Comunicación	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 120.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Medición de la Táctica:*

Para controlar dicha actividad, se recurrirá a las herramientas propias de las redes digitales con el fin de analizar el rendimiento de la campaña una vez por mes desde el comienzo hasta el fin de la campaña. Se tendrá en cuenta el alcance de dicha campaña (cantidad de personas alcanzadas) y captación de nuevos seguidores, los cuales podrían ser traducidos como potenciales clientes.

A dicha medición cualitativa anterior, se le puede incorporar una medición cuantitativa en relación al porcentaje que se busca alcanzar. Una forma viable es si para mediados del año 2021, la satisfacción de los clientes denotado en la interacción redes sociales de la empresa – cliente, ha aumentado un 15%, ósea la mitad de lo buscado. Dicho aumento de denotará en mayores consultas vía web, en mayor uso de las redes en vez de vía mail o teléfono fijo de la empresa, aumento de consulta de precios de servicios por web y luego utilizar la vía formal de mail o teléfono para cerrar el negocio, entre otras actividades.

## Táctica 2: “Implementar un software digital de logística”

### *Descripción de la Táctica*

Se busca adquirir un software de logística para eficientizar la demanda entre Redolfi S.R.L y sus principales clientes. El mismo fue presupuestado a medida por la empresa Candoit.

La principal idea del software es anticipar la demanda que tienen los clientes de la empresa mediante la carga de stock online. De esta manera, la empresa puede prever con mayor anticipación y acortar tiempos entre lo que demandan los clientes y lo que la empresa distribuye de manera automática.

Una vez los clientes tienen el stock cargado en el sistema, mediante actualizaciones diarias, Redolfi S.R.L puede revisar qué productos se van a demandar en el corto plazo y evitar los tiempos de espera entre los pedidos de mercadería por los clientes y la recepción de los mismos por parte de la empresa. Como también así anticiparse al propio abastecimiento para satisfacer demandas futuras sin perder tiempo o generar tiempos muertos de los empleados en su gestión diaria.

### *Pasos a desarrollar para la táctica:*

Ilustración 3, táctica II

PLAN DE ACCION TACTICA 2							
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos materiales	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Investigación y evaluación del software optimo	06/2021	07/2021	Logistica	Gerente de Logistica	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
Compra de Software	08/2021	08/2021	Compras y finanzas	Jefe de compras y Jefe de finanzas	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 570.000,00
Instalación de software en oficinas	09/2021	11/2021	Tecnica	Tecnico responsable de tecnologia	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Empresa de software	\$ 0,00
Capacitar al área de ventas como de compras	12/2021	03/2022	Venta y compras	Logística	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Empresa de software	\$ 70.000,00
Evaluación, seguimiento y control sostenido del desempeño del software	04/2022	06/2022	Logistica	Gestión de Logistica	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 640.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Medición de la Táctica:*

En cuanto al control cualitativo, el mismo se realizará mediante el monitoreo y control diario en función de los reportes enviados por el sistema en relación a si se cumplen o no los despachos o la metodología de trabajo acorde con lo estipulado por la gerencia. Ahora en la variable cuantitativa, la forma más efectiva de controlar dicha táctica, se basa en hacer un control mensual tomando como parámetro el tiempo requerido previamente a instalar el software para satisfacer la demanda, comparando el tiempo requerido en la actualidad. El mismo debe ser inferior o igual al 2% mensual, ya que se busca que sea un 20% anual. De no cumplir con cierto requisito, se realizarán ajustes en el sistema en tiempo y forma

Táctica 3: Curso de capacitación anual.

### *Descripción de la Táctica*

Se contratará un asesor externo especialista en empresas familiares para llevar a cabo una capacitación durante el segundo semestre del año 2022 con respecto a atención al cliente. Dicha capacitación tendrá 3 tópicos bimestrales, es decir, un tópico cada tres meses, ósea seis meses en total. De esta manera se buscará mejorar el desempeño de todos los empleados de mandos medios y mandos bajos en la empresa.

Los beneficios de dicha táctica no solamente se centraran a nivel interno, en relación a la profesionalización del capital humano en relación a su conocimiento como en la forma de llevar a cabo sus tareas en relación a la empresa, si no que a su vez serán beneficiosas con el medio externo. De esta manera, los empleados al obtener nuevos conocimientos sobre atención al cliente, le permitirán ofrecer una mejor prestación en cuanto a dudas, inquietudes, servicios al cliente y satisfacción de los propios clientes.

Esto conlleva un crecimiento por parte de la empresa desde puertas adentro hacia puertas afuera.

*Pasos a desarrollar para la táctica:*

Ilustración 4, táctica III

PLAN DE ACCION TACTICA 3							
Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos Materiales	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Investigación de Asesores externos	05/2022	05/2022	Administracion	Gerente de Adm	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
Asesoría legal para confección del contrato laboral	05/2022	05/2022	Administracion	Administracion	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Estudio Juridico	\$ 10.000,00
Contratación Asesor	06/2022	06/2022	Administracion	Gerente de Adm y Gerente general	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 80.000,00
Capacitacion	06/2022	12/2022	Compra, ventas y atencion al cliente	Jefe de recursos humanos y Asesor externo	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	Asesor externo	\$ 0,00
Evaluacion y control	01/2023	02/2023	Administracion	Administracion	Sala de reuniones, Computadoras e internet.	No requiere	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 90.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Medición de la Táctica:*

Para lograr una capacitación eficaz en el aprendizaje de los empleados, se utilizará un método de evaluación bimestral luego de cada módulo. Al finalizar la capacitación se evaluará nuevamente a los empleados con un examen integrador de todos los temas abordados en la capacitación.

Por otro lado, para evaluar la calidad y efectividad del proceso total de capacitación propuesto, se desarrollará una encuesta de satisfacción, la cual deberá ser respondida por el empleado, logrando así, retroalimentar el proceso, detectando falencias y realizando los ajustes que sean necesarios para su mejora.

## Diagrama de Gantt

Ilustración 5, Diagrama de Gantt

Año 2021														
Tácticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
Táctica 1: "Profesionalización de las redes digitales".														
Táctica 2: "Implementar un software digital de logística"														
Año 2021														
Tácticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin		
Táctica 1: "Profesionalización de las redes digitales".														
Táctica 2: "Implementar un software digital de logística"														
Año 2022														
Tácticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
Táctica 2: "Implementar un software digital de logística"														
táctica 3: Curso de capacitación anual.														
Año 2022														
Tácticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin		
táctica 3: Curso de capacitación anual.														
Año 2023														
Tácticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
táctica 3: Curso de capacitación anual.														

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Presupuesto Final

Ilustración 6, Presupuesto final

Presupuesto					
Nombre: Guido Lavalle, Agustín DNI:38.512.798		Datos cliente			
		Nombre	Alonso J y José A Redolfi SRL		
		Dirección	José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba		
		Teléfono	0353 497-0244		
Fecha presupuesto	30-jun.-20		Validez: 90 Días		
DESCRIPCIÓN	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL	
Táctica 1: "Profesionalización de las redes digitales".	\$ 120.000,00	0%	\$0,00	\$120.000,00	Ver anexo I
Táctica 2: "Implementar un software digital de logística"	\$ 640.000,00	0%	\$0,00	\$640.000,00	Ver Anexo II
Táctica 3: Curso de capacitación anual.	\$ 90.000,00	0%	\$0,00	\$90.000,00	
Honorarios profesionales de capacitación	\$ 90.000,00	0%	\$0,00	\$90.000,00	
				Total Bruto	\$940.000,00
				IV.A. %	21%
					\$197.400,00
Total presupuesto					\$1.137.400,00

## Retorno de la Inversión

### Ilustración 7, Retorno de la inversión

#### ESTADO DE RESULTADOS

Anexo		al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas								
Ventas Rubro Almacén		896.513.781,25	607.188.473,59	411.234.997,35	278.520.147,21	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		618.897.943,91	419.165.556,32	283.891.335,13	192.273.169,75	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>1.515.411.725,16</b>	<b>1.026.354.029,91</b>	<b>695.126.332,48</b>	<b>470.793.316,95</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
Costos								
Costos de Venta		700.678.147,80	474.553.435,70	321.404.291,02	217.679.844,92	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta		486.996.040,49	329.831.386,36	223.387.325,00	151.295.174,40	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>1.187.674.188,30</b>	<b>804.384.821,06</b>	<b>544.791.616,02</b>	<b>368.975.019,32</b>	<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>327.737.536,87</b>	<b>221.969.208,85</b>	<b>150.334.716,46</b>	<b>101.818.297,64</b>	<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
Gastos								
Administración		36.452.443,48	24.688.414,14	16.720.903,58	11.324.689,19	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización		54.061.718,27	36.614.777,02	24.798.358,97	16.795.366,73	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>237.223.375,12</b>	<b>160.666.017,69</b>	<b>108.815.453,90</b>	<b>73.698.241,72</b>	<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>		<b>187.713.102,67</b>	<b>127.133.831,81</b>	<b>86.104.864,08</b>	<b>58.316.873,74</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		49.510.272,45	33.532.186,88	22.710.589,83	15.381.367,98	10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos		-4.210.153,61	-2.851.441,66	-1.931.216,84	-1.307.969,41	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		45.300.118,84	30.680.744,22	20.779.372,99	14.073.398,57	9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		15.855.041,60	10.738.260,48	7.272.780,55	4.925.689,50	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>		<b>29.445.077,25</b>	<b>19.942.483,74</b>	<b>13.506.592,44</b>	<b>9.147.709,07</b>	<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>

<b>Inflación anual según Indec</b>	<b>47,65%</b>
<b>Objetivo del plan de Implementación: Incrementar la participación de mercado de la empresa Redolfi S.R.L en un 25% para principios del año 2023</b>	<b>25%</b>
<b>25% de las nuevas utilidades</b>	<b>\$ 7.361.269,31</b>
<b>Nueva utilidad a principios del año 2023</b>	<b>\$ 36.806.346,56</b>
<b>Inversión a realizar</b>	<b>\$ 1.137.400,00</b>

Roi	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$
Roi a principios del año 2023	547,20%
Roi anual (2021/2022)	273,60%

Por cada peso invertido anualmente la empresa genera \$2,73

Fuente: Elaboración propia (2020)

Una vez presentado lo anterior; se puede mencionar que cuantitativamente dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo ya que por cada peso invertido la empresa generará 2,73 pesos en el plazo estipulado en el objetivo general. Para llegar a dicho razonamiento fue necesaria la actualización económica financiera del estado de resultado de la empresa ya que la misma era hasta el año 2018. Para la actualización correspondiente, se utilizó el incremento de inflación proyectada por fuentes oficiales en los años posteriores.

## Conclusiones Finales

Finalizado el presente reporte de caso, se llega a la conclusión de determinar que, A.J & J.A Redolfi S.R.L tiene la posibilidad de generar a través de la planificación estratégica, cambios disruptivos e eficientes en su organización, mediante la implementación de una estrategia corporativa de crecimiento, orientada al desarrollo de nuevos mercados utilizando distintas herramientas digitales y tecnológicas, por medio de los cuales tendrá la posibilidad de reorganizar sus actividades internas y externas, para lograr a través de ellas; un impacto positivo en el desarrollo de su negocio maximizando sus utilidades a futuro.

Es necesario remarcar que uno de los principales objetivos de Redolfi S.R.L para los próximos años, es lograr aumentar su participación en el mercado, pero la empresa, no tiene determinado ningún plan estratégico para lograr dicho objetivo, y que tanto en lo que respecta a comunicación interna como externa de la organización, no cuenta con herramientas digitales o tecnológicas que incluyan a todo su modelo de negocios para lograr este objetivo, lo que es una clara debilidad para la misma. Es por esto que se concluye que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, se encuentra frente a una gran oportunidad para reorganizar su proceso de comunicación interna y externa mediante la implementación de distintas herramientas digitales, que le permitirán a través de su ejecución, incrementar su participación en el mercado y maximizar sus beneficios, objetivo buscado por medio de dicho plan de implementación.

En último lugar, es importante destacar que la implementación del presente reporte de caso, pretende ser realizada teniendo en cuenta el sector externo en el que está inmersa la empresa, además de la situación política, económica y social en la que se encuentra el país en el año 2020. Al ser un año fuera de lo normal debido a la cuarentena que el país se encuentra transitando, se pueden presentar distintas situaciones que beneficien o perjudiquen al sector en el que se encuentra la empresa, o a la economía en general del país, por lo que la empresa que logre anticiparse a las tendencias y oportunidades que se presentan dentro del mercado argentino será la que logre posicionarse con una ventaja competitiva respecto al resto de las empresas del sector.

## **Recomendaciones Profesionales**

Además, cabe determinar a modo de recomendación que dicha implementación le generará a la empresa bases de análisis como teoría para que una vez cumplimentado dicho reporte de caso, en el tiempo estipulado, la empresa pueda generar nuevas acciones para mejorar a futuro.

Una de ellas, podría ser la creación de un departamento de RR.HH (Recursos Humanos). El mismo es de suma importancia para la organización ya que no cuentan con un proceso de selección del personal capacitado para llevar a cabo esta tarea, la cual generaría una mayor optimización de los procesos. A su vez tampoco cuentan con un proceso de inducción para los distintos puestos, lo que produce un gran margen de error en los primeros meses de incorporación a las tareas de cada empleado.

Para contrarrestar aún más estas deficiencias, se recomienda la creación de manuales administrativos para todos los empleados. Los mismos son sumamente positivos para la organización, ya que estimulan la uniformidad, eliminan la confusión y reducen la incertidumbre y la duplicación de funciones. Además no solo sirven para capacitar a su personal de manera más ágil, sino que también disminuyen la carga de supervisión.

Otra táctica a recomendar hacia la organización es la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para ofrecer una visión global de la situación de la empresa y a su vez, alinear los objetivos de cada sector o departamento. El control del mismo debería ser de forma periódica para no perder la retroalimentación de la información.

Por último, le recomendaría crear un departamento de higiene y seguridad, lo cual es de suma importancia, ya que hoy en día la tendencia de las empresas busca ser más ecológicas y seguras tanto para sus trabajadores como para sus clientes.

## Bibliografía

- Alcaide Casado, J. (2002). *Alta fidelidad, estrategias y herramientas*. Mexico.
- Alet, J. (2000). *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Gestion 2000.
- andrea.com.ar. (febrero de 2014). Recuperado el 24 de abril de 2020, de <http://andrea.com.ar/andrea>
- argentina.gob.ar. (26 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/medidas-sociales-ante-la-emergencia-por-el-coronavirus>
- argentina.gob.ar. (19 de abril de 2020). Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Barquero, J. D. (2007). *MARKETING DE CLIENTES (2ª ED.)*. Mc Graw Hill.
- boletinoficial.gob.ar. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Budman, M., & Garia, N. (2016). *Zoom out/zoom in, An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*. Blanco.
- eleconomista.com.ar. (19 de diciembre de 2019). Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-08-el-comercio-electronico-facturo-843-millones-diarios-en-el-primer-semester/>
- expansion.mx. (20 de enero de 2020). Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://expansion.mx/empresas/2020/01/20/las-empresas-toman-nota-de-la-preocupacion-ecologica-de-sus-consumidores>
- Indec. (Enero de 2020). *Indec.gob.ar*. Obtenido de Indec.gob.ar: <https://www.indec.gob.ar/>
- indec.gob.ar. (23 de abril de 2020). Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>
- Paús, F., & fernandez Molina, M. (2014). *CASO DE ÉXITO "MAMÁ LUCCHETTI": ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR DE HOY*. Buenos Aires: Revista Digital, ciencias administrativas.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- santandertrade.com. (5 de marzo de 2020). Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Villafañe, L. (marzo de 6 de 2020). Preparan cambios para los planes sociales. *El cronica*.

## Anexo

### Anexo I: Presupuesto de Community Manager

Presupuesto plan de acción. Recibidos x



**Gaëlle Herzog**

para mí ▾



Buen día Agustín,

Como hablamos telefónicamente, según los objetivos establecidos sería pertinente generar un estrategia que abarque cuatro meses de duración, en el que el presupuesto mensual a invertir sería de unos \$20.000 por mes. Por otro lado, mis honorarios por la ejecución del plan de acción según lo que estipula el tarifario sería de unos \$30.000.

Quedo a disposición ante cualquier otra consulta o duda.

Lic. Gaëlle Herzog.

### Anexo II: Presupuesto de Software



## Propuesta de Software digital de Logística

### 1. Presupuesto

Para la realización de este trabajo serán necesarios un aproximado de 380 horas de desarrollo.

El precio de \$ 1500 por hora de trabajo.

Este precio incluye la confección del informe resultado del relevamiento.

El servicio será facturado por GLYA SRL contra la entrega del informe y deberán ser abonados dentro de los 30 días corridos.

Validez de la oferta 15 días.

### 2. Confidencialidad

Toda la información intercambiada en el marco del presente proyecto es confidencial y no puede ser develada a terceros.

**German Muñoz**  
Buenos Aires, 15 de julio de 2020