



Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Administración

**Planificación Estratégica para el crecimiento y sostenimiento económico de
la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L.**

Universidad Siglo 21

Jesica Ghilino

DNI: 36130862

Legajo: VADM15497

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Año 2020

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor, por mostrarme el camino correcto para alcanzar los resultados que anhelaba.

Agradezco profundamente a mi pareja e hijo por haberme apoyado en este largo camino, por la paciencia, el amor y el respeto que me brindaron día a día.

A toda mi familia.

Dedicatoria

A mis padres, desde el cielo me guían sus ojos a donde voy.

Resumen

A continuación, se encontrarán con este trabajo final de graduación que tuvo como objeto de estudio y análisis a la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. distribuidora mayorista de alimentos ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se decidió en este reporte de caso aplicar la planificación estratégica para una empresa que, luego de un análisis profundo se situación organizacional, se determinó que la misma estaba perdiendo su ventaja competitiva y no crecía conforme a las demandas del mercado, es por ello que se propone un plan estratégico de inversión con diferentes acciones operando con una estrategia de diferenciación de los servicios y penetración del mercado, para obtener un aumento de las ventas en un 8% alcanzable para diciembre de 2022. Como resultado, se estima un retorno de la inversión en un 405%, siendo esta propuesta profesional factible y alcanzable en los plazos estimados.

Palabras claves: planificación - estrategia - ventaja - crecimiento - inversión

Abstract

Next, you will find this final graduation work that was aimed at the study of the company A.J. & J.A Redolfi S.R.L. wholesale food distributor located in the town of James Craik, Córdoba province. It was decided in this case report to apply strategic planning for a company that, after an in-depth analysis of the organizational situation, determined that it was losing its competitive advantage and was not growing according to market demands, which is why A strategic investment plan is proposed with different actions operating with a strategy of differentiation of services and market penetration, to obtain an increase in sales of 10% achievable by December 2022. As a result, a return of the investment by 405%, this professional proposal being feasible and achievable within the estimated timeframes.

Keywords: planning - strategy - advantage - growth - investment

Índice

Análisis de Situación	10
Descripción de la situación.....	10
Análisis del Macro entorno	10
1. Fuerzas macroeconómicas.....	10
1.2 Análisis PESTEL.....	10
1.2.1 Factores Políticos.....	10
1.2.2 Factores Económicos:	11
1.2.3 Factores Sociales y Culturales:.....	11
1.2.4 Factores Tecnológicos:	12
1.2.5 Factores Ambientales:.....	12
1.2.6 Factores Legales:	12
Análisis del Micro entorno:.....	13
2. Modelo de las fuerzas competitivas	13
2. 1 Rivalidad entre las compañías establecidas	13
2.2 Poder de negociación de los compradores	13
2.3 Poder de negociación de los proveedores	13
2.4 Productos sustitutos	13
2.5 Riesgo de ingreso de competidores potenciales	14
Análisis interno:.....	14
Nivel Corporativo:.....	14
Misión organizacional:.....	14
Visión organizacional	14
Valores organizacionales	15
Estructural organizacional:	15
3. Cadena de Valor.....	15
3.1 Actividades Primarias	15
3.1.1 Logística Interna	15
3.1.2 Ventas y Marketing	16
3.1.3 Logística Externa	16
3.1.4 Servicios	17
3.2 Actividades de soporte.....	17
3.2.1 Desarrollo Tecnológico	17
3.2.2 Gestión de Recursos Humanos	17

3.2.3 Infraestructura.....	17
4. Análisis FODA	18
4.1 Fortalezas	18
4.2 Oportunidades	18
4.3 Debilidades.....	19
4.4 Amenazas	19
5. Matriz Ansoff.....	20
Marco Teórico	21
Diagnostico Organizacional.....	24
Propuesta de Aplicación	26
Misión Propuesta	26
Visión propuesta	26
Objetivo General.....	26
Fundamentación.....	26
Estrategias Competitivas Corporativas	27
Objetivos Específicos.....	27
Fundamentación.....	27
Alcances	28
Recursos	28
Limitaciones	29
Planes de acción.....	29
Diagrama de Gantt	30
Presupuestos del Plan de Implementación	31
Análisis costo – beneficio	31
Bibliografía	32
Anexos	36

Índice de Tablas

Tabla 1 - Matriz FODA de A.J. & J.A Redolfi S.R.L.	19
Tabla 3 - Presupuestos de Inversión	31
Tabla 4 - ROI	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Plan de Acción 1	29
--	----

Ilustración 2 - Plan de Acción 2	29
Ilustración 3 - Plan de Acción 3	30
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt	30
Ilustración 5 - Anexo 1 - Presupuesto de Autex S.A.....	36
Ilustración 6 - Anexo 2 - Presupuesto de Encuesta de Satisfacción de Clientes	37
Ilustración 7 - Anexo 3 - Presupuesto de Sistema de Gestión Satelital.....	37
Ilustración 8 - Anexo 4 - Estado de Resultado de la Empresa	38
Ilustración 9 - Anexo 5 - Presupuesto Community Manager	38

Introducción

El trabajo que se presenta a continuación está desarrollado para la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Para realizar este reporte de caso, la temática elegida es la Planificación Estratégica, donde se ubicará a la empresa en su contexto actual para abordar las propuestas de mejora y optimizar su posicionamiento en el mercado.

La organización en estudio se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. A.J. & J.A Redolfi S.R.L. posee autoservicios mayoristas instalados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Además, posee una UEN en la capital de la provincia para la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak. La empresa familiar, posee una extensa trayectoria en el mercado, con más de cincuenta años al servicio de sus clientes que han sido posible gracias al apoyo y empuje incondicional de sus cuatro socios y sus empleados (Redolfi-CANVAS, 2020).

A partir de un profundo análisis de la situación, la principal problemática detectada es la pérdida de la ventaja competitiva dentro del mercado debido a la crisis económica generalizada a nivel nacional, la inflación y el aumento de los costos, sumado a la incorrecta implementación de las estrategias empresariales, ocasionando que la organización no se adapte a la velocidad que demanda el mercado. A raíz de lo expresado anteriormente, se propone realizar mejoras en la Planificación Estratégica para lograr el crecimiento y sostenimiento económico de la organización, con propuestas para las áreas de dirección general, logística, ventas y marketing, donde se encuentran los principales conflictos detectados en este análisis.

Serra, en su tesis final de graduación titulada *Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L.*, de la empresa Serra S.R.L., mayorista comercializadora de productos de consumo masivo de las marcas Kraft Foods y Massalin Particulares, ubicada en Esquel, provincia de Chubut, Argentina; investigó como utilizando la planificación estratégica, a los fines de lograr un mejor posicionamiento en el mercado en el cual opera la compañía, alcanzó un notable incremento en las utilidades, logrando obtener el 95% de los clientes satisfechos con el 98% de cobertura comercial en la zona de distribución exclusiva de la empresa, además capacitar a los recursos humanos y finalmente, disminuir los costos unitarios de distribución (Serra, 2005-2006).

Otro antecedente de campo para destacar de suma importancia para este estudio es, como expresa Carina Benítez en su tesis *Importancia de la Planificación Estratégica en empresas Pymes dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario*, deja al descubierto la problemática de cómo la mayoría de estas organizaciones no realizan planificaciones estratégicas a largo plazo, supliendo esta actividad de suma importancia, con planes de mediano plazo o en la mayoría de los casos sólo cuentan el trabajo del día a día, sobre la marcha, sin metas formales, desconociendo la demanda actual o el posicionamiento que tienen estas empresas frente a sus competidores y mercado en general. Concluyendo en que, si estas empresas optaran por utilizar las herramientas de gestión adecuadas, como la planificación estratégica o herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en conjunto acerca de cómo afrontar la actualidad y los ambientes turbulentos; lograrían el máximo de eficiencia en las organizaciones, desarrollando las aptitudes y procedimientos necesarios para llevar adelante una administración razonable y eficiente, encontrado una ventaja competitiva defendible y sostenible en el tiempo (Benitez, 2010).

Como antecedente teórico se cita a José María Sainz de Vicuña Ancín, donde alega en su libro *El Plan Estratégico en la Práctica*, que empresas actuales, que se encuentran en constantes turbulencias, con mercados altamente competitivos e insertas en entornos socioeconómicos inestables, las organizaciones y directivos deben tener la necesidad imperiosa de pensar estratégicamente y planificar a futuro, pudiendo estas reinventarse en tiempos de crisis como los que se viven actualmente, contando con una plan estratégico que sea lo suficientemente flexible para adaptar la estrategia a los cambios que se afronten y si el caso lo requiere, redefinir el negocio en función de las oportunidades que ofrece del mercado ampliando los horizontes de la empresa (Ancín J. M., 2017).

Por todo lo relatado anteriormente, es determinante el estudio de este caso para poner en sintonía las intenciones de los dueños, en función de las características positivas y negativas de la firma, con el contexto, entorno, el mercado y la competencia a través de las herramientas de diagnóstico empleadas en este trabajo, brindando los lineamientos generales y específicos, ofreciendo una guía sobre el *qué se está haciendo y a dónde se quiere llegar*, alertados a los cambios que se aproximen, enfocando a la organización hacia la consecución de sus metas en forma exitosa.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, con extensa trayectoria en el mercado que supo incrementar su patrimonio y facturación a lo largo de los años en su etapa crecimiento. Sin embargo, en la actualidad, se encuentra atravesada por un contexto totalmente dinámico y turbulento, marcado por una crisis económica generalizada a nivel mundial, sumado el impacto causado por la pandemia de COVID-19 que desafía a las empresas a soportar diferentes riesgos y oportunidades, ante la exigencia de responder y atender a las necesidades de este novedoso contexto socioeconómico. La estrategia de diferenciación con la cual la empresa pretende aplicar, servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, no está alcanzando una ventaja sobre sus competidores, lo que es de esperar que, en un largo plazo, la empresa se vea afectada económicamente en forma negativa.

Análisis del Macro entorno

1. Fuerzas macroeconómicas

1.2 Análisis PESTEL

1.2.1 Factores Políticos

En cuanto a la situación política actual de Argentina, bajo el mando del presidente Alberto Fernández, se muestra una clara empatía a favor de las Pymes para reactivar la economía luego de una importante recesión económica de los últimos años, donde afirma que durante su mandato habrá medidas de alivio fiscal para estas empresas como así también medidas para fortalecer el consumo (Cronista, 2019). A raíz de la emergencia sanitaria causada por la pandemia de COVID-19 el Gobierno de la Nación Argentina decreto el aislamiento social, preventivo y obligatorio a través del Decreto 297/2020 artículo 6, inc. 11, el cual establece que supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad y demás actividades mencionadas en el artículo serán consideradas actividades esenciales y deberán tramitar el Certificado Único Habilitante para Circulación – Emergencia COVID-19 (InfoLEG, 2020). Se espera que la crisis general que afecta a la Argentina se prolongue más de lo esperado, sin embargo, las políticas que se han empleado hasta el momento, están socorriendo la industria alimenticia en general, logrando que la empresa pueda cumplir con todas sus obligaciones. Respecto a la UEN Kodak, ubicada en la localidad de Córdoba, y la comercialización de cigarrillos en la distribuidora, se ven gravemente afectados ya que, al no ser productos esenciales, se restringen sus ventas hasta que mejore la situación epidemiológica.

1.2.2 Factores Económicos:

La volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población. Además el Fondo Monetario Internacional proyecta que la Argentina tendrá una caída de 5,7% del PBI este año (Diamante, 2020). Para hacer frente a tales situaciones, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, programa que alcanza al 9,3% de la población del país, también la Tarjeta Alimentar es un instrumento para que los beneficiarios de AUH accedan a la canasta básica alimentaria. Según Daniel Arroyo, "Son más de \$2800 millones por mes en alimentos. Esto reactiva la economía y la industria de la alimentación", precisó el funcionario (Pristupluk, 2020). Por otra parte, el nivel general del índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) mostró un aumento de 0,7% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 0,6% en los productos nacionales y de 1,4% en los productos importados (INDEC, 2020), lo que se estima seguirá creciendo en los próximos meses en forma proporcional. Si bien la macroeconomía en la que se encuentra inmersa la empresa viene siendo golpeada en los últimos años, las decisiones que se están tomando por parte del gobierno nacional son fundamentales, ya que se prioriza la reactivación inmediata de la industria alimenticia y la aceleración del consumo.

1.2.3 Factores Sociales y Culturales:

En 2019, el 48% de los hogares compró al por mayor en busca del mejor precio. Para los expertos, la tendencia llegó para quedarse. En 2019, una de cada dos familias, realizó una compra al por mayor para compensar, en parte, la caída del poder adquisitivo (El Diario, 2019). Las tiendas mayoristas, un sector en el que sobresalen Vital, Maxiconsumo, Diarco, Makro y Yaguar, algunos de los principales competidores de la empresa, sacaron provecho de la crisis y avanzaron frente a las opciones de consumo masivo, no obstante A.J. & J.A Redolfi S.R.L. parece no tener en cuenta las nuevas tendencias que generarían sin dudas considerables utilidades para la organización. De acuerdo con una estadística de la consultora Nielsen, "la canasta de artículos masivos en lo que va del año cayó un 13%", aunque los mayoristas alcanzaron el 1,7% debido a estas tendencias (Kantor, 2019).

Es necesario destacar las nuevas tendencias de consumo que están llegando para quedarse. Entre ellas podemos nombrar nuevas dietas de productos no industrializados, orgánicos y naturales, que están abarcando una porción mayor en el consumo de alimentos en la región (Hartmann, 2019). Debido a que la empresa no comercializa estos productos, se deberá

realizar un análisis de mercado para obtener las perspectivas necesarias para conocer si es factible o no cubrir esta demanda.

1.2.4 Factores Tecnológicos:

Sobre las ventas online, en el canal mayorista es de uso limitado, ya que en la actualidad constituye un pequeño porcentaje de las ventas totales, pero según los expertos de la revista Asociación de Distribuidores de Golosinas, factores como la aparición de los nuevos consumidores digitales y las reacciones estratégicas de los principales actores de la distribución masiva, ponen en marcha sus apuestas por la venta online (ADGYA, 2020). Sin embargo, la empresa no posee las condiciones tecnológicas necesarias para aprovechar este escenario, su página web es obsoleta, no ofrecen la posibilidad de comprar online, servicio muy requerido en la actualidad y sobre todo con la situación pandémica que se está atravesando, que facilitarían las compras, evitando la circulación de personas dentro de los locales.

1.2.5 Factores Ambientales:

Cada vez son más las empresas que apuestan a crear su filosofía en base a prácticas sustentables. Buscan desarrollar procesos y procedimientos innovadores, capaces de sumar beneficios para sus negocios, para las comunidades y para el medio ambiente, logrando con estas nobles prácticas, que se obtengan ventajas competitivas asombrosas (Sosa, 2018). A.J. & J.A Redolfi S.R.L. a pesar de su larga trayectoria, no es una empresa que se destaque por estas prácticas, por ende, se cree conveniente la puesta en marcha estrategias que apunten a la responsabilidad social de la empresa que impacten de manera positiva y sostenida en el tiempo beneficiando tanto el medio ambiente como la comunidad en general.

1.2.6 Factores Legales:

Ley de Góndolas No. 27545, entre los ítems más interesantes de esta ley, se pretende fomentar la oferta en góndolas físicas y virtuales de productos artesanales, de economía popular, creados por cooperativas y asociaciones mutuales, aplicados exclusivamente a la comercialización de alimentos, bebidas, productos de higiene personal y artículos de limpieza del hogar (CADAM, 2020). Estos productos son sustitutos de los que ofrece la empresa y van ganando terreno en el mercado logrando ser cada vez más visibles, reduciendo el espacio físico en las góndolas de los productos comercializados por la organización en estudio.

Gobierno Nacional en pos de garantizar los derechos esenciales de la población establece a través de la ley N° 20.680 fijar precios máximos en más de 50 rubros de la canasta básica familiar, aplicando sanciones penales para quienes no cumplan con esta medida.

(Argentina, 2020). Estas decisiones pueden afectar gravemente los márgenes de ganancias que la empresa está obteniendo actualmente.

Análisis del Micro entorno:

2. Modelo de las fuerzas competitivas

La industria de alimentos, bebidas y tabaco es uno de los principales sectores económicos de la industria en Argentina.

2.1 Rivalidad entre las compañías establecidas

Dentro de la industria alimenticia podemos mencionar a las principales compañías que la lideran como Nestlé, Molinos, Ledesma Mondelez (ex - Kraft), Coca-Cola, Danone, Bagley Latinoamérica, Molinos Río de la Plata y Grupo Arcor (Mattos, 2014). La alta e intensa rivalidad que ejercen estas empresas y otras no mencionadas, hacen que la industria se encuentre en constante competencia, generando mercados con activos campos de batalla económicos, con un grado de diferenciación muy baja ya que todas ofrecen los mismos productos compitiendo en precio y calidad, conjuntamente con publicidad, servicios, garantías, redes de distribuidores, etcétera.

2.2 Poder de negociación de los compradores

Dentro de esta industria el poder de negociación de los compradores es sumamente bajo. Los principales actores, forman su decisión de compra, en relación precio-calidad. Sólo aquellos compradores que resuelven comprar grandes cantidades de producto (al mayoreo), son los que pueden negociar los precios y condiciones de contratación en algunas circunstancias; por lo que se considera que tienen de bajo o medio poder de negociación en la industria.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de esta industria constituyen una gran fuerza competitiva, tienen el poder suficiente de negociación para imponer una prima en el precio de sus productos, condiciones de contratación, volúmenes de compra, exigencias de servicios prestados, transformándose en una fuerza dominante y pudiendo afectar totalmente la posición competitiva dentro de la industria.

2.4 Productos sustitutos

Como productos sustitutos, podemos referirnos a los productos orgánicos, sin agregados de químicos y alimentos no industrializados que traen consigo las nuevas tendencias de consumo saludable (Hartmann, 2019). Estos productos, si bien no abarcan una gran cuota del

mercado, su consumo sigue en constante crecimiento, transformándose en una amenaza para los productos de grandes las marcas en la industria de la alimentación.

2.5 Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Como principales barreras de ingreso a la industria, se hace hincapié en los requerimientos de capital, para ingresar con éxito al mercado se necesitarán grandes inversiones de capital tanto para instalaciones, infraestructura, todo lo necesario para la logística interna y externa, capital de trabajo para financiar inventarios, créditos para clientes, publicidad y promoción, cobertura para pérdidas iniciales, capacitación de los recursos humanos, entre otros. La preferencia por ciertas marcas y lealtad de los clientes es crucial, con frecuencia los compradores se apegan a las marcas existentes, logrando constituir cierta confianza y fidelidad con las empresas ya existentes. También es de suma importancia destacar, es que se necesitaría conseguir la representación exclusiva de alguna marca prestigiosa y de alta rotación para poder entrar a la industria con un fuerte peso.

Se fortalece la idea de que las barreras de entrada son altas, aunque los miembros ya establecidos no peleen con vigor para evitar que un recién llegado gane una posición en el mercado.

Análisis interno

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa familiar, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos entre otros; posee cuatro sucursales en el interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba (Redolfi-CANVAS, 2020).

Nivel Corporativo

Misión organizacional: 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 (Redolfi-CANVAS, 2020).

Visión organizacional: 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 (Redolfi-CANVAS, 2020).

Valores organizacionales: respeto y orientación por el cliente, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria (Redolfi-CANVAS, 2020).

Estructural organizacional:

La estructura organizacional se configura a través de las cuatro sucursales distribuidas dentro de la provincia, bajo la dirección de sus cuatro socios: José Redolfi, socio mayoritario; Ignacio Redolfi, Lucas Redolfi y Pablo Redolfi. La dirección se concentra en la casa central ubicada en la localidad a James Craik, en 2020 se incorporó en la ciudad de Córdoba, la unidad de negocio Kodak, a cargo de Ignacio Redolfi.

Nivel estratégico: Estrategia empresarial: servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, (Redolfi-CANVAS, 2020). Establecer una estrategia de diferenciación por parte de la empresa supone ofrecer un servicio que sea exclusivo para sus clientes pudiendo estos, pagar más por los productos adquiridos, no obstante, la estrategia que no está dando los resultados esperados ya que no está siendo implementada correctamente.

3. Cadena de Valor

3.1 Actividades Primarias

3.1.1 Logística Interna

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, permitiendo un estimativo de la nueva adquisición teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. La misma es empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos, utilizando maquinarias propias de la empresa (autoelevadores manuales y automáticos). Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda, realizando un control exhaustivo de la mercadería por almacenar en forma manual cotejándolos con la lista de pedidos que se le hizo previamente al proveedor. La mercadería es transportada por vehículos de la empresa a los cuatro depósitos existentes, tres de los cuales corresponden para mercadería en general y uno para cigarrillos. Además las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega (Redolfi-CANVAS, 2020). La logística interna de esta empresa, es una de las actividades más que aportan valor, ya que todas se desarrollan de manera coordinada, permitiendo tener controles óptimos de stock, obteniendo el aprovisionamiento

adecuado. Así mismo, el transporte interno de la mercadería proporciona una reducción significativa de los tiempos de desplazamiento, como también en los costos.

3.1.2 Ventas y Marketing

Para efectuar las ventas no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En cuanto a la rotación de productos acelerada, se suelen vender productos en packs cerrados, es una política que generalmente tiene su base en precios bajos. (Redolfi-CANVAS, 2020). Su sistema actual para captar clientes se realiza a través de redes sociales, en general, mediante Facebook y Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. La organización es patrocinadora de los clubes locales de básquet, fútbol y vóley, donde hacen visible la marca organizacional en las camisetas de los jugadores y publicidades en eventos deportivos. Otra visualización de la marca la encontramos a través de sus vehículos plateados e identificados con el diseño institucional además de publicidades en la radio local (Redolfi-CANVAS, 2020). Sin embargo, estas actividades no están siendo explotadas de manera adecuada ni aportando gran valor a la cadena de la empresa. No se están destinando los recursos necesarios para aplicar una estrategia de marketing y ventas que se adapten al contexto de la empresa. Las redes sociales institucionales están desactualizadas, no fomentan la interacción con los clientes ni brindan experiencias de compras gratificantes.

3.1.3 Logística Externa

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, estas sucursales facilitan la cercanía con los clientes. Además, la distribución de los productos a las sucursales y a los clientes, lo realiza la misma empresa ya que cuenta con una flota de 73 vehículos desde utilitarios y camiones, que son acondicionados en forma óptima con talleres mecánicos y lavaderos propios (Redolfi-CANVAS, 2020). La logística externa de la empresa es fundamental ya que aporta gran valor a la cadena, logrando que los productos comercializados lleguen en el tiempo requerido y en óptimas condiciones clientes, incluso la correcta gestión de flota le permite reducir costos y asegurarse la disponibilidad de los vehículos sin mayores complicaciones. Esta actividad, sin dudas le proporciona a la empresa, una ventaja competitiva frente a sus competidores.

3.1.4 Servicios

Se brinda asesoramiento comercial a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días (Redolfi-CANVAS, 2020). Actividad que provee a los clientes el soporte y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del servicio final.

3.2 Actividades de Soporte

3.2.1 Desarrollo Tecnológico

La empresa ha adquirido aplicaciones tecnológicas que utilizan sus empleados para concretar las ventas utilizando conexión a internet. La administración y los procesos internos se llevan a cabo mediante softwares comerciales genéricos (Redolfi-CANVAS, 2020). Si bien es una actividad de utilidad, no se están aprovechando al máximo las disponibilidades tecnológicas que el mercado ofrece. Se necesita potenciar los procesos internos de la empresa tanto de ventas como marketing y administración para mejorar el rendimiento empresarial.

3.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Desde el directorio se promueve el crecimiento individual, la capacitación e instrucción de su personal para alcanzar altos niveles de rendimiento tanto empresariales como personales. Como parte de la cultura empresarial, se promueve que no existan grandes rotaciones de personal. Además, cuentan con promoción interna, por antigüedad. Cada uno de los puestos laborales de la empresa se encuentran formalizados y detallados (Redolfi-CANVAS, 2020). Estos esfuerzos no son suficientes para la correcta gestión de los recursos humanos que dispone la empresa. No existen políticas de motivación; la búsqueda y contratación de empleados, no se basan en criterios formales, simplemente quedan a juicio del directorio sin que estos evalúen el impacto que pueden generar. Queda en evidencia que estas actividades no están generando el valor adecuado pudiendo afectar considerablemente las actividades primarias.

3.2.3 Infraestructura

La información financiera de la organización no presenta inconsistencias. Llevan a cabo correctamente las finanzas, con sus respectivos libros diarios y estados financieros. Existen procesos para llevar a cabo planes de gestión de la información interna y externa, especialmente para control interno. Está en desarrollo el plan de inversión estratégica para la empresa, a través de un centro de distribución en construcción, se espera que aumenten el 20% de la facturación como así también el crecimiento de la empresa y la organización interna. A groso modo se estima que el 80 % de las ventas son de contado y el 20 % restante a plazo. Aplican normas de

seguridad e higiene (Redolfi-CANVAS, 2020). Estas actividades aportan una formidable liquidez que le brindan a la empresa el sostenimiento adecuado, generando valor en toda la cadena.

4. Análisis FODA

4.1 Fortalezas

La empresa posee salones de ventas para autoservicio mayorista con preventistas situados en las localidades de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto que les permite abarcar una mayor porción del mercado actual con la distribución a toda la provincia y parte de las provincias vecinas. El gran surtido de productos ofrecidos, donde la mayoría son marcas reconocidas internacionalmente y de consumo masivo, permiten que los clientes puedan abastecer sus locales adquiriendo mercadería de un solo proveedor. Se destaca que la marca ha alcanzado un reconocimiento positivo tanto por sus clientes, trabajadores y comunidad en general gracias a su extensa trayectoria de más de 50 años y su activa labor social. Además, se ha logrado mantener estabilidad financiera y económica gracias a la excelente gestión de sus directivos. En cuanto a las economías de escala, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a sus rivales (Redolfi-CANVAS, 2020).

La organización cuenta para la distribución de sus productos vehículos propios, un total de 73, entre utilitarios de mediano y gran porte, que le permite realizar entregas inmediatas. El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, pudiendo conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor. La atención es personalizada y especializada a clientes para la posventa (Redolfi-CANVAS, 2020). Se afirma que la organización cuenta con los recursos claves y las actividades productivas necesarias que dan como resultado una empresa económicamente viable que puede hacer frente a las oportunidades que se están presentando actualmente en el mercado.

4.2 Oportunidades

Dentro de las oportunidades que se deben aprovechar mencionamos el aumento del consumo de alimentos a través de las medidas contra el hambre, dispuestas por el Gobierno Argentino, que abarca todo tipo de alimentos (Pristupluk, 2020). La actividad de la empresa es considerada esencial con respecto a la emergencia sanitaria (InfoLEG, 2020). Los cambios en el consumo, las nuevas generaciones y las nuevas estrategias de los grandes distribuidores, abren las puertas a las ventas online o e-commerce donde los consumidores desean hacer sus

compras de manera rápida y sencilla ahorrando tiempo y esfuerzo (ADGYA, 2020). Mencionadas las oportunidades, es correcto elaborar un plan de acción para contenerlas y aprovecharlas al máximo. Se deberán potenciar los canales digitales de compra online, actualizarlos y mejorarlos, crear políticas de marketing que garanticen el crecimiento de las ventas y el potenciamiento de la marca.

4.3 Debilidades

Son claras las debilidades que acarrea la empresa, podemos mencionar entre ellas, la escasa descentralización en la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa; faltante del área de recursos humanos para la capacitación y contención de sus 132 empleados; estrategias de marketing para la promoción y publicidad que no abarcan a todo el mercado ni generan impacto deseado para captar nuevos clientes; inconsistencias en el control de stock que provocan pérdidas y quiebras anuales significativas; ausencia de planes estratégicos a largo plazo; página web obsoleta que no posee información actualizada ni es interactiva. Todo lo mencionado está reteniendo el crecimiento de la empresa en términos cuantitativos y cualitativos, deteriorando el reconociendo de la empresa en el mercado y por ende no alcanzando el máximo de las ventas esperadas.

4.4 Amenazas

Los escenarios negativos que se presentan en el macroentorno como la inestabilidad económica a nivel nacional e internacional; las leyes que promueven el consumo de productos artesanales; el desempleo, la caída del PBI, están provocando un desmoronamiento del consumo en la industria en general. Además, el cambio en las necesidades y gustos de los compradores, como las nuevas tendencias de productos orgánicos no industrializados, son amenazas que afectan a la empresa. Debido a que la organización no posee definida una estrategia sólida para defenderse, puede llegar a experimentar perdidas de bienestar afectando con ello su rendimiento futuro.

Tabla 1 Matriz FODA de A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica • Mix de productos, Mark Up • Reconocimiento de la marca • Extensa trayectoria en la industria • Estabilidad financiera y económica • Economías de escala • Rodados propios para la distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del consumo de alimentos esenciales • Nuevas tendencias de consumo • Desarrollo del E-commerce en la industria alimenticia

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de decisiones • Inexistencia del área RRHH • Falta de estrategias de marketing • Fallas en el control de stock • Tecnologías web mal utilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica inestable • Productos sustitutos amenazantes • Caída generalizada del consumo • Fijación de precios máximos

Fuente de elaboración propia.

5. Matriz Ansoff

A continuación, se redacta un análisis crítico de las combinaciones producto-mercado de la empresa. Para la penetración de mercado, la empresa abastece a 6000 clientes en toda la provincia de Córdoba, casi cubriéndola en su totalidad y algunas localidades de provincias vecinas (Redolfi-CANVAS, 2020). Sin embargo, no existen estrategias que la empresa pueda aplicar para atraer más clientes o fidelizar a los existentes. No forman parte de sus políticas, ofrecer financiamiento a clientes ya establecidos. Los servicios ofrecidos si bien son esenciales, no generan en los clientes una fuente de fidelización.

En cuanto al desarrollo de nuevos mercados, con la finalización del nuevo centro de distribución en la localidad de James Craik, que tiene como finalidad almacenar una mayor cantidad de mercadería, se podrá hacer frente a las nuevas demandas sin demoras y con ello, incursionar a nuevos mercados, sin embargo, aún no se conocen los planes estratégicos para realizar esta actividad.

A través de la estrategia de desarrollo de nuevos productos, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. adquirió la distribución exclusiva de los productos marca Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba, convirtiéndose ésta, en la única unidad de negocio de la empresa. Además, la incorporación de tacaco a la distribuidora, de la mano de Massalin Particulares, posibilitó el desarrollo de productos para la empresa aumentado considerablemente las ventas (Redolfi-CANVAS, 2020). Sin embargo, para la diversificación de la organización, se puede afirmar que actualmente la empresa no se encuentra operando con una estrategia de nuevos productos en nuevos mercados.

Marco Teórico

En la presente redacción se exhiben los diversos enfoques teóricos que permiten encuadrar y dar sustento a este trabajo de investigación realizado a través de los distintos autores que se presentan a continuación. Estos, intentan presentar de una manera concisa, cuales son los principios básicos de una dirección empresarial estratégica moderna y dinámica para los tiempos turbulentos que se viven. Los instrumentos presentados por los literatos, han demostrado ser eficaces en el diseño e implementación de estrategias empresariales.

Como guía principal de esta investigación se presentan los teóricos del autor globalmente reconocido en temas de estrategia de empresas (Porter, 1995), en *Ventaja Competitiva* expresa que la estrategia es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, estableciendo una posición ventajosa y sostenible contra las potencias que determinan la competencia del sector industrial. Para poder obtener éxito en la elección de la estrategia, es necesario tener en cuenta dos cuestiones que cambian constantemente; la atraktividad del sector industrial y la posición competitiva. Por tanto, la ventaja competitiva emerge fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, ofreciendo precios más bajos que los competidores por los mismos beneficios o por proveer beneficios exclusivos que justifiquen un precio mayor.

Por su parte para (Ansoff, 1965), la estrategia es la interacción de la empresa con su entorno. Aunque el autor no define formalmente el concepto de estrategia, parece admitirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde se encuentra inmersa la empresa para competir.

En cuanto a lo que refiere directamente a los pasos de la planeación estratégica, (Thompson & Strickland, 1995), se refieren principalmente a desarrollar un concepto de negocio y establecer la misión que guíe a la organización; transformar la misión en objetivos específicos de resultados; elaborar una estrategia que alcance el resultado esperado; implantar y poner en marcha la estrategia seleccionada de manera eficiente; y por último, evaluar los resultados obtenidos e iniciar las correcciones pertinentes de ser necesarias.

Sainz De Vicuña Ancín (Ancín S. D., 2015), en su obra *Plan estratégico en la Práctica*, argumenta que el plan estratégico constituye una herramienta fundamental en la alta dirección para lograr el éxito, su implementación creará una empresa competitiva que satisfaga las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés. Expone, además, que la alta

dirección debe concentrarse y pensar estratégicamente para poder plasmar su plan. Los directivos deben tener la imperiosa necesidad de pensar estratégicamente y planificar a largo plazo para ser competitivas en mercados cada vez más difíciles. Expresa lo beneficioso y productivo que la empresa cuente con un plan lo suficientemente flexible para ir adaptando la estrategia elegida a los cambios que se produzcan en el mercado pudiendo lograr con ello, una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Siguiendo la perspectiva de (Echeverría, 1993), sostiene que una estrategia llega a ser real cuando se aplica. Por lo tanto, la implementación de la estrategia constituye uno de los elementos más importantes e interesantes de la planificación estratégica, ya que se trata de transformar la estrategia como diseño de dirección, en acciones y formas de comportamiento concretas, asimismo las turbulencias que se esperan del entorno suponen para la empresa continuos retos, es por eso, que la dirección estratégica debe contemplar un control permanente, así como adaptaciones de la estrategia. Este autor es más claro en cuanto a las adaptaciones que deben estar dispuestos a realizar los directivos en pos de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Según (Porter, 1980), una empresa trata de alcanzar tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño indispensable en un sector de la industria, ellas son, liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costos y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con la perspectiva del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

Como ya fue mencionado en el análisis de situación, la empresa en estudio actualmente lleva adelante la estrategia genérica de diferenciación, buscando ser única en el sector, ofreciendo un servicio diferente, ampliamente valorado por sus clientes. Es por ello que, en este trabajo, se seguirá utilizando esta estrategia y ampliando sus características. Además se propone considerar una estrategia de crecimiento como plantea el autor (Ansoff, 1965) a través de la penetración de mercado, aumentando la participación en el mismo, ya sea, ampliando el consumo de los productos a sus actuales clientes, buscando nuevos clientes o captando los compradores de la competencia.

En conclusión, la intención de esta sección fue dar a conocer las bases teóricas que puedan apoyar la problemática en estudio. Los instrumentos presentados por los literatos, han

demostrado ser eficaces en el diseño e implementación de estrategias empresariales. Sin embargo, los estudios y aportes de (Porter, 1995), sobre las estrategias empresariales exitosas y las ventajas competitivas duraderas, dan el mayor marco de sustento para este trabajo, sobre cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Diagnostico Organizacional

Después de haber analizado la industria y el mercado donde opera la empresa a través de las herramientas principales de diagnóstico, se concluye que la empresa posee fallas en los distintos niveles estratégicos, ocasionando una marcada pérdida de la ventaja competitiva dentro de la industria derivando consigo, problemáticas a nivel funcional en cada una de las distintas áreas de la empresa, impidiendo su potencial crecimiento.

La estrategia que intenta llevar a cabo la organización es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, sin embargo, no se están obteniendo los resultados esperados. A.J. & J.A Redolfi S.R.L. se encuentra inmersa en un contexto sumamente turbulento, atravesado por una situación macroeconómica inestable, con una pandemia azotando el mundo en su máxima expresión, con clientes experimentando constantemente nuevas necesidades de consumo, en una industria sumamente competitiva; esto vuelve imprescindible que la organización planeé estratégicamente para conseguir una ventaja competitiva exitosa y flexible que sea constante en el tiempo.

En cuanto al nivel corporativo, el negocio se encuentra correctamente definido, sin embargo, la misión y visión organizacional no son claras y concisas, además se cree que no están implantadas en la mente de todos sus colaboradores, lo que les dificulta tener una guía específica a seguir, esto se debe a que no hay una correcta estrategia de comunicación. Respecto de los valores organizacionales, si están presentes los elementos correctos y necesarios. Es preciso comunicar eficazmente estos aspectos organizacionales para lograr una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia por parte del talento humano, para que este se sienta motivado y valorado al tener claros los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

En referencia a la estrategia competitiva, como se mencionó anteriormente, la empresa está operando con una estrategia de diferenciación respecto de sus servicios para sus clientes, sin embargo, no está siendo valorada por sus compradores por lo que se cree, está perdiendo la ventaja competitiva respecto de sus competidores directos. Es necesario mejorar los servicios orientados al cliente para que sean superiores al promedio, además se debe implantar una estrategia de penetración del mercado para lograr un crecimiento generalizado de las ventas para los próximos años aprovechando las oportunidades que el mercado presenta en la actualidad y adaptarse a las nuevas formas de consumo con las nuevas tecnologías disponibles.

Respecto de los niveles funcionales, no existen estrategias explícitas para encarar la actividad de la compañía, si bien la mayoría de las áreas se está desempeñando dentro de los parámetros esperados, es preciso aplicar una correcta alineación entre lo que se quiere hacer y lo que realmente se hace. Ampliando, en el caso del área de recursos humanos, es inexistente; es fundamental contar con ella ya que es una organización que necesita contener y potenciar su capital humano. En cuanto al área de marketing y ventas, se considera urgente acrecentar los recursos destinados para potenciar la marca, adquiriendo un mayor reconocimiento en el mercado, instaurando un plan de marketing eficaz, utilizando publicidad alternativa a las que ya ofrece la empresa, con anuncios en diferentes plataformas, esto va a generar mucho más tráfico que los canales tradicionales utilizados; así mismo, actualizar la página web para incrementar las ventas online incorporando un carrito electrónico para hacer frente a las nuevas exigencias comerciales en un entorno en el que se espera que la interacción física se reduzca durante un período prolongado, los canales digitales ahora son más importantes que nunca. La logística interna y externa de la empresa es una de las áreas más desarrolladas que aportan gran valor a la organización, se debe mantenerla y de ser posible potenciarla, no sólo hablando en términos de costos, optimizando el uso de recursos y corrigiendo la sincronización de suministros; si no también, aumentando su valor a través de los servicios personalizados para comprender las necesidades de los clientes y construir soluciones para cada caso concreto, logrando la fidelización de los mismos. Los sistemas de información y las tecnologías utilizadas por la empresa, a menudo han ocasionado inconvenientes en cuanto a demoras y faltantes es por ello que deben adecuarse a las necesidades de la empresa, para brindar respuestas inmediatas.

Por lo expuesto anteriormente, todos los niveles estratégicos, la implementación del plan, los mecanismos de comunicación, la dirección estratégica y la evaluación de resultados, son todos de igual importancia y en conjunto constituyen la hoja de ruta para evitar errores, optimizar la productividad y competitividad de la empresa, como así también aumentar su cuota en el mercado año tras año.

Propuesta de Aplicación

A continuación, se detalla el plan estratégico que fue desarrollado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en beneficio y crecimiento de la misma. En primer lugar, se desplegarán la misión, visión y valores organizacionales que se reformularán para poder llevar adelante este proceso. Seguido, se menciona la definición del negocio y las estrategias que han sido seleccionadas para esta propuesta dejando plasmado, además, el objetivo general del plan de implementación con sus respectivos objetivos específicos, debidamente fundamentados y las acciones concretas a desarrollar.

Misión Propuesta

Ofrecer en el centro del país un servicio de distribución mayorista de alimentos y demás productos de primera calidad logrando un abastecimiento continuo de nuestros clientes.

Visión Propuesta

Ser la empresa líder en distribución y abastecimiento mayorista de Argentina, ofreciendo soluciones acordes a las necesidades nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia para conseguir el bienestar de compradores, colaboradores y comunidad en general.

Se considera fundamental, presentar una nueva misión y visión para la empresa, ya que las anteriores, expuestas en el análisis de situación, son muy extensas y no se logra captar la esencia de las mismas en la primera lectura, estas deben ser claras, concisas e inspiradoras, como lo son las propuestas. En cuanto a los valores organizacionales, se ha dispuesto seguir manteniéndolos tales y como fueron establecidos por los directivos de la empresa ya que son conocidos y respetados por todos los miembros de la organización.

Objetivo General

Incrementar las ventas en un 8% para diciembre del año 2022 respecto de 2018, utilizando una estrategia de diferenciación en sus servicios y aplicando una exhaustiva penetración del mercado en el cual ya viene operando la empresa a través de distintas acciones.

Fundamentación

Se propone este objetivo corporativo luego de haber analizado profundamente las variables correspondientes que determinan su oportunidad. Es factible esperar un aumento del 10% de las ventas para el período antes mencionado ya que se espera penetrar con éxito el mercado, sumado a reducción de algunos costos específicos que son necesarios para el

crecimiento y sostenimiento económico de la empresa, teniendo en cuenta las limitaciones dentro de un contexto inflacionario en el cual se encuentra inmersa.

Estrategias Competitivas Corporativas

Tal y como se mencionó en el diagnóstico y discusión, la empresa ya viene operando con una estrategia de diferenciación, pero se la reformulará y potenciará para poder mejorar y sostener su ventaja competitiva dentro de la industria, haciendo de los servicios personalizados una herramienta que verdaderamente la diferencie de la competencia, basándose en identificación temprana de las necesidades de los clientes, ofreciendo soluciones acordes a ellas, en el momento oportuno. Además, empleará la estrategia de penetración de mercado en el cual ya se opera, para obtener nuevos clientes y potenciar la imagen de la empresa.

Objetivos Específicos

Reducir en un 5% los costos para fines del 2021, a través de la optimización del sistema de inventarios para llevar un control exacto de todos los productos, entradas y salidas; como así también optimizar la gestión del transporte de las mercaderías.

Captar para diciembre del 2022 un 10% de nuevos clientes a través de la actualización de páginas web, redes sociales y publicidad general, mejorando el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, instaurando las métricas adecuadas para lograr una correcta retroalimentación.

Alcanzar para diciembre de 2022 la fidelización del 30% de la cartera actual de clientes, mejorando la atención y el servicio posventa, posibilitando la financiación en ciertas transacciones logrando con ello compras repetidas a lo largo del tiempo.

Fundamentación

La logística ocupa un rol fundamental en el correcto funcionamiento de toda empresa. A través de un sistema de gestión de inventario, le permitirá mantener toda la información actualizada en tiempo real, pudiendo tomar decisiones rápidas sobre el stock de su inventario teniendo un seguimiento exacto de sus niveles, y como resultado, evitar caer en errores de faltantes o excesos y así minimizar los costos. La gestión eficiente del transporte es posible si se cambian los hábitos de los conductores, definiendo con exactitud las rutas para que no viajen sin dirección exacta, a través del monitoreo satelital. Lo expuesto permitirá alcanzar una reducción del 5% de costos a fines de 2021.

El lógico que una empresa quiera aumentar sus ventas, sin embargo, siendo un negocio altamente competitivo se requieren aumentar al máximo los esfuerzos para lograrlo. Como se explicó en el análisis PESTEL, el e-commerce ya venía creciendo en el país y la situación generada por la pandemia sólo aceleró esta tendencia. Es fundamental aprovechar esta oportunidad que ofrece el entorno. Este objetivo, va acompañado del aumento de clientes en un 10% para el mismo período ya que es imprescindible mantener actualizada la imagen corporativa a través de la página web, redes sociales, publicidad activa en todos los medios de comunicación de mayor alcance en la zona geográfica donde se desenvuelve la organización.

Los programas de fidelización son claves en la estrategia de diferenciación, comunicarse activamente con los clientes y crear ofertas personalizadas, generarán resultados óptimos y de forma más eficiente y eficaz. Es posible llegar al 30% de fidelización, promoviendo estrategias innovadoras y de referencia, centrándose en el cliente antes y después de la compra, ofreciendo un servicio totalmente a medida, una calidad poderosa para diferenciarse en un mercado tan competitivo.

Alcances

En cuanto al contenido, este trabajo pretende aumentar la rentabilidad de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., mejorando el crecimiento y por ende su sostenimiento económico, abarcando a toda la organización en conjunto.

El alcance temporal que se proyecta, abarca el período desde septiembre de 2020 hasta diciembre de 2022.

La zona geográfica para la cual fue desarrollado este trabajo final de grado, comprende principalmente toda la provincia de Córdoba y localidades limítrofes de ésta, correspondientes a la provincia de San Luis y Santa Fe.

Recursos

Para llevar adelante este proyecto será necesario disponer de distintos recursos tanto tangibles como intangibles. No sólo será indispensable contar con recursos financieros para llevar adelante las reformas tecnológicas planteadas y sus sistemas, sino que, además se necesitarán adecuar las capacidades de los recursos humanos a las nuevas prácticas operativas que se pretenden llevar adelante para la consecución de los objetivos además de disponer de información fiable y actualizada en todo momento, pero sobretodo contar con la voluntad y el compromiso de la dirección para asignar los recursos físicos y humanos requeridos.

Limitaciones

Para desarrollar este proyecto no se detectaron factores que desalienten o impidan la planificación, tampoco se esperan barreras que imposibiliten poner en práctica las estrategias que se diseñaron para este proyecto. Los estados financieros de la empresa son claros y consistentes, además se trabaja bajo una cultura de confianza y transparencia lo hace posible prever que este trabajo se llevará adelante de acuerdo a lo planificado.

Planes de acción

Ilustración 1 - Plan de Acción 1

<i>Descripción</i>	<i>Tiempo de Inicio</i>	<i>Tiempo de Finalización</i>	<i>Recursos Humanos Responsable</i>	<i>Recursos Materiales</i>	<i>Recursos Financieros</i>	<i>Recursos de Terceros</i>
Implementación del sistema de Inventarios	sep-20	dic-20	Encargado de Logística Encargado de despacho	Software	3.497.956	Proveedores del software
Formación para el correcto uso del sistema de inventario	dic-20	feb-21	Encargado de Logística Encargado de despacho Responsable de pedidos	Software	\$0,00	-
Instalación de sistema satelital	oct-20	dic-20	Encargado de Logística	Sistema satelital	\$889.350	Proveedores del sistema
Formación para el correcto uso del sistema satelital	ene-21	mar-21	Encargado de Logística Choferes	Sistema satelital	\$0,00	-

Fuente de elaboración propia.

En la ilustración anterior, se muestran las diferentes actividades y sus plazos para llevar adelante el objetivo de reducción de costos a través de la implementación de un sistema de inventarios y un programa para la gestión del transporte de la empresa, sus diferentes recursos y áreas involucradas.

Ilustración 2 - Plan de Acción 2

<i>Descripción</i>	<i>Tiempo de Inicio</i>	<i>Tiempo de Finalización</i>	<i>Recursos Humanos Responsable</i>	<i>Recursos Materiales</i>	<i>Recursos Financieros</i>	<i>Recursos de Terceros</i>
Desarrollo web	mar-21	abr-21	Gerente de Ventas Supervisor de ventas	Página Web	\$20.945,00	Desarrolladores
Capacitación de las fuerzas de venta	abr-21	may-21	Gerente de Ventas Supervisor de Ventas Vendedores	Capacitación	\$378.900,00	-
Medición de la información	jun-21	dic-22	Gerente de ventas	Sistema de información	\$475.300,00	-
Desarrollo de publicaciones y contenidos web	may-21	dic-22	Gerente de ventas	Aplicaciones informáticas	\$170.000,00	Community Manager

Fuente de elaboración propia.

Presupuestos del Plan de Implementación

Tabla 2 - Presupuestos de Inversión

Período	Concepto	Costos
08/2020 – 12/2020	Sistema de Inventarios	\$3.497.956,00
10/2020 – 12/2020	Instalación de sistema satelital	\$889.350,00
03/2020 – 04/2020	Desarrollo web	\$20.945,00
04/2021 – 05/2021	Capacitación de la fuerza de ventas	\$378.900,00
05/2021 – 12/2022	Desarrollo de publicaciones y contenidos	\$170.000,00
05/2021 – 12/2022	Contacto permanente con clientes	\$372.850,00
06/2021 – 12/2022	Medición de información	\$475.300,00
11/2021 – 12/2022	Encuestas de satisfacción de clientes	\$117.400,00
12/2022	Honorarios Profesionales	\$392.500,00
Total		\$6.315.201,00

Fuente de elaboración propia

El presupuesto total para la inversión del proyecto asciende a \$6.315.201,00. Los mismos fueron extraídos de presupuestos exclusivos para este trabajo. El sistema de inventarios y desarrollo web, fue presupuestado por la empresa Autex S.A. (véase anexo 1). Encuestas de satisfacción de clientes (véase anexo 2) (CGCET, 2020). El presupuesto del sistema satelital fue brindado a través de correo electrónico por la empresa Geodefender (véase anexo 3) (Geodefender, 2020). Para el desarrollo de contenidos y publicaciones en redes sociales y community manager, el presupuesto elegido fue el de la empresa Índigo Grafico (véase anexo 5). El alcance de los honorarios profesionales se establecen para el total de la duración del proyecto, calculado en base 250 horas por la Ley Provincial N° 7626 (CPCE, 2019).

Análisis Costo – Beneficio

A través del indicador ROI, retorno de la inversión o return on investment, se podrá medir el rendimiento que se conseguirá con este proyecto de inversión. El resultado obtenido es de 405%.

Tabla 3 - ROI

Concepto	Total
Ventas Totales Año 2018	\$318.857.647,78
Incremento 8%	\$25.508.611,82
Inversión Total	\$6.015.201,00
ROI= ((Ingresos – Inversión) / Inversión) *100	304%

Fuente de elaboración propia.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo final de graduación se ha estudiado en profundidad a la organización elegida, su entorno y sus principales problemáticas. Lo que se planteó principalmente, es cómo una empresa puede perder su ventaja competitiva y su crecimiento si no se adecúa a las condiciones cambiantes que se presentan en el mercado. Es por ello que, a través de este reporte de caso, se decidió proyectar un objetivo desafiante de aumento de las ventas, a través de la mejora de la estrategia de diferenciación que venía empleando la empresa, sumado a una exhaustiva penetración del mercado actual mediante la satisfacción de las necesidades en forma inmediata y personalizada, apostando al desarrollo tecnológico organizacional y a la mayor reducción de costos posibles; todos estos esfuerzos sumados, darán como resultado un crecimiento paulatino y por ende el sostenimiento económico para la organización.

Factores claves de éxito para organizaciones altamente competitivas como A.J. & J.A Redolfi S.R.L., sin dudas son la diferenciación, el desarrollo tecnológico e innovación, el excelente manejo de los costos, la calidad, el marketing y distribución, como así también la continua y adecuada planificación estratégica. Por este motivo, es que este reporte de caso contribuye a que empresas similares puedan alcanzar el éxito estando alertas a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, potenciando sus fortalezas y restringiendo sus debilidades, coordinando los objetivos y recursos organizacionales con la misión, visión y valores, desarrollando procesos que involucren tanto la alta dirección como así también, a todos sus trabajadores, implementando planes de acción a seguir en busca de óptimos resultados, logrando justamente, controlar sus destinos.

Para concluir, las bases teóricas utilizadas para este trabajo final de grado, dan sustento a este proyecto y agregan valor a las mismas, comprobando lo que exponía cada autor sobre la planificación estratégica, aseverando que es aplicable a todo tipo de organización sin importar su negocio. Aunque la brecha entre lo teórico y la realidad es bastante más extensa de lo que parece, este trabajo logro concentrar todos los recursos necesarios para obtener como resultado una propuesta sumamente profesional y responsable.

Recomendaciones

Mediante el análisis interno de la empresa, se visibilizó el precario manejo de los recursos humanos, aunque excede la capacidad de este trabajo final, se recomienda puntualmente, trabajar a futuro en la creación del departamento de RRHH ya que apostaría al mejoramiento continuo del personal que integra la organización tanto para el desarrollo de actividades como el crecimiento personal de los mismos. También se perfeccionaría el reclutamiento, selección e inducción del personal idóneo para los distintos puestos de la organización, evitando así pérdidas de tiempo y dinero. Esta área es fundamental y tiene igual importancia que las áreas de ventas, marketing y administración y demás; la gestión adecuada del talento humano, aporta un valor imperioso a la operación del negocio y constituye una herramienta fundamental a la hora de forjar la ventaja competitiva (Pantoja Kauffmann, 2019).

Otra recomendación a futuro es fomentar una estrategia de crecimiento, ampliando las zonas geográficas de distribución aumentando su ámbito de actuación, buscando consolidar su ventaja competitiva en el mercado. Las zonas con mayor potencial, abarcarían las provincias de San Luis y Santa Fe preferentemente en su totalidad, aunque es necesario realizar un profundo estudio de mercado para determinar su viabilidad ya que un análisis con base geográfica es imprescindible para la toma de decisiones empresariales.

Nuevas discusiones no incluidas en este reporte de caso: la innovación en el área comercial a través de la gestión de empresas. Aplicar a las nuevas realidades de los negocios, implica replantear la manera en que los administradores gestionan las relaciones con sus clientes. Empresas que resaltan, revelan una nueva forma de gestionar el área comercial a través de la generación de experiencias. Esto demanda permanentemente cambiar e innovar en la calidad de las experiencias, de la creación de valor y, por ende, una ventaja competitiva. La calidad dependerá de las bases para la interacción entre empresas y consumidores, situados en torno a la capacidad para crear un sinfín de experiencias. La creación de valor debería involucrar prácticas que sean significativas y sensibles para el consumidor en particular (Simonato, 2018). Se plantea desde el punto de vista de recomendaciones ya que excede a este trabajo, pero se considera sumamente interesante para tratar en futuros trabajos similares.

Bibliografía

- ADGYA. (2020). Los cambios en los canales de distribución. *Revista ADGYA*, 18.
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la Práctica*. México: ESIC EDITORIAL.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Argentina, B. O. (19 de marzo de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227083/20200320>
- Benitez, C. N. (junio de 2010). *Importancia de la planificación estratégica en empresas PYMES dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario*. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>
- CADAM. (marzo de 2020). *CADAM*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/legislacion/ley-de-gondolas-ley-27545/33>
- CGCET. (01 de 06 de 2020). *Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Tucumán*. Obtenido de <https://www.cgcetucuman.org.ar/honorarios-sugeridos-2/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicación* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Education.
- CPCE. (17 de Diciembre de 2019). *CPCE CORDOBA*. Obtenido de <https://cpceba.org.ar/noticias/se-actualizo-el-valor-del-modulo-de-aranceles-indicativos-y-los-honorarios-de-la-ley-provincial-7626/14950/>
- Cronista, E. (domingo de diciembre de 2019). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-anticipo-medidas-de-alivio-fiscal-para-pymes-20191215-0001.html>
- Diamante, S. (abril de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/economia-la-prorroga-de-la-cuarentena-complica-el-horizonte-de-reactivacion-nid2358325>
- Echeverría, G. S. (1993). *Estrategia Empresarial: como implementar la estrategia en la empresa*. DIAZ DE SANTOS.
- El Diario*. (Lunes 23 de Diciembre de 2019). Obtenido de *El Diario*: <https://www.eldiariocba.com.ar/peso-especifico/2019/12/23/en-el-48-de-los-hogares-compraron-al-por-mayor-15340.html>
- Geodefender. (01 de Julio de 2020). *Geodefender - Gestión Satelital*. Obtenido de <http://geodefender.com.ar/cotizador-rastreo-satelital/>
- Hartmann, I. (16 de Octubre de 2019). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/clarin-social/estudio-asegura-anos-practicamente-duplico-consumo-alimentos-organicos_0_NFNbcPFD.html
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

- INDEC. (abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>
- InfoLEG. (marzo de 2020). *InfoLEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>
- Kantor, D. (diciembre de 2019). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/ano-consumo-low-cost-mayorista-saca-provecho-crisis_0_noGhxeeg.html
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mattos, E. (24 de Septiembre de 2014). Obtenido de El Economista de América: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/6103735/09/14/Las-multinacionales-alimenticias-y-la-industria-de-las-bebidas-en-la-Argentina.html>
- Pantoja Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(87), 13-26. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1995). *Ventaja Competitiva, creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: REI.
- Pristupluk, R. (enero de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-comienza-repartir-tarjeta-alimentaria-conurbano-nid2325565>
- Redolfi-CANVAS. (S/I de marzo de 2020). Caso Redolfi. *UES21 Seminario Final de Administración, caso de aplicación*. Córdoba, Córdoba, Argentina: Universidad Empresarial Siglo XX! Obtenido de <file:///C:/Users/jesic/Desktop/UES21/SEMINARIO%20FINAL/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L..pdf>
- Serra, F. N. (2005-2006). Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11414/tesis_finaaaaa1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Simonato, F. R. (Enero de 2018). INNOVATION IN THE COMMERCIAL AREA THROUGH THE MANAGEMENT OF EXPERIENCES. *Ciencias Administrativas*(11), 19. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e019>
- Sosa, J. (Jueves 31 de Mayo de 2018). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Por-que-las-empresas-se-enfocan-cada-vez-mas-en-el-desarrollo-sustentable-20180531-0084.html>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). *Dirección y Administración Estratégica*. México: IRWIN.
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.). México: McGraw-Hill Education.

Anexos

Ilustración 5 - Anexo 1 - Presupuesto de Autex S.A.

AUTEX<X>OPEN

Empresa: A.I. & J.A Redolfi S.R.L.

Fecha: 20/06/2020

Una vez realizado el correspondiente estudio del negocio y analizados los resultados. Se definieron un conjunto de requerimientos para que nuestro sistema se adapte a las necesidades actuales de la empresa. A continuación, se listan estas necesidades junto a su esfuerzo humano y costo monetario.

- Debido a que la empresa cuenta con sucursales y vendedores se aconsejó un desarrollo web con una base de datos centralizada. Esto trae consigo los costos de hosting y dominio. Su valor base es de \$295.50 dólares norteamericanos anuales. Este valor puede ir aumentando conforme las necesidades de computo de la empresa crezcan.
- Pantalla de inicio de sesión (ssl): 24hs
- ABM* Productos: 120hs.
- ABM* Proveedores: 120 hs.
- ABM* Clientes: 100 hs
- ABM* Mov. De stock: 260hs
- ABM* Comprobantes fiscales: 180hs
- Visualización de los siguientes informes (posibilidad exportar a pdf): ventas mensuales, ventas por vendedor, ventas por zona e informe de stock. 120 hs
- Creación automática de back up cada 24 hs: 46hs
- ABM* Usuarios: 48hs
- ABM* Comprobantes internos (con posibilidad de exportar a pdf): 90 hs
- Importar / Exportar archivos.csv para la actualización de precios: 40 hs
- La página debe adaptarse a teléfonos móviles, tablets, etc. debido a ello todo el desarrollo debe ser responsive (usando como template los estilos de Bootstrap v4.0).
- Los costos de traslado, alojamiento, almuerzo y cena del personal de desarrollo para asistir a las instalaciones de A. Redolfi SA. Quedan a cargo de la empresa anterior mente mencionada.
- 3 meses de soporte (24/7/4) post implementación (incluido)

Costo Hosting: usd\$295.00

Esfuerzo en horas 1148 hs valor de la hora \$3.047,00 - Total \$3.497.956

ARGENTINA

📍 Agapito Albert 155 – Mz. 053 – L 10 – PILT
(X5900) Villa María, Córdoba, Argentina.

📍 Riobamba 1349 – P 1 – Of. 1 (S2000EMA)
Rosario, Santa Fe, Argentina

✉ info@autex-open.com



Fuente enviada por correo electrónico.

Ilustración 6- Anexo 2 - Presupuesto de Encuesta de Satisfacción de Clientes

•MODULO ADMINISTRACION:			
Valuación de Empresas PYMES		200	117,400.00
Informe diagnóstico financiero empresas PYMES		100	58,700.00
Formulación y Evaluación de Proyecto - Invers. Menor a 3.000.000		200	117,400.00
Redacción de Manuales de puestos y funciones con organigrama		120	70,440.00
Diseño de Circuitos y procesos administrativos (c/u)		60	35,220.00
Diseño de Planes de Capacitación en RRHH		100	58,700.00
Diseño de Tablero de Comando		200	117,400.00
Reclutamiento, selección e inducción RRHH		100	58,700.00
Encuesta de evaluación del Personal (Hasta 30 empleados)		100	58,700.00
Encuesta de Satisfacción de Clientes		200	117,400.00
Investigación de Mercado (Exploratoria)		200	117,400.00
Seminario de capacitación técnica in company: la hora		8	4,696.00
Diagnóstico estratégico (análisis posición Competitiva)		200	117,400.00
Planificación e Implementación Estratégica de Recursos Humanos: Puesta en marcha y control de Procesos de RRHH de acuerdo a sus diseños e importancia.		200	117,400.00
Planificación e Implementación de SIRH (Sistema de Información de RH): Diseño de informes sobre la puesta en práctica de los procesos que hacen a los RRHH.		180	105,660.00
Evaluación, Diseño e Implementación de Procesos de Comunicación Organizacional: Diseños de procesos de comunicación organizacional.		180	105,660.00
Diseño e Implementación de Manual por Competencias: Consiste en determinar cuáles son las competencias necesarias que debe poseer una persona para que ocupe un puesto de trabajo determinado en una organización, plasmar dicha información en un diccionario por competencias.		180	105,660.00

Fuente extraída de (CGCET, 2020).

Ilustración 7- Anexo 3 - Presupuesto de Sistema de Gestión Satelital


Geodefender
DETALLES

Estimado Jessica Ghilino;

Muchas gracias por su consulta, usted solicitó una cotización por 70 dispositivos de rastreo. Teniendo en cuenta la cantidad consultada el costo mensual final es de \$24,500 + IVA. (\$180 pesos + IVA por dispositivo)

Consulte por descuentos especiales si su pedido es mayor a 5 dispositivos. Recuerde que pueden aplicarse costos de instalación y por cada dispositivo.

En breve lo estaré contactando.
Atte.



Enrique Oriene
 + Geodefender | División América
 + CTO | Inmensus SRL
 + geodefender.com

Fuente enviada a través de correo electrónico.

Ilustración 8 - Anexo 4 - Estado de Resultado de la Empresa

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
Comercialización	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

Fuente extraída del caso en estudio (Redolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 9 - Anexo 5 - Presupuesto Community Manager



03532-15466503

indigografica@outlook.com

Italo esq. Chubut - Oliva, Cba.

Diseño / Publicidad / Cartelería / Gráfica Adhesiva / Gráfica Vehicular

Presupuesto

Sr.: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Detalle:

Creación de contenidos y marketing digital: _____

Manejo de redes sociales (instagram+facebook) _____

Diseño de plantillas para publicaciones _____

3 Publicaciones semanales en cada red _____

Total: \$8.500 mensual

Fecha 02 / 07 / 2020

Fuente enviada a través de correo electrónico.