

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de caso.

Carrera Lic. En Administración

**Propuesta de oportunidad de mercado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
mediante la implementación de un plan estratégico**

Autor: Moiraghi Juan Cruz

D.N.I: 41606961

Legajo: VADM14529

Director del Trabajo: Vittar Carlos

Ciudad de Formosa

Argentina, Abril 2020

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de situación	4
Análisis del macro entorno.....	4
PESTEL	4
Análisis del micro entorno.....	8
5 fuerzas de Porter	8
Cadena de valor	10
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	19
Propuesta.....	21
Plan de implementación.	22
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	30
Bibliografía.....	1
Anexo	3
Anexo 1	3
Anexo 2	4
Anexo 3	5
Anexo 4	6
Anexo 5	6

Índice de ilustraciones y tablas

<i>Tabla 1: Matriz FODA</i>	13
<i>Tabla 2: Matriz de Ansoff</i>	14
<i>Tabla 3: Indicador de control plan de acción n°1.</i>	23
<i>Tabla 4: Indicador de control plan de acción n°2</i>	24
<i>Tabla 5: Indicador de control plan de acción n°2</i>	25
<i>Tabla 6: Indicador de control plan de acción n°3.</i>	26
<i>Tabla 7: Indicador de control plan de acción n°3.</i>	26
<i>Tabla 8: Diagrama de Gantt proyectado a 1 año.</i>	27
<i>Tabla 9 Presupuestario: costos de la propuesta.</i>	28
<i>Tabla 10: Análisis ROI</i>	28

Resumen

El presente trabajo final de grado es aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. El problema planteado en dicho reporte es la de buscar una mejora en la rentabilidad de la empresa; para lograr lo mismo se realizará un plan estratégico que, siguiendo una oportunidad de negocio, incrementará las ventas de la misma. A fin de lograr cumplir con el objetivo general de aumentar la rentabilidad en un 30%, se implementarán estrategias aplicadas en el periodo 2020-2021. Para obtener un conocimiento acerca de las distintas situaciones a las que se enfrentará el proyecto, se realizó un análisis detallado en el cual incluye situaciones del macroentorno, además de información de los procesos de la empresa. Para finalizar con lo propuesto se realizaron planes de acción, acompañados de sus presupuestos en los cuales se detallan gastos a realizar para la implementación exitosa del plan estratégico.

Palabras claves: planificación estratégica, rentabilidad, ventas, oportunidad de negocio, estrategias competitivas, desarrollo de mercado.

Abstract

The final present project of the grade is applied to the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Located in Cordoba, province of Argentina. The set out problem in this report is to search for profitability progresses of the company, for the same a strategic plan will be carry out, following a business opportunity, to increase the sales. For the purpose of accomplish the general objective to the profitability increase in a 30%, will be implemented strategy employed in the period 2020-2021. In order to knowledge about the different situations that the project will be confront a detailed analysis was carry out in which attach the macro environment situations, in addition to the information of the company processes. At the end with the suggested, actions plans was carry out accompany with the budgets in which the detail expenditure will be carry out for a successful implementation for a strategic plan.

Key words: strategic planning, profitability, sales, business opportunity, competitive strategies, market development.

Introducción

El presente trabajo final de grado llevará a cabo un estudio y por consiguiente se desarrollará una planificación estratégica aplicada a la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”, ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. A través del tiempo, el negocio ha demostrado su continuo crecimiento. En la actualidad con 50 años de trayectoria, se convierte en una empresa con experiencia en la comercialización y distribución de productos, además de obtener una fuerte presencia en el sector mayorista de productos alimenticios, teniendo a la vez cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, y poseen 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. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La estrategia que la empresa se plantea 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. Por esta razón y continuando con el plan de expansión, en este trabajo se buscará mejorar la rentabilidad de la empresa, a través del incremento de las ventas; se presentará una propuesta de oportunidad de negocio, buscando un ritmo mayor de crecimiento que el de los competidores para incrementar la cuota de mercado y a la vez mejorar el posicionamiento de la empresa, concentrándose en los productos actuales. Para ello se implementará una planificación de estrategias que se basen en las fortalezas de la organización permitiendo un desarrollo de mercado, alineando éstas con la misión y visión de la empresa. Una planificación estratégica es primordial para el éxito de una organización.

Los autores Riapiara, Colina y Molina (2013), tuvieron como objetivo en su artículo, estudiar la relación existente entre la planificación estratégica y la competitividad

en las Mipymes del sector comercio y así analizar el resultado que se genere en el desempeño empresarial. La muestra estuvo compuesta por 209 empresas, y la herramienta que se utilizó para extraer datos fue el Mapa de competitividad del BID (Saavedra 2012). Como resultado de este análisis se da que hay relación directa entre la competitividad y la planificación estratégica en las Mipymes, a la vez podemos deducir que al perfeccionar los procesos de la planificación, permitiría la mejora de la competitividad teniendo un impacto favorable, lo que provocaría a la organización un nivel de competitividad alto.

Siguiendo con el proyecto de aplicación profesional, realizado por Lion, María Victoria (2013), la autora enfoca su análisis en una empresa de producción llamada La Blanquita S.A. El objetivo fue la de implementar una planificación estratégica comercial, en donde se analizó qué utilidad generaría la modificación del rumbo de la empresa, esto a través de una diferenciación y penetración del producto, para así aumentar la penetración del mercado al que se dirigen. Se implementó el plan comercial afecto a captar clientes y al desarrollo de oferta comercial, acompañada de los atributos que el producto ofrece de manera beneficiosa. Para averiguar si esto es conveniente, se realizó un estado de flujos, que llevó a concluir que el proyecto si se podría llevar a cabo siguiendo lo planificado y brindando resultados positivos esperados.

Llevar a cabo la planificación estratégica, permitirá a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L percibir la realidad de la organización, de esta manera localizar los cambios para así poder pensar en el largo plazo, aunque se tenga incertidumbre sobre el futuro. Al mismo tiempo esto permitirá destinar los recursos de una manera eficiente, sosteniendo el enfoque sistemático que provocará el aumento en la coordinación de los miembros.

Análisis de situación

El problema concreto es la de mejorar la rentabilidad, continuando con el objetivo propuesto de expandirse en el mercado, siguiendo estrategias de desarrollo y aprovechando las oportunidades de negocios, se examinará al entorno mediante distintos factores que permitirá definir y dar a conocer el contexto en el que la empresa se desenvolverá; la misma será acompañada por una planificación estratégica, la cual es primordial para el éxito de toda organización.

Análisis del macro entorno

PESTEL

Factores políticos

La expansión de un virus en el mundo llevó a los gobiernos a tomar medidas drásticas. El gobernador de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, dispuso una medida para evitar que los empleados pierdan su sueldo debido a la crisis generada. El Gobierno entregó alrededor de \$4 millones de pesos a pequeñas y medianas empresas, con el fin de impedir que los empleados pierdan su sueldo a raíz de la situación actual generada por el COVID-19 en el mundo y en el país. La medida contribuye a distribuir estos \$4 millones y medio de avales para el acceso a créditos. El objetivo principal de esta medida es ayudar a aquellos sectores que se vean afectados por el aislamiento social y obligatorio. El gobernador aclaró que estos avales son para que las pymes puedan acceder al crédito y de esta manera pagarles el salario a sus trabajadores, ya que muchas de las empresas existentes no califican para recibir créditos (Diario *Ámbito Financiero*, 2020).

Factores económicos

La economía argentina enfrenta un grave cuadro macroeconómico representado por la coexistencia de registros inflacionarios elevados y un intenso y constante proceso recesivo, que se ha traducido principalmente en marcados niveles de desocupación y pobreza. A consecuencia de la escasez de divisas, se ha un debilitamiento en el sector externo que condiciona rigurosamente su desempeño agregado. Según informes del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo en Argentina en febrero del año 2020 ha sido del 50,3%. La variación mensual del Índice de Precios al Consumo ha sido del

2%, de forma que la inflación acumulada en el año 2020 es del 4,3%. Según los últimos datos oficiales, el Producto Interno Bruto tuvo una caída del 1,0% en el cuarto trimestre del año 2019 frente al trimestre anterior en términos desestacionalizados. Asimismo siguiendo con el producto interno bruto, por sector de actividad, la variación porcentual respecto a igual período del año anterior fue del -2,6%, incidiendo negativamente en comercios mayoristas y minoristas. Siguiendo con el análisis, la evolución macroeconómica del cuarto trimestre de 2019 determinó, una variación en la oferta global, medida a precios del año 2004, de -2,9% con respecto al mismo período del año anterior, debido a la baja de 1,1% del Producto Bruto Interno y a la variación de -10,1% en las importaciones de bienes y servicios reales. En cuanto a la demanda global se observó una disminución del 9,0% en la formación bruta de capital fijo, el consumo privado cayó 1,9%, el consumo público descendió 3,1% y las exportaciones de bienes y servicios reales registraron un crecimiento de 7,4% (INDEC, 2020). Los sucesivos aumentos del tipo de cambio aceleraron la inflación produciendo un deterioro de los ingresos reales de las familias. En un contexto de alta incertidumbre, la caída en el nivel de actividad fue constante, deteriorando los indicadores de desigualdad y pobreza.

Factores sociales

Analizando los niveles de ingreso de la población, el Instituto Nacional de Estadística y Censos estima que, una familia tipo compuesta por dos adultos y dos menores, necesita contar con ingresos mínimos de \$ 40.789,67 para no caer bajo la línea de pobreza, y de \$ 16.785,87 para no hacerlo bajo la de indigencia. En relación, la Canasta Básica Alimentaria, que reúne la cantidad mínima de comida para la subsistencia de la población, subió al 5,7% mensual; en tanto que la Canasta Básica Total, que además de los alimentos incluye transporte e indumentaria, aumentó al 3,6%. Respecto a ventas a precios corrientes, según el último informe gestionado por el INDEC, los grupos de artículos con los aumentos más significativos son: Carnes, 57,8%; Lácteos, 54,2%. Las ventas a precios corrientes relevadas en una Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 11.382,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 61,7%. Las ventas de los autoservicios mayoristas que se efectúan en el salón de ventas, aquellas compras que se realizan de forma presencial, ascendieron a 11.299.836 miles de pesos, lo que representa un

99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 61,2%. Por otro lado, las compras que se realizan por canales online, sumaron 82.773 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 158,4%. Las ventas se pueden distinguir según el medio de pago con el que se realizan, efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, entre otros. En noviembre de 2019 las ventas totales: realizadas en efectivo ascendieron a 5.462.805 miles de pesos, lo que representa un 48,0%; por su parte las efectuadas mediante tarjeta de débito sumaron 2.094.277 miles de pesos, lo que representa un 18,4%; las ventas abonadas con tarjeta de crédito sumaron un total de 1.882.733 miles de pesos, lo que representa un 16,5%; por último, las realizadas mediante otros medios de pago ascendieron a 1.942.795 miles de pesos, lo que representa un 17,1% del total. (INDEC, 2020)

Factores tecnológicos

La oportunidad para que las empresas mejoren sus procesos y persistan está relacionada a la tecnología que logren implementar. Las siguientes herramientas tecnológicas son aquellas que permiten un mayor control del trabajo y una reducción de los costos, logrando oportunidad de posicionarse. El Big Data: es una herramienta que permite a las pymes manejar fuentes de datos y procesos de toma de decisiones. Traslada a algoritmos informáticos la experiencia que les falta y necesitan para inclinarse por la mejor elección disponible. A modo de ejemplo, el análisis de flujos poblacionales ayuda a comercios a saber cuál posiblemente será la cantidad de clientes que habrá durante la jornada, así como predecir las características del mismo. El resultado es que las empresas van purificando sus procesos, para incrementar su productividad, reducir sus costes, mejorando la calidad y ganando así competitividad. Otro mecanismo útil, y que está concebida para las etapas de expansión, es La Nube. Provee herramientas para el crecimiento, posee accesibilidad a servidores para almacenamiento y procesamiento de datos, infraestructuras virtuales de telecomunicaciones, entre otros. Además, ofrece ventajas como las fórmulas de pago por uso. No necesitan realizar grandes inversiones en equipos e infraestructuras de desarrollo, implementación y mantenimiento. De eso se encargan los proveedores y las empresas solo van requiriendo lo que necesiten a medida que van creciendo. Por ello, la nube se ajusta completamente a los procesos de expansión de las diferentes empresas. (Hablemos de Empresas, 2019)

Factores ecológicos

La ley 25675 establece en su artículo número 2, el cumplimiento de objetivos que la política ambiental nacional deberá cumplir: Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, naturales y culturales, en la realización de las actividades; promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras; fomentar la participación social en los procesos de toma de decisión; promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales; mantener el equilibrio y la dinámica de los sistemas ecológicos; asegurar la conservación de la diversidad biológica; prevenir los efectos peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica y social del desarrollo; promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental; organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma; establecer un sistema federal de coordinación interjurisdiccional, para la implementación de políticas ambientales de escala nacional y regional; establecer procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental. (Información Legislativa y Documental, 2002)

Factores legales

La Argentina mediante el avance de una pandemia, posee casi la paralización de las actividades económicas generando graves daños principalmente para las empresas privadas. El Gobierno, hace frente a esta situación, mediante la creación de un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y trabajadores afectados por esta emergencia sanitaria, se generaron extensas medidas para aliviar dicha crisis. El paquete incluye la suspensión del pago de impuestos, extensión de plazos de pago, créditos para construcción y refacción y ayudas para el pago de sueldos. Este programa consiste en la obtención de beneficios a los que podrán acceder las compañías a las que se les cayó la facturación debido a la cuarentena general y obligatoria, y a sus empleados. Se encuentran excluidos de estos beneficios las personas que realizan aquellas actividades y servicios declarados como esenciales. Entre otros beneficios ofrecen para pymes, la

reducción de cargas previsionales e impositivas, exención de pago de contribuciones patronales a aquellos sectores que se encuentren afectados de forma crítica, ampliación del Programa de Recuperación Productiva (éste brinda a los trabajadores de las empresas, cuya solicitud haya sido aprobada, una suma fija mensual remunerativa, destinada a completar el sueldo de su categoría laboral), prórroga de suspensión de embargos a micro, pequeñas y medianas empresas. Estos beneficios contribuyen a la mejora de las actividades empresariales, permitiendo a las empresas a desarrollar su potencial sin tener grandes inconvenientes económicos (Diario Buenos Aires Económico, 2020)

Análisis del micro entorno

5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes en general son conformados por supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, despensas. Al ser un sector de consumo masivo, existen muchas empresas que brindan un amplio surtido de productos a niveles de precios competitivos, por tal motivo el poder de negociación de los compradores en la industria es alto, ya que los clientes tienen la posibilidad de cambiarse de un distribuidor a otro muy fácilmente.

Poder de negociación con proveedores:

La industria trabaja con marcas que lideran en el mercado, las mismas establecen políticas de precios; para que las empresas puedan obtener precios competitivos imponen diferentes requisitos, como la no distribución de productos de otros proveedores, o bien dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor se pueden conseguir grandes descuentos. En caso de no cumplir con los requisitos dados por el proveedor, corre riesgo la distribución exclusiva de los productos de las empresas.

Amenaza de competidores potenciales:

Existen varios obstáculos para el ingreso de una organización a este mercado, al ser un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido por las empresas es competitivo, se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor. Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tienden a diferenciar entre ellas con servicios tales como tiempos de entregas acostados,

financiación, asesoramiento comercial, mix de productos; otro factor que actúa como una barrera es la imagen que posiciona a las empresas que tienen una larga trayectoria en el mercado; los gastos a desembolsar para realizar una inversión, aspectos relacionados con la infraestructura, la logística, equipamientos, lleva que la amenaza de ingreso de nuevos competidores sea baja.

Productos sustitutos:

En el sector se ofrecen múltiples productos, por lo que es propenso que el comprador pueda llegar a sustituir fácilmente, no obstante, se hace difícil la sustitución para aquellos clientes que quisieran adquirir productos de primeras marcas, a precios bajos y a la vez un servicio de distribución mayorista exclusivo, ya que serán pocas las empresas que ofrezcan, y si se quisiera cambiar se debería pagar un precio superior perdiendo de esta manera cualquier ventaja que ofrezca un mayorista con respecto a la compra del producto.

Rivalidad entre competidores actuales:

La rivalidad entre la competencia es principalmente regional; debido a los elevados costos de transporte, los mayoristas tienen una cobertura de 300 km. de radio desde el centro de distribución. Si bien hay factores que diferencian, como es el caso de los financiamientos, la rivalidad existente entre las empresas en cuanto a precios competitivos es elevada. La competencia está integrada por salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Existen mayoristas que son reconocidas a nivel nacional y poseen salones de grandes capacidades. Cabe aclarar que la mayor competencia se concentra en aquellos productos en los que no existe zona de exclusividad para la venta.

Conclusiones del análisis de Porter:

Según lo analizado, se puede concluir que en el sector si bien existen varios obstáculos que impedita el ingreso de competidores, la cantidad actual en el sector provoca una alta rivalidad, en consecuencia los clientes pueden cambiarse de un proveedor a otro con facilidad, siempre que no necesiten de servicios exclusivos, su poder de negociación será alto. Las empresas trabajan con proveedores que manejan el sector y lideran en el consumo, por tal motivo los proveedores poseen una alta concentración de poder, ya que son ellos quienes establecen sus políticas de precios. La amenaza de productos sustitutos en el sector es media.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras, sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Se consulta con el gerente de depósito, quien permitirá la adquisición de productos en caso de no haber stock. En tal caso, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización. Habiendo elegido una opción, se comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor, una vez completada la orden, es enviada. Finalmente, se retira la mercadería, o bien depósito espera la recepción de la misma. Carecen de un sistema de gestión de compras, pero que no permite consultar su evolución o estado. La registración, la realiza el contador cuando busca las facturas (Canvas, 2020).

La política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la denominada “just in time”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta. En los productos de alta rotación, hay una política de 3 meses de stock. No cuentan con un sistema informático. Tampoco hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia, solo hay cámaras de seguridad en los accesos. Los materiales son guardados indistintamente. En cuanto al funcionamiento del circuito, el sector de depósito recibe la orden de provisión proveniente de compras y pone en marcha el proceso si cuenta con los productos, o espera la compra de los mismos. Terminados los productos, se avisa al encargado de Ventas y luego de controlar lo producido con lo vendido, el Jefe de depósito ordena el despacho (Canvas, 2020).

Operaciones

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar de forma manual los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda (Canvas, 2020)

Logística externa

Para una potencial compra, el cliente puede contactarse con la empresa, o se comunica el responsable de ventas con las empresas a quienes les gustaría vender, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo. Habiendo ocurrido alguna de las dos alternativas anteriores, el cliente se contacta ya con cualquier vendedor y este le ofrece específicamente algún servicio/producto. Da aviso al Gerente de Compras quien presupuesta el trabajo total a realizar. Este presupuesto vuelve al vendedor y es comunicado al cliente. Si éste acepta, se le pide que formalice con una orden de compra o con un mail, dependiendo de la magnitud de la empresa. Acaecido uno de estos hechos, se comunica al responsable de compras para que adquiera lo necesario y para que emita la orden de depósito en base a las características del trabajo. Ocurre el proceso de producción y el jefe del depósito ordena el despacho. La recepcionista será quién confeccione el remito que acompañará el envío. A su vez, si el trabajo incluía colocación, puede ser necesario el acompañamiento del personal especializado. Generada la factura, la administración la envía al cliente y finaliza el proceso de ventas (Canvas, 2020). Se da un servicio de atención personalizado al cliente mediante un trato directo tomando las necesidades, gustos y preferencias, por ello es que se destaca a esta área por dar un mayor valor a los clientes y a la empresa.

Marketing y ventas

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguias de Río Cuarto. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional. También todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados. Por último, utilizan las redes sociales para captar clientes, mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores (Canvas, 2020). Marketing y ventas es otra área que también se destaca, ya que si bien no sigue una

estrategia específica, emplea varios recursos de difusión para incrementar el consumo de la empresa.

Actividades de apoyo

Infraestructura

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas. Poseen una flota de 73 vehículos, comprende utilitarios y camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales. La empresa posee actualmente depósitos para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking, depósito de cigarrillo, oficinas comerciales desde donde se realizan todas las tareas administrativas, depósito de vehículos y por último un depósito exclusivo de lavadero y taller donde se almacena la mercadería paletizada y se realizan mantenimientos (Canvas, 2020).

Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. La empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra, no tiene un proceso de selección, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. Tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, los aprenden mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, el personal tiene baja rotación; por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, el criterio es la confianza. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio (Canvas, 2020).

Desarrollo tecnológico

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Este sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta

la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi (Canvas, 2020).

Tabla 1: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Precios competitivos • Excelente relación con sus proveedores • Comercialización de marcas líderes 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de redes sociales • Asociación con empresas similares • Creación de sitio web
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tienen un área de RRHH • Escasez de infraestructura • No cuenta con software contable • Riesgo de dependencia 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en los tipos de cambios • Alta rivalidad entre competidores • Cambios en los consumos

Fuente: Elaboración Propia en base a información interna y externa de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

En cuanto a las fortalezas mencionadas, la ubicación estratégica favorece el desarrollo local gracias a la ruta nacional, que une la Capital Federal con el norte del país; resultado de la buena relación con proveedores que permite gozar de beneficios y descuentos en costos, brindan un surtido de productos de marcas líderes que a la vez prestigian la imagen de la empresa y a precios bajos, aspectos valorados por los clientes. Siguiendo con oportunidades, se considera la posibilidad de crecer en los mercados y productos actuales que la empresa opere, llevando al aumento de clientes, invirtiendo en tecnología y ampliándose a segmentos de mercado distintos a los actuales. Al no tener un área de Recursos Humanos, se debilitan los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, la escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala, provocando desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, no contar con un software contable produce derroche de tiempo, deficiencia e inseguridad de información. Las amenazas provocadas por la inestabilidad cambiaria, lleva a que los costos operativos

se incrementen a una tasa mayor que la ingresos por ventas, teniendo que absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitivos, ya que al ser un sector muy competitivo hace que los clientes puedan cambiar de proveedor fácilmente.

Tabla 2: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	La empresa implementa descuentos a sus clientes de entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.	Actualmente no hay indicio que la empresa esté trabajando con nuevos productos.
	Nuevos	La empresa cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.	Actualmente la empresa no está trabajando con productos nuevos, pero si se expande el mercado en el interior de Córdoba y del país.

Fuente: Elaboración propia en base a las estrategias utilizadas por A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Conclusión Matriz de Ansoff

El análisis realizado encuadra la estrategia actual que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L está teniendo; es importante mencionar que la empresa viene creciendo en la ampliación de mercados, pasó por un gran proceso de expansión al interior y distintas ciudades, por lo tanto la estrategia principal implementada es la del desarrollo de mercado; no hay indicio que en estos momentos se encuentre trabajando con nuevos productos, por lo que tiene poco movimiento en este eje, cabe destacar que también persigue e incentiva el mayor consumo de los productos actuales, haciendo uso de la estrategia de penetración de mercado.

Marco Teórico

La finalidad del presente estudio es la de implementar un plan estratégicamente, por tal motivo se definirá los conceptos teóricos y aportes de diferentes autores sobre temas relacionados a la planificación estratégica, sus pasos para la implementación, la formulación de estrategias y los tipos de ventajas competitivas; se mencionará un caso de éxito que haga uso de una estrategia. Dichas explicaciones serán utilizadas a lo largo del caso, para implementarlas de manera correcta.

Según afirman Kotler y Armstrong (2013), toda empresa debe encontrar un plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga sentido según la situación de la misma, sus oportunidades, objetivos y sus recursos. De acuerdo a estos autores, el enfoque de la planeación estratégica es “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing” (p. 38).

Está claro que una planeación estratégica es aquella que prepara un escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa, sirve para formular y ejecutar estrategias con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentre. Para Drucker (2002) en Chiavenato (2017), la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Ante el escenario de constantes cambios un plan estratégico toma importancia en el proceso administrativo de las organizaciones, si se pretende ser competitivos y tomar decisiones asertivas es necesario establecer objetivos claros que permita llevar a la empresa a posicionarse frente a los competidores.

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2010) y en relación a lo dicho por Drucker, la planeación implica definir objetivos, establecer estrategias para lograr esos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo de la organización. Planear estratégicamente minimiza el desperdicio y la redundancia, permite un control, corroborar si se realizaron los planes y si se cumplieron con los objetivos,

reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, no obstante no la eliminará, pero los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

En pocas palabras, estrategia básicamente es el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr así sus objetivos planteados, le dará certidumbre a las decisiones que se tomen, además de establecer metas claras que permitirá conocer a sus competidores y aprehender el conocimiento de las experiencias por las que haya transitado.

Las empresas que desean alcanzar el éxito deberán reconocer una serie de etapas que los lleven a encontrar beneficios de la administración estratégica; David (2013) determina que se debe desarrollar una visión estratégica, misión y valores, establecer los objetivos, diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida y ejecutar la estrategia; dichas fases deben revisarse conforme se necesite con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades para por último supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas.

Porter (como se citó en Chiavenato, 2017) dice que la formulación de estrategias ocurre a partir de un análisis competitivo, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman (1995) considera que la formulación de estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir puentes entre ella y sus grupos de influencia, y afirma que las estrategias sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

Si existe una diferencia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la dirección corporativa deberá desarrollar o adquirir nuevos negocios para subsanarla, ello se logra a través de la evaluación de oportunidades de crecimiento que pueden ser intensivas, integradoras o diversificadas. El crecimiento intensivo es aquel que considera las oportunidades de crecimiento en términos de productos y mercados nuevos y actuales. La empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, penetrando el mercado; considera si puede desarrollar

nuevos mercados para sus productos actuales; valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales; o también revisará las oportunidades de diversificar sus productos y mercados actuales. (Kotler y Keller, 2012).

La cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro su sector, la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida, estas son de dos tipos: costos bajos o diferenciación. Ambas combinadas con el panorama de actividades por las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; son las que servirán para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial, si una empresa busca lograr una ventaja competitiva, tendrá que elegir el tipo de ventaja que busca lograr y el panorama dentro del cual la lograra (Porter, 1987). Liderazgo en costos: es la estrategia más clara; una empresa se propone ser reproductor de menor costo en su sector, la empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos, y aún puede operar en sectores relacionados. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas, la persecución de las economías de escala y acceso preferencial a materias primas son algunas. Un líder en costos debe lograr la proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores, que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable, no sobrepasa la ventaja en el costo del líder del costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio (Porter, 1987). Vizio, Inc., es una de las marcas de menor precio y de buena calidad en consideración a ese precio, venden sus productos en supermercados de descuento. La empresa debido a la estrecha relación con su principal proveedor y su interés en una categoría única de productos comercializados a través distribuidores limitados le permite ofrecer a sus clientes fuertes descuentos de precio. En el 2009 Vizio con la estrategia de liderazgo en costos, y utilizada actualmente, era ya el vendedor más grande de televisores HD en Estados Unidos, con una participación de mercado de 21.6% (Gentile, 2016).

A modo de conclusión, los autores nos dejan en claro que si bien las organizaciones que planean estratégicamente no siempre llegan a superar el desempeño esperado, por lo general, la mayoría muestra resultados positivos; sin una planeación específica los

departamentos podrían trabajar en objetivos diferentes impidiendo el cumplimiento de los mismos de manera eficaz. Los autores Kotler y Porter especifican en conjunto hacia dónde se orienta una organización y cómo planea ésta alcanzar los objetivos establecidos, constituyen de este modo los conceptos fundamentales utilizados en este trabajo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L demostró tener, además de un espíritu emprendedor y proactivo, una visión estratégica que permitió detectar oportunidades de negocio, en un sector en crecimiento con amplias posibilidades de desarrollo. El problema principal de la empresa es la rentabilidad de la misma, esto con el incremento en las ventas, lo que se pretende es mejorarla.

Si bien se sabe que quieren lograr la preferencia de los clientes y liderar el mercado, no tienen planes de acción determinadas para lograr estos objetivos; la empresa acarrea varios riesgos como lo es la existencia de una extrema rivalidad provocada por los competidores actuales del sector o así también el bajo poder de negociación con proveedores, no poseen acciones destinadas a mejorar la atención al cliente, y sumado a esto, la cultura organizacional es débil y la comunicación interna es defectuosa. En lo que refiere a sistemas, no se cuenta con un sistema informático para el control de inventario, ni llevan una planilla en la que consten las existencias; la falta de espacio limita a la empresa a realizar compras de mayor escala. Por otra parte no se registra la existencia de un departamento encargado en gestión de ventas; la empresa, alarmantemente, no posee un software contable para el control interno, tampoco un sistema de costo.

Justificación del problema

La empresa presenta una escasez en cuanto a los planes de financiamiento ofrecidos a los clientes; como se observa en la matriz FODA, al ser alta la rivalidad entre competidores actuales, lleva a generar una sensibilidad en los clientes, esto debido a los precios de ventas, ya que los mismos se incrementan en consecuencia del aumento en costos de insumos, provocando que los compradores puedan cambiar de proveedor fácilmente (ver Tabla 1).

Al no tener un área de recursos humanos, la empresa presenta inconvenientes como lo son el debilitamiento de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, esto a la vez acarrea riesgos al no preparar al personal en el cuidado de la mercadería y ante terceros en los vehículos de la empresa. La escasez en infraestructura

provoca problemas como el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, altos índices de rotura y robo de mercaderías (ver Tabla 1).

No está de más aclarar que si bien la empresa posee una buena relación con sus proveedores, al trabajar con empresas líderes en el mercado, se siente en situación de extrema dependencia, ya que deben seguir varios requisitos para acceder a precios inferiores y descuentos, corriendo el gran riesgo de que caso de no cumplir con sus políticas, perder la distribución exclusiva de los productos. Aunque se preparan balances, no se realiza ninguna registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones en la empresa. La falta de sistemas de control produce derroche de tiempo, deficiencia en la gestión de negocio e inseguridad en la información (ver Tabla 1).

Conclusión diagnóstica

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se encuentra ubicada en un sector que es altamente competitivo, a la vez, también es el más perjudicado por la inestabilidad que atraviesa el país, dificultades económicas, como lo son los tipos de cambios que afectan los costos de la materia prima utilizada, causas que impiden a la mayoría de las empresas a proyectar planes a largo plazo. La empresa presenta deficiencias internas y un alto grado de informalidad en todos sus sistemas que impiden su eficaz desarrollo en el mercado. Sin embargo y a pesar de estos inconvenientes, la relación existente entre la empresa y los clientes data de años por lo que existe un alto grado de fidelización, valorando el servicio y hasta obteniendo promoción por parte de ellos. De forma breve, lo que se pretende es ampliar el nicho empresarial, desarrollando mercado, siempre enfocándonos en los productos actuales e implementando estrategias para liderar en costos, en relación, la necesidad de un crecimiento en ventas para lograr el aumento en la rentabilidad, nos lleva a implementar un plan estratégico, que posibilite a la empresa lo necesario para renovarse y evolucionar en el mercado de manera competitiva y afianzar sus políticas para una buena gestión empresarial.

Propuesta

Con la implementación de un Plan Estratégico se busca crear valor para la empresa y para sus clientes y generar con ello resultados que permitan ampliar la rentabilidad logrando un aumento significativo de las ventas. Es difícil para las empresas tomar decisiones en un contexto incierto, inestable y cambiante, contemplar las variables internas y externas que afectan a la organización, analizar e interpretar el micro y macro entorno para posteriormente tomar decisiones es la clave de una buena gerencia. En el mundo competitivo actual, la planificación es la mejor herramienta para anticiparse a los hechos, la empresa actualmente cuenta con una visión y una misión, las cuales se consideran que están correctamente realizadas y se pretenderá planificar alineándolas a la misma y respetando los valores y las políticas actuales. A. J. & J. A. Redolfi es una empresa que reúne todas las condiciones necesarias para poder aumentar las ventas sin necesidad de realizar grandes cambios; a la vez el mercado a nivel local y nacional ofrece grandes oportunidades de crecimiento que no han sido abordados por esta organización.

Visión

Es importante destacar que, como se señala en el Caso Redolfi (2020), la empresa pretende:

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. (p. 13).

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Caso Redolfi, 2020, pp. 13-14).

Plan de implementación.

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que permita un aumento del 30% en la rentabilidad de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la provincia de Córdoba, mediante el incremento en sus ventas durante el período 2020-2021.

Objetivos específicos.

- Incrementar la cartera de clientes en un 15%, mediante la llegada a nuevos mercados y a través de la aplicación de un marketing agresivo, para fines del 2020.
- Aumentar en un 30% la cuota de participación en el mercado, implementado de manera adecuada el diseño de estrategias que permitan economías de escala, desde el mes de febrero del 2021.
- Lograr capacitar al 100% del personal dentro los tres primeros meses de la propuesta, involucrándose en la búsqueda de un crecimiento en la empresa.

Alcance

El presente estudio tendrá como alcance la formulación y el desarrollo de estrategias en liderazgo de costos; se presentará una propuesta de oportunidad de negocio, concentrándose en los productos actuales. Conforme lo dicho, se implementará en la empresa A. J. & J. A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina; el estudio se realizará abarcando los períodos comprendidos por los años 2020 y 2021, comenzando desde el mes de septiembre.

Plan de acción 1: Marketing agresivo

En primera instancia se propone a la empresa desarrollar e implementar un plan de marketing. Para ello será necesario buscar asesoría externa que facilite la publicidad en las redes, evaluar las propuestas y seleccionar la más indicada; se deberá seguir el proceso de diseño del plan para luego presentar a los directivos y ponerlo en marcha; la misma coordinará estrategias de venta que nos ayudará al reclutamiento de nuevos clientes, en nuevos mercados. Se identificarán a clientes potenciales para luego realizarles una encuesta de preferencias en las que se indague: en caso de estar adquiriendo productos que comercializa la empresa, a qué negocio se lo compran, y si al contrario no consumen los productos, qué razón llevó a tomar tal decisión y los factores importantes acerca de sus decisiones de compra.

Recursos y costos involucrados

Para llevar a cabo el cumplimiento de dichas acciones necesitaremos de un asesor externo que incluya, insumos de oficina como lo son, computadora, escritorio y silla, acceso a internet, y un espacio físico. Si bien la empresa ya cuenta con algunos de dichos recursos, se deberá realizar los siguientes gastos estimativos ya que los precios dependen de muchísimos factores que son difíciles de concretar con exactitud:

- El sueldo nacional mensual promedio de un Digital Marketing es de \$60.000. (Ver Anexo 1).
- Internet/WiFi 100 megas Fibertel finales por mes \$2454. (Ver Anexo 2).

Propuesta de medición

Para evaluar el plan de acción se utilizara un indicador que medirá la tasa en que la empresa gana los nuevos clientes:

Tabla 3: Indicador de control plan de acción n°1.

Indicador de control: % Incremento de clientes		Metas		
Objetivo	Fórmula	mínimo	medio	óptimo
Aumento de clientes	$\frac{\text{cantidad clientes del período}}{\text{cantidad de clientes período anterior}} \times 100$	5%	10%	15%

Fuente: Elaboración propia en base a los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Plan de acción 2: Cuota de mercado

Lo primero que se realizará para lograr un aumento en la cuota del mercado será la de contratar a un asesor experto, en este caso a un analista de investigación de mercado, el mismo estudiará al mercado local para predecir el potencial de ventas que posee la empresa respecto a sus productos. Mediante encuestas detalladas y anónimas se analizará el comportamiento del mercado y el consumidor en particular, se buscará cuáles son las necesidades existentes en las que la empresa no está cubriendo; la información a extraer en las encuestas serán, si están adquiriendo el producto que comercializa la empresa y a qué negocio se lo compran, si están o no satisfechos con sus actuales proveedores, en caso de no consumir el producto las razones que los llevaron a tomar tal decisión y por último que factores harían que comiencen a comprar estos productos. Mediante el uso de la información el asesor nos dará las recomendaciones y tomaremos las decisiones considerando estrategias de precio y ventas de alto impacto.

Recursos y costos involucrados

La empresa deberá incurrir en los siguientes gastos:

- El sueldo promedio mensual de un Analista de Mercado es de \$70.978. (Ver Anexo 1).
- Contratación software Survey Monkey Audience \$20459. (Ver Anexo 3).

Propuesta de medición

Los indicadores a utilizar serán los siguientes: el primero nos dará a conocer cuánto vendemos del total de las ventas del sector, permitirá visualizar nuestro posicionamiento en el mercado; mientras que el segundo es el indicador que relaciona el total de clientes que nos compran del total de una población, nos dará información sobre la efectividad de la publicidad y las preferencias de la población a estudio.

Tabla 4: Indicador de control plan de acción n°2

Indicador de control: % Cuota de mercado		Metas		
Objetivo	Fórmula	mínimo	medio	óptimo
Aumentar cuota de mercado	$\frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del sector}} \times 100$	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia en base a las ventas del sector mayorista

Tabla 5: Indicador de control plan de acción n°2

Indicador de control: % Penetración		Metas		
Objetivo	Fórmula	mínimo	medio	óptimo
Aumentar cuota de mercado	$\frac{\text{clientes de la empresa}}{\text{total de población}} \times 100$	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia en base a la población de Córdoba

Plan de acción 3: Capacitación

Continuando, se realizará la capacitación al personal de la empresa mediante diferentes entrenamientos a través de programas de organizaciones y seminarios externos, los mismos brindarán formación adecuada que ayudarán al crecimiento de la empresa siguiendo los objetivos de la misma; esto nos permitirá garantizar que todos los empleados sigan la misma línea de actuación y razón, colaborando con el éxito ya que hará que sepan exactamente lo que deban hacer para alcanzar los resultados deseados. Para elaborar dicho programa se debe detectar las necesidades de la empresa, clasificar y jerarquizar esas necesidades para saber cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo, siguiendo se debe elaborar los objetivos de la capacitación para luego poder medirlos, se crea el programa y se lo ejecuta, por último se evaluará los resultados generados; dichas capacitaciones durarán 4 meses, divididas en 2 etapas en el que se formará primero a un 50% del personal para luego repetir dicho proceso y seguir con la capacitación al restante. Para obtener un apoyo técnico y con el objetivo de que el personal adquiriera conocimientos extras acerca de la tecnología, se contratará a un instructor informático que permita el manejo exitoso del marketing digital y por tanto se relacione a los objetivos específicos propuestos anteriormente referidos al incremento de ventas.

Recursos y costos involucrados

Para la realización del plan de acción la empresa necesitará contar con un espacio físico para las capacitaciones, como así también contratar a un capacitador y un instructor informático. Deberá invertir en 5 notebooks que se sumarán a las ya disponibles por la empresa, 2 proyectores y materiales básicos para el personal. A continuación los gastos estimativos a realizar según precios de mercado y consultas en el Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba:

- El sueldo promedio mensual de un Capacitador en Córdoba es de \$40.498. (Ver Anexo 1).
- El honorario promedio por hora de un Instructor informático es de \$1140.20. (Ver Anexo 4).
- Precio de notebook por unidad \$52999. (Ver Anexo 5).
- Proyector \$79999. (Ver Anexo 5)

Propuesta de medición

Para establecer qué porcentaje de empleados recibió al menos una hora de capacitación, se deberá seguir el siguiente indicador:

Tabla 6: Indicador de control plan de acción n°3.

Indicador de control: % Empleados capacitados		Metas		
Objetivo	Fórmula	mínimo	medio	óptimo
Capacitación del personal	$\frac{\text{empleados capacitados}}{\text{total de empleados}} \times 100$	30%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los empleados de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Para establecer en qué porcentaje ayudó la capacitación del personal, por parte del instructor informático, al incremento en las ventas, en comparación al periodo anterior sin capacitación, se deberá seguir el siguiente indicador:

Tabla 7: Indicador de control plan de acción n°3.

Indicador de control: % Incremento en ventas		Metas		
Objetivo	Fórmula	mínimo	medio	óptimo
Incremento ventas post-capacitación	$\frac{\text{vtas post-capacitación} - \text{vtas período sin capacitar}}{\text{vtas período sin capacitar}} \times 100$	5%	15%	30%

Fuente: Elaboración propia en base a ventas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Tabla 8: Diagrama de Gantt proyectado a 1 año.

Actividades	Fecha Inicio	Duración días	Fecha Final	Implementacion											
				SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Comunicar al personal la misión y visión	4/9/2020	1	4/9/2020												
Informar sobre los objetivos propuestos	4/9/2020	1	4/9/2020												
Implementacion plan de accion n°1	7/9/2020	106	22/12/2020												
Busqueda y contratación de recursos	7/9/2020	4	11/9/2020												
Diseño plan de marketing	14/9/2020	4	18/9/2020												
Informe a directivos y puesta en marcha	21/9/2020	88	18/12/2020												
Control del proceso	21/9/2020	88	18/12/2020												
Evaluacion de resultados	18/12/2020	4	22/12/2020												
Implementación plan de acción n°2	4/1/2021	225	14/8/2021												
Contratación asesor experto	4/1/2021	4	8/1/2021												
Contratación software requerido	9/1/2021	1	9/1/2021												
Investigación de mercado	11/1/2021	24	4/2/2021												
Informe sobre resultados y recomendaciones	8/2/2021	1	9/2/2021												
Aplicación de estrategias	11/2/2021	184	14/8/2021												
Control y evaluación del plan	11/2/2021	184	14/8/2021												
Implementación plan de acción n°3	1/9/2020	107	17/12/2020												
Contratación experto en capacitación	1/9/2020	3	4/9/2020												
Análisis y detección de necesidades del personal	7/9/2020	2	9/9/2020												
Elaboración programa de capacitación	9/9/2020	5	14/9/2020												
Contratación de Instructor Informático	1/9/2020	3	4/9/2020												
Capacitación fase 1	15/9/2020	42	27/10/2020												
Evaluación fase 1	27/10/2020	3	30/10/2020												
Capacitación fase 2	2/11/2020	42	14/12/2020												
Evaluación de fase 2	14/12/2020	3	17/12/2020												
Análisis y evaluación de objetivos cumplidos	7/9/2020	341	14/8/2021												

Fuente: Elaboración propia basada en actividades a seguir

Tabla 9 Presupuestario: costos de la propuesta.

Presupuesto período 2020-2021													
Recursos	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	Observaciones
Espacio físico													ya cuenta con recurso.
Insumos de oficina													ya cuenta (PC, silla, escritorio)
Notebooks	\$ 264.995,00												5 unidades
Proyector	\$ 159.998,00												2 unidades
Internet	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	
Materiales básicos													ya cuenta con recursos (Utiles)
Digital Marketing	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00									contratación 4 meses
Analista de mercado					\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	\$ 70.978,00	contratación 8 meses
Software Survey Monkey					\$ 20.459,00								
Capacitador	\$ 40.498,00	\$ 40.498,00	\$ 40.498,00	\$ 40.498,00									contratación 4 meses
Instracutor Informático	\$ 54.729,60		\$ 54.729,60										12hs semanales; 2 meses
Total	\$ 582.674,60	\$ 102.952,00	\$ 157.681,60	\$ 102.952,00	\$ 93.891,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	\$ 73.432,00	
Total acumulado	\$ 582.674,60	\$ 685.626,60	\$ 843.308,20	\$ 946.260,20	\$ 1.040.151,20	\$ 1.113.583,20	\$ 1.187.015,20	\$ 1.260.447,20	\$ 1.333.879,20	\$ 1.407.311,20	\$ 1.480.743,20	\$ 1.554.175,20	

Fuente: Elaboración propia basado en los costos implicados de la propuesta

Tabla 10: Análisis ROI

Ingresos	\$ 6.195.536,11	
Inversión	\$ 1.554.175,20	
Se obtendrán de retorno	\$ 2,99	por cada peso invertido.
ROI igual a	299%	

Fuente: Elaboración propia basado en ingresos de Redolfi año 2018 e inversión de la propuesta

Conclusiones

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa que logró mantenerse y adaptarse fácilmente en el mercado, encontrando un nicho que aún no ha sido explotado en su totalidad, la empresa a la cual se refiere el presente trabajo posee inconvenientes que, aunque sean solucionables, no dejan de impedir el progreso de la misma. Es necesario que la organización considere implementar cambios en el corto tiempo si quiere sobrevivir y expandirse en el mercado; por lo tanto se realizó un diagnóstico que permitió profundizar los problemas ya observados al iniciar dicho trabajo final de grado, e identificar cómo los mismos debilitan la posición de la empresa en el mercado. La experiencia de A. J. & J. A. Redolfi y la fidelización de sus clientes por los largos años existentes en el mercado son los que les permiten subsistir, pero no desarrollar su potencial al máximo.

Siguiendo las bases teóricas ya desarrolladas, se concluye que el principal problema que aqueja a la empresa es la ausencia de una planificación estratégica, con la misma se pretende buscar una mirada profesional que encamine a la empresa, y acompañada de la misión, visión y objetivos propuestos que guíen a la empresa a cumplir con sus metas. La ausencia de estrategias claras lleva a la empresa a estar inmersa en un contexto macroeconómico con variables tales como inestabilidad económica del país o bien una alta rivalidad competitiva, las mismas son algunas de las que generan incertidumbre y riesgos para tomar decisiones; al contrario se identifican puntos a favor en el análisis realizado al microentorno, ya sea por sus precios competitivos o su comercialización de marcas líderes, entre otros.

En el trabajo se muestra un plan que desarrolla estrategias que ayudarán a A. J. & J. A. Redolfi a llegar a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación y consolidando el camino para expandirse en nuevos mercados. Para poder tener éxito en la implementación de este plan estratégico, será necesario un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

Recomendaciones

A continuación se mencionarán nuevas discusiones y problemáticas que no han sido trabajadas anteriormente y por ende no se llegó a tratarlas, pero se recomiendan estudiarlas en otra oportunidad, ya que se las considera importantes para futuros trabajos sobre casos similares al estudiado:

- Construcción de un cuadro de mando integral que permita facilitar la implementación de una planificación estratégica.
- Creación de un área de Recursos Humanos que permita la formación de los equipos, y como consecuencia genere utilidades a través del buen funcionamiento del personal humano.
- Diseñar un sistema de gestión de ventas, a través de la misma se realizará el seguimiento sobre el estado de las ventas, y así ajustar las técnicas y productividad para alcanzar los objetivos de ventas de la compañía.
- Implementar evaluaciones de desempeño que permitan el conocimiento acerca del grado de productividad del personal de la empresa.
- Definir una política de compra, y que la misma sea acompañada de un nuevo sistema de control de stock.
- Organizar actividades que permitan el fortalecimiento de vínculos entre las diferentes áreas de la organización.

Bibliografía

- Abad García, G. (2019). *Las 7 tecnologías que necesita tu pyme para crecer y superar el síndrome de Peter Pan en 2019*. Recuperado de <https://hablemosdeempresas.com/pymes/tecnologias-crecimiento-pymes/>
- Armstrong G., y Kotler P. (2013). *Fundamentos de marketing (11ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L (2020). *Canvas*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>
- Chiavenato I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3ª ed.)*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Córdoba entregó ayuda económica para pymes y monotributistas. (2020). *Ambito.com*. Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/monotributistas/cordoba-entrego-ayuda-economica-pymes-y-monotributistas-n5092480>
- David F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Gentile, G. (17 de Agosto de 2016). *Low-cost strategy helps make Vizio top flat-panel Brand: East Bay Times*. Recuperado de <https://www.eastbaytimes.com/2007/09/10/low-cost-strategy-helps-make-vizio-top-flat-panel-brand/>
- Hill Charles, W. L., Jones Gareth, R. y Schilling Melissa A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral (11ª ed.)*. México: CENGAGE Learning.
- InfoLeg. *Política Ambiental Nacional*. Recuperada de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (Marzo 2020). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (Marzo 2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (Marzo 2020). *Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total*. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InfomesTecnicos>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (Marzo 2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InfomesTecnicos>
- Jalil, M. (2019). *Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L.* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.
- Kotler P. y Keller K. (2012). *Dirección de Marketing (14ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Lion, M. V. (2013). *Planificación Estratégica La Blanquita S.A.* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A. y Melgarejo Molina, E. A. (2013). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Qué medidas tomó el gobierno de Alberto Fernández para enfrentar la pandemia. (23 de marzo del 2020). BAE Negocios. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia/Que-medidas-tomo-el-gobierno-de-Alberto-Fernandez-para-enfrentar-la-pandemia-20200323-0002.html>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Romero, F. A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E. y Strickland A. J. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos III*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.

Anexo

Anexo I

Para consultar sobre honorarios se recurrió al sitio web Glassdoor, la misma posee información de sueldos proporcionadas por las personas que trabajan dentro de las empresas. Nos brindará los honorarios estimados en promedio de los asesores:

1. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-digital-sueldo-SRCH_KO0,17.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,a%20Glassdoor%20de%20manera%20an%C3%B3nima.

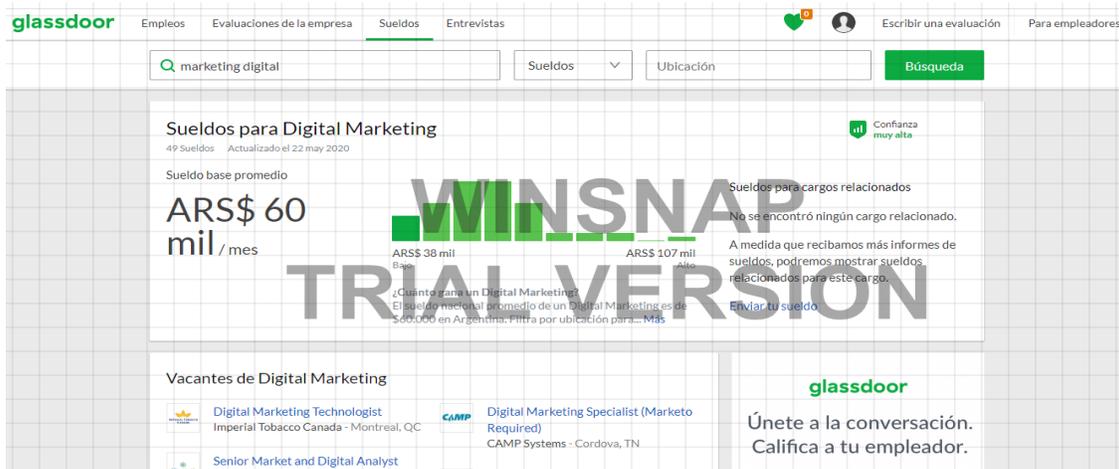


Ilustración 0:1 Honorario Asesor Digital Marketing

2. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-mercado-sueldo-SRCH_KO0,19.htm

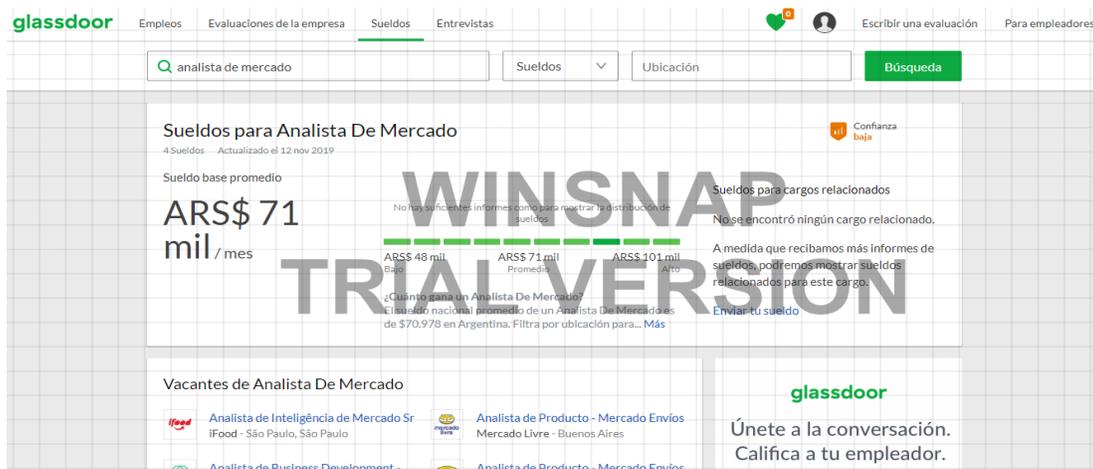


Ilustración 0:2 Honorario Analista en investigación de mercado

3. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-capacitador-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,19.htm



Ilustración 0:3 Honorario Capacitador

Anexo 2

Se consultó a los servicios brindados por Fibertel para solicitar Internet/WiFi 100 megas:

1. Recuperado de <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/internet/fibertel-100-megas>

25M 50M 100M 300M 1.000M

\$2454 Finales por mes

SOLICITAR

Tenemos ofertas para vos VER OFERTAS >

INTERNET | INTERNET 100 MEGAS

Fibertel 100 Megas

- o Internet 100 Megas
- o Velocidad descarga hasta 100 Mbps
- o Atención al cliente y soporte 24 hs.

Ilustración 0:4 Contratación internet

Anexo 3

Para la creación de encuestas online se contratara a un software denominado Survey Monkey Audience, la misma evaluará los comentarios y actuará proporcionando al asesor los datos necesarios para tomar decisiones inteligentes:

1. Recuperado de https://es.surveymonkey.com/collect/audience/preview/?ut_source=audiencia_site&ut_source3=hero&ut_ctatext=Obt%C3%A9n%20un%20estimado

The image shows a screenshot of the SurveyMonkey Audience interface. It displays the estimated cost for a survey, the number of complete responses, and the price per response. Below this, it lists targeting options such as country (Argentina), region (Córdoba), sex (both), and age (18-99+). It also shows distribution options for sex, age, and region, all set to 'None'.

Costo estimado	
Costo total	20.459 ARS
Respuestas completas	100
Precio por respuesta	204,59 ARS
5 Preguntas para encuestas	
Opciones de focalización	
País:	Argentina
Región:	Córdoba
Sexo:	ambos
Edad:	18-99+
Ingresos familiares:	Todas las opciones
Opciones de distribución	
Distribución de sexo:	Ninguna
Distribución de edades:	Ninguna
Distribución por región:	Ninguna

Ilustración 0:5 Contratación software

Anexo 4

Los honorarios del instructor informático se consultaron al Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de Córdoba:

1. Recuperado de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Formación / Capacitación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Profesor Informático	\$ 53.053,57	\$ 76.928,73	\$ 1.270,12	\$ 2.513,73
Instructor Informático	\$ 40.113,67	\$ 57.874,21	\$ 1.097,77	\$ 1.140,20

Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba

Ilustración 0:6 Honorario promedio por hora

Anexo 5

Para consultar los precios de notebooks y proyector se recurrieron a varias páginas, pero se seleccionó la siguiente tienda denominada Frávega:

1. Recuperado de <https://www.fravega.com/p/notebook-acer-aspire-3-15-6-intel-celeron-icdn4000-4gb-500gb-a315-34-c7rp--363642>



Frávega > Informática > Notebooks

ENVÍO GRATIS CAPITALYGBA

Windows 10

acer

intel CELERON

Notebook Acer Aspire 3 15,6" Intel Celeron ICDN4000 4GB 500GB A315-34-C7RP

~~\$ 61.999~~ 14% OFF
\$ 52.999

Ver cuotas y todos los medios de pago >

COMPRAR

Envío a Córdoba (5000): **\$799**
Entrega estimada 15 días hábiles
[Consultar otro código postal >](#)

Ilustración 0:7 Precio notebook

2. Recuperado de <https://www.fravega.com/p/proyector-epson-powerlite-s41--50009125>

Frávega > Informática > Proyector y Pantallas > Projectores



EPSON
Proyector Epson PowerLite S41+

F MARKET Producto de nuestra red de proveedores
Vendido por **Ceven**

\$ 79.999

¡Aprovechá nuestras promociones bancarias!

	18 cuotas sin interés de \$ 4.444,39
	9 cuotas sin interés de \$ 8.888,78
	3 cuotas sin interés de \$ 26.666,33
	3 cuotas sin interés de \$ 26.666,33

Ilustración 0:8 Precio proyector