

Universidad Siglo 21
Trabajo Final De Graduación
Licenciatura en Administración



Plan estratégico en la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L para aumentar la rentabilidad, a través de la optimización de los procesos, recursos y la utilización del ecommerce para diferenciarse de los competidores.

Zamora, Marcelo Damián

DNI: 32.412.546

Legajo: VADM16488

Tutor: Vittar, Carlos

Año: 2020.

Resumen

El presente trabajo final de grado se basa en el reporte de caso de la empresa mayorista Redolfi S.R.L de la provincia de Córdoba, a través de la investigación y análisis se llevó a cabo el diseño e implementación de un plan estratégico.

En la primera parte se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta tanto las variables del macro entorno que repercuten en la empresa como de las variables internas que se observan en la entidad.

Luego de realizar un diagnóstico con la información obtenida se detectó que el problema central radica en la necesidad de realizar un plan estratégico en busca de lograr diferenciación con los competidores, para ello se utilizaran distintas herramientas,

Se definió el marco teórico que sustenta las herramientas a utilizar y se propone que a través de la implementación de estrategias se lograra que la compañía sea más eficiente con sus recursos, aumente las ventas y de esta manera generar mayor rentabilidad. Se buscará que la empresa aumente un 10% sus ventas en el plazo de un año y medio, obteniendo una rentabilidad sobre la inversión realizada del 303,62%.

Palabras claves: planificación, estrategia, logística, ventas, marketing, diferenciación.

Abstract

The present final degree project is based on the case report of the wholesale company Redolfi S.R.L from the province of Córdoba, through research and analysis the design and implementation of a strategic plan was carried out.

In the first part, an analysis is made of the current situation of the company, taking into account both the variables of the macro environment that affect the company and the internal variables that are observed in the entity.

After making a diagnosis with the information obtained, it was detected that the central problem lies in the need to carry out a strategic plan in search of achieving differentiation with competitors, for which different tools were used,

The theoretical framework that supports the tools to be used was defined and it is proposed that through the implementation of strategies the company be made more efficient with its resources, increase sales and thus generate greater profitability. The aim

is for the company to increase its sales by 10% within a year and a half, obtaining a return on investment of 303.62%.

Key words: planning, strategy, logistics, sales, marketing, differentiation

Índice

Resumen	2
<i>Palabras claves:</i>	2
Abstract	2
<i>Key words</i>	3
Introducción	4
Análisis de situación:	7
Descripción de la situación:	7
Análisis del Contexto:	7
Análisis del macro entorno - Análisis pestel	7
Político:	7
Situación económica:	8
Factores socioculturales:	9
Factores Tecnológicos:.....	9
Factores Legales y Ecológicos:	10
Análisis del micro entorno - Análisis de las 5 fuerzas de Porter:.....	10
Poder de negociación de los proveedores:	10
Rivalidad entre los competidores	10
Poder de negociación de los compradores:	10
Amenaza de productos sustitutos:	11
Amenaza de nuevos competidores:	11
Análisis interno:	11
Cadena de valor:.....	11
Actividades primarias:.....	11
<i>Logística interna:</i>	11
<i>Operaciones:</i>	11
<i>Logística externa:</i>	11
<i>Marketing y ventas:</i>	12
<i>Servicios:</i>	12
Actividades de apoyo	12
<i>Infraestructura:</i>	12
<i>Gestión de RRHH:</i>	12
<i>Tecnología:</i>	12
<i>Aprovisionamiento:</i>	12
Estructura Organizacional:.....	13

Nivel estratégico:.....	13
Cultura:.....	13
Matriz de Ansoff:	13
• Penetración de mercado:	13
• Desarrollo de nuevos mercados.....	14
• Desarrollo de nuevos productos o servicios	14
• Diversificación:	14
Diagnostico Organizacional	14
Análisis FODA:.....	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión:	20
Propuesta de Aplicación:	22
Misión:	22
Visión:	22
Objetivo Corporativo General:.....	22
<i>Fundamentación de Objetivo Corporativo General:</i>	22
<i>Estrategia corporativa competitiva:</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Fundamentación de los objetivos específicos:</i>	23
Alcances:	24
Limitaciones:.....	24
Acciones específicas a desarrollar:	24
Plan de acción 1.....	24
Plan de acción 2.....	25
Plan de acción 3.....	26
Marco de tiempo para la Implementación:.....	27
Presupuestos:.....	27
Roi:.....	27
Conclusiones:	29
Recomendaciones:	30
<i>Nuevas discusiones o temas de estudio:</i>	31
Bibliografía:	32
Anexos:	35

Índice de Tablas:

Tabla 1 Foda.....	14
-------------------	----

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 Plan de acción 1	24
Ilustración 2 Plan de acción 2	25
Ilustración 3 Plan de acción 3	26
Ilustración 4 Diagrama de Gantt	27
Ilustración 5 Presupuestos	27
Ilustración 6 Roi	28
Ilustración 7- Anexo 1- Organigrama de la Empresa Redolfi S.R.L.....	35
Ilustración 8- Anexo 2- Organigrama de Sucursales de la Empresa Redolfi S.R.L.....	35
Ilustración 9 – Anexo 3- Estado de Resultado de ventas 2018 de Redolfi S.R.L.	36

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se tiene por objetivo desarrollar una planificación estratégica a largo plazo para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL.

La empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. un mayorista del rubro consumo masivo, con sucursal central en la localidad JAMES CRAIK Provincia de Córdoba, se dedica a la comercialización, distribución de alimentos, productos congelados, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería.

Actualmente cuenta con más de 6000 clientes cubriendo la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, que son atendidos por una fuerza de venta de 24 vendedores distribuidos en 4 sucursales, las compras son centralizadas en un centro de distribución en JAMES CRAIK para luego abastecer las 4 sucursales, situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la Ciudad de Córdoba, cuenta con preventistas encargados de visitar clientes abarcando la mayor parte de la provincia de Córdoba y las mencionadas anteriormente, Redolfi posee con una importante flota de vehículos desde utilitarios a camiones de gran porte para poder dar brindar un servicio eficiente a sus clientes, sus clientes son en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, en lo que respecta a liquidez la empresa no tiene inconvenientes, ya que el 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Se observa que la empresa tiene un problema los costos operativos y de insumos varían constantemente y Redolfi está absorbiendo parte de esos costos para no aumentar en forma abrupta los precios de venta y esto disminuye notablemente la rentabilidad de la empresa.

En la industria mayorista los clientes buscan precios bajos y también calidad de productos, lo cual proporciona la necesidad de la creación de un plan estratégico acorde a la situación. Conducir correctamente una organización implica un riguroso proceso de diversas actividades, en este proceso participan activamente diferentes niveles y miembros de la organización, las empresas se encuentran en momentos de grandes cambios impulsados por el impacto de los avances tecnológicos.

Luego de realizar un análisis en profundidad de la situación de la empresa se diagnosticó una serie de problemas, principalmente y sobre el cual se va a desarrollar este trabajo es en la inexistencia de un plan estratégico a largo plazo, la implementación de una estrategia que le permita a la empresa mejorar su gestión administrativa y direccionamiento con la finalidad de lograr un crecimiento comercial. El margen de rentabilidad de este rubro es bajo, y se buscara acrecentar el margen a través de la maximización del volumen de ventas.

Investigando sobre antecedentes que son de utilidad para este trabajo final, se encuentra la tesis de (Grittini, 2011) quien plantea la implementación de un plan estratégico para que la empresa pueda mantener liderazgo y lograr un crecimiento sostenido en las ventas manteniendo satisfacción en las partes interesadas en el negocio.

Como antecedente teórico en el libro “El plan estratégico en la práctica” su autor José María Sainz de Vicuña Ancín afirma, “el plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Ancín, 2017).

Al indagar sobre los antecedentes teóricos se encontraron tesis de (San Martín, 2015) denominada “Súper mayorista VITAL - El desafío de enfrentar el cambio”. La cual plantea que, ante el incremento de la competencia y los cambios sustanciales del entorno, las compañías deben utilizar herramientas que las acompañen y ayuden a lidiar con este entorno cambiante.

Los antecedentes de campo encontramos la estrategia del mayorista Makro quien busca crecer constantemente poniendo el foco en innovación y liderazgo (Makro, 2020).

En el caso particular de la empresa D.S., se presenta una situación compleja, ya que la planificación estratégica no es utilizada como herramienta de gestión, no existiendo además objetivos explícitos ni acciones realizadas en el marco de un enfoque estratégico general. Al mismo tiempo, en la toma de decisiones, se presenta un elemento de dificultad extra ya que al tratarse de una empresa familiar, se pretende por parte de sus propietarios que las futuras decisiones sean tomadas en base a consensos mayoritarios, teniendo como referente decisiones exitosas llevadas a cabo en el pasado, sin considerar los cambios producidos en el mercado, es decir que no son desarrolladas en base a la conveniencia

estratégica de una determinada acción luego de un análisis exhaustivo de las posibles opciones existentes (Teresita, 2009).

Por lo anteriormente descrito se llevará a cabo la elaboración de un plan estratégico que se basen en las fortalezas de la organización permitiendo mejorar el desempeño en las áreas de marketing, recursos humanos y logística, reducir las carencias y aprovechar las oportunidades; alineando estas con la misión y visión de la empresa. A través de dicha planificación se logrará hacer frente a las falencias existentes y se alcanzará una ventaja competitiva, incrementando el valor de la empresa y creando valor para sus clientes. Para llevar a cabo este trabajo se realizará el análisis y procesamiento de los datos proporcionados por la empresa, como así también la recopilación de datos en textos, diversas bibliografías, trabajos de grado, entre otros. Se efectuará el estudio de la visión y misión, del ambiente interno y externo de la misma. En base a estos se determinarán objetivos estratégicos que permitan explotar sus fortalezas, eliminar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas. Por último se establecerán los planes para su implementación (Tebe, 2019).

Análisis de situación:

Descripción de la situación:

La absorción de costos sin aumentar el precio de venta puede generar un gran problema en las empresas debido a la disminución de su rentabilidad, en el contexto actual donde el sector de la distribución alimentaria es de los pocos que se mantiene en funcionamiento, surgen distintos retos que la empresa debe afrontar, el aumento de los costos operacionales teniendo que reponer con mayor rapidez los productos básicos esenciales y con menor margen, las medidas de seguridad requeridas para la apertura, elementos de protección, mamparas, señalización de distancias, guantes y barbijos son algunos de los costos operacionales que Redolfi debe afrontar y es soportado por la propia empresa.

Análisis del Contexto:

Análisis del macro entorno - Análisis pestel

Político:

Desde el 10 de diciembre de 2019 se encuentra en la presidencia de la nación el Señor Alberto Fernández tras ganar las elecciones con el 48,24 %. (Página12, 2019).

El desafío principal son las políticas económicas para frenar la inflación y el nivel de pobreza que tiene Argentina actualmente.

En el escenario que estamos atravesando con la Pandemia llamada COVID-19, las decisiones que el gobierno toma tienen gran impacto en la industria, el estado dictaminó la cuarentena total y obligatoria en todo el territorio nacional, estar en un sector de los llamados esenciales permite a la empresa abrir sus puertas en DNU firmado por el presidente de la Republica, esto permite a Redolfi abrir sus puertas al público.

Según lo acordado con La Federación de Empleados de Comercio y Servicios (faecys) el horario de apertura es de 07:00 a 20:00 horas, esto mientras dure la cuarentena que estamos enfrentando (Negocios, 2020).

En la mayoría de las empresas del sector se determinó atender en un horario especial a primera hora de la mañana a los denominados grupos de riesgo, que son las personas mayores de 65 años (Negocios, 2020).

La determinación de esto presenta múltiples situaciones a analizar, si bien se da un crecimiento exponencial en ciertos productos en otros hay una baja sustancial, crecieron las ventas de productos de limpieza como ser en el segmento de lavandinas y se duplicaron las de jabones y de productos de limpieza del hogar anti bacterias, también los productos de alimentos y congelados son los que la mayoría de clientes busca para tener stock.

La implantación de la tarjeta alimentaria una credencial similar a una tarjeta de débito. Que no sirve para extraer dinero, sino que está pensada para la compra exclusiva de alimentos, con excepción de bebidas alcohólicas. El Programa Ahora 12 es un plan de fomento de consumo de productos y servicios de fabricación nacional. Ya cuenta con más de 350.000 comercios adheridos, este plan fue extendido por tres meses y se dispuso la incorporación de nuevos rubros como alimentos, bebidas, insumos médicos y medicamentos, que hoy son considerados esenciales en la actual emergencia sanitaria por el coronavirus (Infobae, 2020) (Increase, 2019).

Situación económica:

Muy complicada situación económica a nivel mundial, todas las proyecciones realizadas para este año parecen no tener validez ante un escenario excepcional no esperado por nadie, una pandemia todo lo cambia y día a día las cosas pueden cambiar según como avance el virus.

Según las proyecciones, el crecimiento mundial se ubicará en un 2,5 % en 2020, apenas por encima del nivel registrado el año pasado, el más bajo desde la crisis. Pero a fines de 2019, la economía a nivel mundial ya mostraba una desaceleración por las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos (Mundial, 2020).

La pandemia del coronavirus provocará una gran recesión a nivel mundial, la directora de del FMI, Kristalina Georgieva señaló que será “la peor caída económica desde la Gran Depresión” de 1929, quien advirtió además que países emergentes y pobres como los de Latinoamérica “corren un gran riesgo”. “Todavía nos enfrentamos a una extraordinaria incertidumbre sobre la profundidad y la duración de la crisis (Georgieva)”. Más allá de los estímulos económicos que los países tomen será inevitable la recesión, los gobiernos debieron aplicar medidas extraordinarias, cerrar edificios públicos, empresas y comercios, el sector (Ámbito, 2020).

turístico paralizado totalmente, sector que genera gran cantidad de puestos de trabajo. En la Argentina el banco mundial previa que se contraiga a un ritmo más lento, del 1,3 %.

El Índice de precios al consumidor (IPC) nacional, será muy difícil de medir, ya que los encuestadores no pueden salir a las calles.

La deuda pública al nivel más elevado de los últimos 15 años según informo el ministerio de economía, alcanzo los u\$s323.177 millones, dato publicado por el Banco Central en el informe de política monetaria (Cronista, 2020).

Sin embargo, todo el panorama negativo no repercutirá todavía en la industria, los hipermercados y supermercados, tuvieron un incremento en las ventas, la consultora Nielsen publicó un “índice express” que sólo tiene en cuenta grandes cadenas, indica que las ventas crecieron 25% respecto del mismo mes del año pasado, apalancadas fundamentalmente por los rubros de limpieza y alimentos. Los productos más afectados son las bebidas, con y sin alcohol, la cosmética, en cambio, los rubros de almacén, frescos y limpieza (Económico, 2020).

En el rubro que la empresa actúa supo mantenerse estable a pesar de atravesar muchos momentos económicos complicados atreves del tiempo.

Factores socioculturales:

Hace algunos años se observa en Argentina que cada vez son las más familias que utilizan el canal de supermercados mayoristas para hacer sus compras de alimentos y artículos de limpieza, esto en busca de mejores precios (Ámbito, 2019).

Las familias se acercan con el fin de stockearse a un precio más conveniente, sobre todo en productos no perecederos que con el tiempo se utilizaran, de esta manera las familias buscan ahorrar haciendo compras por volumen, y con la intención de adelantarse a la inflación.

También, se están organizando entre familias para comprar en cantidad y repartir.

Factores Tecnológicos:

La tecnología es la principal impulsora de los cambios en las dinámicas comerciales de todo el mundo. La compra por internet se multiplico en los últimos años, y con la pandemia que estamos atravesando el incremento en ventas por e-commerce será exponencial, las tendencias a nivel global indican que los canales de venta deberán

convivir tanto con atención física como virtual, ya que los consumidores decidirán sus compras con anticipación , este punto es fundamental para REDOLFI, ya que en la actualidad las grandes cadenas, como MAKRO , VITAL, MAXICONSUMO, están haciendo fuerte apuesta por el sector, tal es así que se puede observar sus revistas digitales con promociones y ofertas, en sus páginas de internet y por las redes sociales.

Factores Legales y Ecológicos:

En decreto reglamentario en la provincia de Córdoba se sanciona los principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, para el logro de una efectiva elevación de la calidad de vida de la población,

La Agencia Córdoba Ambiente Sociedad del Estado a través del Área Técnica correspondiente deberá dar difusión a todo proyecto sujeto a Estudio de Impacto Ambiental .dentro de los diez (10) días de presentado el mismo, debiendo efectivizarse dicha comunicación pública especialmente en el lugar de localización del proyecto (Ley Política ambiental provincial, 2002).

Análisis del micro entorno - Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de esta industria son una fuerza competitiva poderosa, pueden imponer a los mayoristas un monto de compras mínimo, determinar coberturas o que no se distribuyan productos de ciertas marcas, para tener exclusividad pueden requerir entre otras cosas los estados contables para acceder a mayores descuentos.

El poder de negociación es bajo, ya que lo único que se puede negociar son bonificaciones por pago contado de los productos o por grandes volúmenes de compra

Rivalidad entre los competidores

Se encuentran en la industria grandes competidores directos, existe una intensa rivalidad, ya que las empresas competidoras cuentan con un fuerte respaldo económico y tienen manera de poder de competir agresivamente en lo que respecta a ofertas y promociones. También influyen en la competencia los tiempos de entrega y calidad de los productos.

Poder de negociación de los compradores:

La alta competencia de la industria permite que los compradores puedan cambiar fácilmente de proveedor en los productos que no son de exclusividad. La negociación que los compradores puedan o no llegar a tener se basara en el volumen de compra que estos

tengan, podrán negociar precio y financiamiento. Los compradores son almacenes, kioscos, mini mercados, despensas, estos valoran mucho los plazos de entrega y servicio de entregas.

Amenaza de productos sustitutos:

Nuevas tendencias de consumo en alimentos orgánicos, debido a la amplitud y variedad de productos con lo que se comercializa probablemente los productos sustitutos que busque un comprador los obtenga también en la empresa.

También puede afectar las promociones y ofertas de supermercados e hipermercados.

Amenaza de nuevos competidores:

Ingresar en la industria mayorista requiere de un gran capital para invertir, esto dificulta la aparición de nuevos competidores.

Por otro lado, los proveedores imponen barreras para proteger a sus clientes históricos y no abastecen a nuevos interesados en zonas donde ya tienen quienes vendan sus productos, también se requiere de experiencia en el manejo de grandes volúmenes, es muy baja la amenaza que se presenten nuevos competidores.

Análisis interno:

Cadena de valor:

Actividades primarias:

Logística interna:

Con el objetivo de optimizar el almacenamiento, transporte, manipulación y procesamientos de pedidos, creando beneficios de tiempo y lugar. Logrando de esta manera un medio efectivo para disminuir los costos y aumentar la satisfacción del consumidor marcando una diferencia competitiva.

Un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

Operaciones:

Cuando arriba el camión al depósito se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono y multi productos.

Logística externa:

Los pedidos al Centro de Distribución desde las sucursales se realizan a través de internet, las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan con dispositivos móviles con conexión wifi.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

Marketing y ventas:

Brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Campaña publicitaria a través del auspicio en club de basquetbol y radios.

Servicios:

Los clientes son visitados con frecuencia, reciben asesoramiento comercial, se les realiza un seguimiento y tienen relacionan y contacto permanente, se procura que las entregas sean antes de las 24 horas.

Actividades de apoyo

Infraestructura:

Finanzas sólidas, alto nivel de liquidez sustentado en el alto índice de ventas de contados, realizo grandes inversiones los últimos años en equipamiento, sistemas informáticos y logística.

Gestión de RRHH:

Capacitación y entrenamiento a las fuerzas de ventas, en cursos:

- Ventas
- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación verbal
- Merchandasing

Tecnología:

Proceso de preparación de los pedidos (venta, facturación y entrega) que facilitan la rotación de la mercadería reduciendo las pérdidas por vencimientos.

Aprovisionamiento:

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, manteniendo un límite de stock adecuado para no perjudicar el normal abastecimiento a los clientes.

Estructura Organizacional:

La empresa no sólo cuenta con un organigrama funcional, ver anexo 1, sino que también cuenta con un organigrama de sucursales muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, ver Anexo 2. El organigrama actual de la empresa se encuentra compuesto por los siguientes puestos:

Gerente comercial, cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama. También se encuentra Gerente de Ventas, Encargado de Logística, que depende del gerente general, Recepcionista el cual depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia. Además, se encuentra el Encargado de Despacho, que depende del jefe de Logística y corresponde a Distribución. Luego se encuentra el Responsable de pedidos que depende del jefe de Logística y corresponde a Stock. Otro puesto que se puede observar es un Sereno que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución, un Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Nivel estratégico:

La empresa actualmente utiliza la estrategia de diferenciación, con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, se considera que no se está llevando a cabo de la mejor manera, , la empresa no está brindando servicios de venta y post ventas, posee una página web desactualizada sin uso, desaprovechando la oportunidad de poder utilizar ese canal para venta y captar clientes en este momento de pandemia, en donde las personas están consumiendo más, por ende comprando más productos alimenticios.

Cultura:

La cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Matriz de Ansoff:

- Penetración de mercado: Atracción a través de tarjeta de fidelización de clientes, campaña publicitaria. la utilización de esta estrategia permitirá a la empresa obtener una mayor cuota del mercado en el que opera en la actualidad con los mismos productos que comercializa en la actualidad.

- Desarrollo de nuevos mercados: Se deberá identificar nuevos mercados geográficos y/o nuevos canales de distribución. Ampliar la cobertura de provincias limítrofes, aprovechar al máximo la logística disponible
- Desarrollo de nuevos productos o servicios: la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. el lanzamiento de nuevos productos o modificación de estos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. Extensión de línea de los productos kodak
- Diversificación: si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Implementar la venta de artículos de pinturería.

Diagnostico Organizacional

Análisis FODA:

Tabla 1 Foda

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flota propia para servicios de entrega de pedidos. • Gran variedad de productos. • Precios bajos comparados con la competencia. • Experiencia más de 50 años. • Exclusividad en marcas como Massalin particulares y Kodak. • Centro de distribución con ubicación estratégica, nuevo y amplio con layout adecuado para dar rápida repuestas en las entregas. • Alto porcentaje de cobranzas de contado. • Excelente relación con los proveedores. • Buena relación en general con los empleados y les brinda oportunidad de crecimiento. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil campaña publicitaria en redes sociales y marketing digital. • Centralización en las decisiones. • Falta de proceso de selección de empleados. • Falta de inducción a los puestos. • Inexistencia de sistemas informatizados o tecnología para control de productos en área recepción. • No cuenta con área de higiene y seguridad.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en cobertura de clientes en provincias limítrofes Córdoba. • Realizar Ofertas agresivas respecto a la competencia. • Implementar e-commerce. • Implementar nuevas tecnologías para análisis de gustos y preferencias de los consumidores. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores se encuentran con planes de expansión abriendo nuevas sucursales. • Recesión económica del país. • Volatilidad del dólar que repercute tarde o temprano en los costos, por ejemplo, en combustible de los vehículos utilizados para el servicio de entrega.

<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de compra agradable. • Diversificar, introducir venta por mayor de pinturas, materiales eléctricos. • Mejorar e innovar en los servicios postventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas tendencias alimentos orgánicos, sustitución de productos. • La presión tributaria. Las medidas impositivas pueden afectar la rentabilidad.
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Marco Teórico

En este apartado se abordarán los principales conceptos de distintos autores que dan sustento al desarrollo del trabajo y serán una guía para la puesta en práctica.

Como primera instancia desarrollaremos el concepto de planeación. “La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (Stephen P & Mary, 2014).

Por otro lado para (Ansoff, Corporate Strategy. An analytic approach to business policy, 1965) la Estrategia es el grupo de factores que guarda relación entre la compañía y el medio (producto, mercado, sinergia), y siguiendo a Porter es generar permanentemente una ventaja competitiva en la empresa, la misma que deberá ser sustentable con el pasar del tiempo (Carla Paola Acosta & María Belén, 2017).

Se puede decir que la “planificación estratégica es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes” (Betancourt, 2019).

Según los autores (García S., 2012) es una herramienta que nos prepara para diferentes escenarios en diferentes plazos guiando hacia los objetivos trazados por la organización, lo cual requiere un conocimiento previo de los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

En cuanto al proceso de planificación (Harold, Heinz, & Mark, 2012) ha determinado algunos pasos que deben seguirse en la planificación, a saber:

- Detección de una oportunidad.
- Establecimiento de objetivos.
- Consideración de las premisas de planificación.
- Identificación de las alternativas.
- Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de los planes de apoyo.
- Elaboración del presupuesto

Para (Porter M. , 2008) se dispone de tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño que el de la competencia, estas son:

- Liderazgo en costos, donde en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia,
- Diferenciación, donde se diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único
- Enfoque, donde se procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular

En cuanto a la matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por (Ansoff, La estrategia de la empresa, 1976) , en su libro (Chiavenato, 2017) describe estas opciones. Para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto/mercado:

- Estrategia de penetración en el mercado, donde la organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercado, donde la organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados.
- Estrategia de desarrollo del producto, esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales
- Estrategia de diversificación, donde la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados.

Cerrando con este conjunto de definiciones y conocimientos, se puntualizan los parámetros mencionados por (Harold, Heinz, & Mark, 2012) quien propone en su matriz como objetivo principal servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

Este marco teórico le da sustento al presente trabajo la Planificación Estratégica resulta ser un proceso de gestión sumamente completo, general e imprescindible de aplicar en cualquier empresa para crear valor a la empresa. Permite formular objetivos, generar estrategias y realizar actividades para poder alcanzarlos.

Ante la incertidumbre del mercado al que están expuestas las empresas actualmente, es imprescindible realizar una planificación estratégica a corto y mediano plazo que permita afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera de la organización.

Debido a esto, la planificación toma un rol principal dentro de los procesos de la empresa, a través de la cual las organizaciones analizan el contexto, externo e interno, elaboran objetivos de acuerdo a dicho análisis, y posteriormente, diseñan estrategias y cursos de acción destinados a alcanzarlos.

Estas son las principales ventajas de la planificación estratégica dentro de la organización:

1. Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos: La planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.
2. Genera compromiso y motivación: La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.
3. Sirve a toda la empresa: Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).
4. Es factible: Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.
5. Es flexible: No debe estar escrita en piedra, esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.
6. Es permanente: La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

Por estas razones, la planeación es fundamental para el éxito de cualquier empresa sin importar su tamaño (Consultores, 2020).

Como se mencionó en el análisis de la situación, la empresa actualmente utiliza la estrategia de diferenciación, la cual presenta una ineficiencia en su uso, no se está aprovechando al 100% la estrategia, lo cual está causando que la empresa no pueda diferenciarse de los competidores, por ende, tampoco está logrando aumentar sus clientes y por ende tampoco aumentar las ventas. Es por esto que decide realizar un plan estratégico y seguir utilizando la estrategia de diferenciación acompañada de la estrategia de penetración de mercado, para incrementar la participación en el mercado haciendo

frente y liderar las ventas por encima de la competencia, atrayendo nuevos clientes mediante las promociones y publicidad en los medios digitales, y la utilización de la página web, ya que en estos tiempos el uso de la misma es importante para promocionar los productos y servicios

Diagnóstico y Discusión:

Luego de haber analizado la empresa y el entorno de la industria se observan falencias que Redolfi debe corregir para poder crear valor en este inestable y vertiginoso contexto en que se encuentra, con una macroeconomía adversa, la evolución en la modalidad de comercializar diferentes tipos de productos, sumado a la pandemia que atraviesa el mundo

El Virus Covid-19 declarado Pandemia por la Organización Mundial de la Salud, provoco un alto grado de ansiedad e inseguridad en todo el mundo, generando incertidumbre sobre posibles desabastecimientos, se debe prestar especial atención a esto trabajando con un stock mínimo analizado de manera eficiente, ya que se pueden producir demoras en las recepciones de fábricas, y es muy difícil predecir la fecha de reactivación de la economía y si los mercados volverán a tener el comportamiento antes de esta situación atípica.

Es fundamental alinear toda la organización hacia la obtención de los objetivos determinados por la gerencia, atravesando la empresa en sus diferentes niveles, adaptando el liderazgo a la situación actual en cada sector, fomentando la motivación de cada uno de sus subordinados, con una comunicación clara, sencilla y efectiva, para que cada empleado conozca los procedimientos y los realice de manera adecuada.

La empresa debe agudizar el control de sus finanzas ya que no es alentador el escenario actual por lo que debe mantener su alta liquidez para soportar posibles caídas de ventas.

Se encuentra una gran oportunidad en el ecommerce, las ventas y promociones de marketing online están en un momento nunca antes vivido, debe adaptarse a los cambios y aprovechar esta herramienta que sirve de impulsor de ventas en este momento donde los consumidores buscan constantemente distintos productos por internet, es imprescindible innovar en esta área que brinda la posibilidad de dar a conocer a los clientes la variedad ofrecida y atraerlos a comprar en la empresa.

Uno de los pilares en el que la empresa está trabajando bien pero no debe estancarse y debe buscar ser más eficiente aun es en el tiempo de entrega, esto le da gran competitividad a la empresa, la puntualidad deriva en la satisfacción del cliente, alcanzar

un nivel de excelencia en el proceso logístico asegurando una rápida entrega y en óptimas condiciones.

El principal desafío que tiene la empresa es trabajar fuertemente en los procesos, perfeccionarlos para que los costos operativos no se trasladen a los precios y mantener competitividad.

Propuesta de Aplicación:

Debido a los problemas detectados y planteados en el apartado análisis de situación, se implementará un plan un plan estratégico para buscar aumentar las ventas de la empresa, apoyándose en, mejor asignación de los recursos humanos, potencializar la logística en base al uso de la tecnología y una campaña de marketing.

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, sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio. 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”.

Entre los valores de la empresa: se encuentran: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Con respecto a la misión se considera correcta con la finalidad establecida en cambio la visión la empresa no ha logrado llegar a donde apunta.

Objetivo Corporativo General:

Proponer un plan estratégico para aumentar el volumen de ventas en un 10 %, haciendo hincapié en una modalidad de compra adaptada a la situación actual, optimizando el proceso logístico, con un periodo de 18 meses desde Julio del 2020 hasta el mes de diciembre de 2021.

Fundamentación de Objetivo Corporativo General:

El presente trabajo pretende desarrollar un plan estratégico para la empresa Redolfi S.R.L para incidir directamente en un incremento de las ventas lo cual permitirá

cubrir costos que muchas veces la empresa absorbe y no son trasladados a los precios de sus productos con el fin de mantenerse competitivos.

Estrategia corporativa competitiva:

La estrategia corporativa de diferenciación se realizará buscando alcanzar los objetivos propuestos, se asignará a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas del equipo de colaboradores que tiene a su cargo realizar un seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de la compañía. Además, se utilizará una estrategia de penetración de mercado para atraer potenciales clientes mediante técnicas de promociones y uso de página web.

Objetivos específicos

- Corregir el proceso logístico optimizándolo a través de un software diseñado por especialistas en el plazo de 12 meses. un sistema de stock con la mayor precisión posible, que permita dar cumplimiento a los clientes y disponer de mercadería para abastecerlos.
- Aumentar la capacitación en ventas para de esta manera ampliar la cantidad de clientes en el plazo de 12 meses.
- Implementar una mejora del sitio web y la creación de una plataforma ecommerce utilizable en el periodo de 3 meses.

Fundamentación de los objetivos específicos:

Se pretende utilizar herramientas de mejoras en los procesos logísticos optimizando las entregas de mercaderías a los clientes, manteniendo el stock adecuado, teniendo en cuenta el almacenaje, manipulación y lay out de almacén.

Prepara los vendedores con una metodología exitosa desarrollando técnicas y mejorando sus habilidades para resolver conflictos y mantener satisfecho los clientes.

La empresa no se puede conformar con tener una página corporativa en internet que solo brinde información, el comercio electrónico le brinda a los clientes una experiencia de compra cada vez más confiable y es una gran vía de negocio.

Alcances:

El presente trabajo se llevará a cabo en la empresa mayorista Redolfi S.R.l de la provincia de Córdoba comenzando en el mes de Julio del año 2020 esperando obtener resultados en diciembre del año 2021, beneficiará el desenvolvimiento de todos los empleados de la empresa y brindará soluciones.

Limitaciones:

No se encontraron limitaciones para la aplicación del plan ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para la aplicación de los objetivos

Acciones específicas a desarrollar:

Plan de acción 1

Ilustración 1 Plan de acción 1

DESCRIPCION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RRHH RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS DE TERCEROS
ADECUACION DE PROCESOS LOGISTICO	01/07/2020	01/01/2021	JEFE LOGISTICA, ADMINISTRATIVOS, ENCARGADOS DEPOSITOS, PIQUEROS, CARGADORES	PALLETS, AUTOELEVADORES, CAMIONES, RACKS, CARROS, COMPUTADORAS	ABONO MENSUAL SOFTWARE ESPECIALIZADO	

Fuente: Elaboración propia.

El punto de partida será en el sector almacenaje y distribución es vital para la productividad de la empresa y mejorar la eficiencia, el primer paso será mejorar la organización y tener un perfecto control de stock de inventarios, saber con exactitud la cantidad de productos, se procesarán datos e información como ser: Logística de entrada: Gestión del stock de materiales, abastecimiento Selección y desarrollo de proveedores, Indicadores de desempeño. Logística Interna: Planificación y control de la capacidad del flujo de materiales, Gestión de los costos del proceso, control de calidad. Logística de salida: Planificación y control de los canales de distribución, Gestión de los canales y control del nivel de servicios.

Se diseña un sistema de logística integral definiendo las operaciones desde que sale el producto de almacén hasta llegar al cliente.

La preparación de pedidos o picking: esta actividad se desarrollará prestando especial atención, este proceso incluye aquellas operaciones cuyo objetivo es extraer y

acondicionar los productos demandados por los clientes en la planilla de carga facilitada por el encargado del sector logística, en este sector se debe contar con personal altamente calificado, ellos son piqueros, controladores y encargado de depósitos quien se reportara al jefe de logística. En este se debe alcanzar la máxima productividad del personal y aprovechar al máximo las instalaciones.

Para el cálculo de las previsiones de demanda se utiliza un software especializado que brinda información histórica con datos sobre la rotación de inventario y se tendrá en cuenta la estimación de ventas proporcionada por la nueva implementación del equipo de ventas. Se han de calcular las cantidades de llegadas óptimas, a través de reportes logísticos con indicadores de devoluciones y evaluando las razones de las mismas.

Otra herramienta que se utilizara es un optimizador de reparto, trabajando en conjunto con los preventistas, identificando y dividiendo en zonas los clientes, para que cada camión entregue de forma rápida y eficaz considerandos horarios de atención para disminuir el nivel de pedidos no entregados.

Plan de acción 2

Ilustración 2 Plan de acción 2

DESCRIPCION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RRHH RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS DE TERCEROS
CAPACITACION PERSONAL DE VENTAS	01/07/2020	01/08/2020	PREVENTISTAS, SUPERVISORES, JEFE DE VENTAS	COMPUTADORAS	PAGO A CONSULTORA	CONSULTORA EXTERNA

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación de los preventistas se realizará apuntando a la estrategia comercial de la empresa, definiendo los perfiles que buscamos y aprovechando la retroalimentación con ellos, escuchando sus opiniones y necesidades expresadas.

Los temas de la capacitación serán:

- Técnicas de ventas generales.
- Negociación comercial
- Técnicas de cierre de ventas.
- Gestión del tiempo
- Planificación de zonas.

La capacitación estará a cargo de un consultor externo especializado que tenga habilidades para motivar, creíble y realista con poder de convencimiento hacia los empleados.

El personal de venta tendrá conocimiento del comprador y su contexto. Conocimiento de nuestra estrategia, de los productos y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

El plan de promoción de ventas tiene como objetivo incrementar las ventas, facilitando la introducción en nuevos clientes y aumentando las ventas en clientes actuales.

Plan de acción 3

Ilustración 3 Plan de acción 3

DESCRIPCION	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RRHH RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS DE TERCEROS
IMPLEMENTACION DE COMERCIO ELECTRONICO	01/07/2020	01/12/2020	JEFE DE VENTAS, ADMINISTRATIVOS DE VENTAS, TELESALAS, COMMUNITY MANAGER	COMPUTADORAS, CELULARES, TELEFONO FIJO,	ABONO MENSUAL A CONSULTORA TERCIALIZADA	EMPRESA DEDICADA A IMPLEMENTACION DE ECOMERCE

Fuente: Elaboración propia.

La venta por comercio electrónico se llevará a cabo con los siguientes pasos, El cliente entra en la página web de la compañía y accede al catálogo de productos. Si en el almacén hay stock del producto que quiere comprar el cliente hace una compra virtual pagando mediante tarjeta de crédito en el sector Almacén se recibe la orden de pedido del cliente y se prepara el producto para ser enviado, por último el producto se envía vía terrestre hasta el producto en el domicilio del cliente.

Marco de tiempo para la Implementación:

Ilustración 4 Diagrama de Gantt

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración / mes	2020					2021									
					A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Reorganizar Dpto Logistica	Logistica	01/08/2020	31/10/2020	1 mes	█														
Lay Out de Almacén	Logistica	01/08/2020	01/10/2020	3 meses	█	█	█												
Optimizar repartos	Logistica	01/08/2020	31/12/2020	6 meses	█	█	█	█	█	█									
Contratar al especialista para capacitar vendedores	RRRH	01/08/2020	31/12/2020	1 MES	█														
Capacitación vendedores	Externa	01/09/2020	31/09/2020		█														
Aplicación plan de ventas	Ventas	01/10/2020	31/03/2020		█	█	█	█	█	█									
contratar al especialista ecommerce	RRHH	01/08/2020	31/08/2020	1 MES	█														
Aplicar Ecommerce	ventas	01/09/2021	31/12/2021		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos:

Ilustración 5 Presupuestos

Presupuestos	\$
IMPLEMENTACION SIST LOGISTICA	\$ 6.000.000
CAPACITACION VENTAS	\$ 150.000
IMPLENTAR ECOMMERCE	\$ 1.750.000
Total	\$ 7.900.000

Fuente: Elaboración propia.

Roi:

Ilustración 6 Roi

ROI			
COSTO TOTAL DEL PLAN	\$ 7.900.000,00		
VENTAS NETAS			INCREMENTO 10%
	\$ 318.857.647,78		\$ 350.743.412,56
INCREMENTO DE RENTABILIDAD	\$ 31.885.764,78		
ROI	303,62%		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

En base al análisis realizado en la empresa se pudo determinar que si bien la empresa tuvo crecimiento a través de los años la investigación muestra que es necesario realizar un plan estratégico que permita tener una dirección bien definida teniendo en claro los objetivos que la compañía busca alcanzar en el futuro, con esta ruta clara y las propuestas realizadas para los distintos sectores como ser ventas, logísticas y marketing, se podrá alcanzar el objetivo de aumentar las ventas en un 10 %, y a partir del plan implementado podrá gestionar sus recursos eficientemente logrando un crecimiento y diferenciándose de sus competidores, adecuando todos los eslabones que conforman la cadena de valor. Redolfi tiene como objetivo ser competitivo en el precio y para ello la estrategia debe ser entendida y conocida por cada integrante de la empresa, es fundamental la inversión continua en desarrollo tecnológico en el sector logístico comprendiendo el ruteo de los camiones, los sistemas de stock como así también en el sector ventas, culminando con la implementación del sistema de comercialización a través del ecommerce, esta última herramienta crea soluciones en la experiencias de compras que los clientes buscan hoy en la actualidad, quienes están cada vez más informados y tienen accesos a comparar con los competidores, es fundamental invertir para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria desde el momento que inicia la intención de adquirir un producto hasta que lo recibe en su local.

Resulta indispensable profesionalizar la empresa, la creación del departamento de recursos humanos, que se encargue de adecuar todo lo correspondiente al personal, cada empleado nuevo o ascendido debe tener capacitación y estar calificado para cumplir su función, esta herramienta planeada correctamente, permitirá mejorar el desempeño y agilizar el tiempo de aprendizaje del personal.

La implementación de las herramientas que cuenta el plan diseñado necesita de la inversión de \$7.900.000, resulta sumamente recomendable ya que se obtendrá un óptimo retorno sobre esta inversión.

Recomendaciones:

Se recomienda adaptarse y promover la mejorar continua en el servicio al cliente y los beneficios para ellos. El rubro mayorista es cada vez más competitivo, en él participan grandes empresas que se están expandiendo a lo largo y ancho de todo el país, con altas inversiones en publicidad e innovación. Redolfi no puede dejar de pensar como ser mejor empresa y transformarse constantemente, debe generar propuestas integrales a sus clientes, trabajar con investigaciones constantes en el mercado sobre el comportamiento y hábitos de los consumidores.

La administración de stocks es una de las funciones más importantes en el rubro, faltantes o excesos de mercadería pueden afectar el servicio al cliente, resulta necesaria la eficiencia gestión con controles adecuado.

Por último, la empresa debe ser flexible antes los cambios cada vez más dinámicos que se dan en el mercado, estar muy atentos a sus competidores para no quedarse atrás.

Además de lo mencionado, como bien lo nombra la revista científica de (Cano-Pita, 2018).se recomienda a la empresa la implementación y uso de las TICs Nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las cuales son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente.

El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos, hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

Antes de añadir un componente tecnológico, hay que conocer bien la organización y/o empresa. Se ha descubierto que el 90% de las veces, el fracaso no es debido al software ni a los sistemas, sino al hecho de que la gente no tiene suficientes conocimientos sobre su propia empresa o sus procesos empresariales

Otro aspecto importante a considerar es que las empresas que tienen una gran capacidad de beneficiarse de la tecnología, son organizaciones que, antes de añadir un componente tecnológico, describen detalladamente cuál será la repercusión para su

empresa. Las tecnologías de la información y la comunicación, han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado (Cano-Pita, 2018).

El buen uso de las TIC permite a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo y le ayudan a la competitividad (Cano-Pita, 2018).

Es importante destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas (Cano-Pita, 2018).

El cambio tecnológico, sostiene (Porter H. , 2000) que no es importante por sí mismo, pero es fundamental si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector donde opera. No todo cambio relacionado con este enfoque es estratégicamente benéfico, puede empeorar en muchas ocasiones la posición competitiva de la organización y lo atractivo de la fracción involucrada, lo que sin duda amerita una planificación, organización, dirección y control de la gestión tecnológica, con el firme propósito de evaluar la inclusión e impacto de las tecnologías en el marco empresarial.

Nuevas discusiones o temas de estudio:

En cuanto a nuevos temas de estudios, se sugiere tener en cuenta expandirse a con nuevas sucursales en otras ciudades y provincias, lograr la incorporación de nuevos clientes, y pueda ganar cada vez más mercado.

Bibliografía:

Ámbito. (25 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/compras-mayoristas-un-refugio-la-inflacion-n5056401>

Ámbito. (9 de abril de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/fmi/pronostico-derrumbes-economicos-170-paises-es-una-crisis-igual-la-peor-1929-n5094578>

Ancín, J. M. (2017). *El Plan estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy. An analytic approach to business policy*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Betancourt, D. F. (27 de julio de 2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica

Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones.

Carla Paola Acosta, P., & María Belén, T. H. (2017). Administración Estratégica. *Publicaciones científicas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 112.

CasoREdolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica, fundamento y aplicaciones*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P, Keller. K. L(2011) Dirección de Marketing (10°ed) Pearson

Consultores, C. (2020). Obtenido de <https://calticconsultores.com/articulos/6-ventajas-la-planificacion-estrategica.html>

Cronista, E. (15 de febrero de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-stock-de-deuda-publica-trepo-a-su-nivel-mas-alto-de-los-ultimos-15-anos-20200215-0007.html>

Económico, I. (09 de abril de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/09/por-el-coronavirus-las-ventas-en-los-supermercados-crecieron-en-marzo-un-25-por-ciento/>

García S., E. y. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica 2a Edición*, 155 P. México, D.F: Editorial Trillas.

Grittini, M. S. (2011). *Diseño de un Plan Estratégico a nivel de Negocios para Distribuidora de Lubricantes*, . Neuquen: Universidad Empresarial Siglo 21 .

Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Increase. (26 de agosto de 2019). Obtenido de <https://increase.app/ar/ahora-12-todo-lo-que-tenes-que-saber/>

Robbins. Coulter (2014) *Administración* (12° ed) Pearson

Infobae. (01 de julio de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/01/todos-los-productos-que-se-podran-comprar-con-el-renovado-programa-ahora-12/>

Ley Política ambiental provincial, Ley 10208 (2002). Obtenido de <http://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2017/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>

Makro. (2020). Obtenido de <https://www.makro.com.ar/Sustentabilidad>

Mundial, B. (08 de enero de 2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/01/08/modest-pickup-in-2020-amid-mounting-debt-and-slowing-productivity-growth>

Negocios, A. (21 de marzo de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-los-supermercados-restringen-su-horario-de-atencion-durante-la-cuarentena-20200321-0002.html>

Página12. (07 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/229490-escrutinio-definitivo-alberto-fernandez-gano-con-el-48-24-po>

Porter, H. (2000). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México : Continental.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. Distrito Federal, Mexico: Patria.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de las Compañías*. México: Grupo Editorial Patria.

San Martín, V. L. (2015). *Caso de estudio: Supermayorista VITAL - El desafío de enfrentar el cambio. Un caso de estudio sobre la adaptación al mercado de consumo en Argentina*. . UADE Business School .

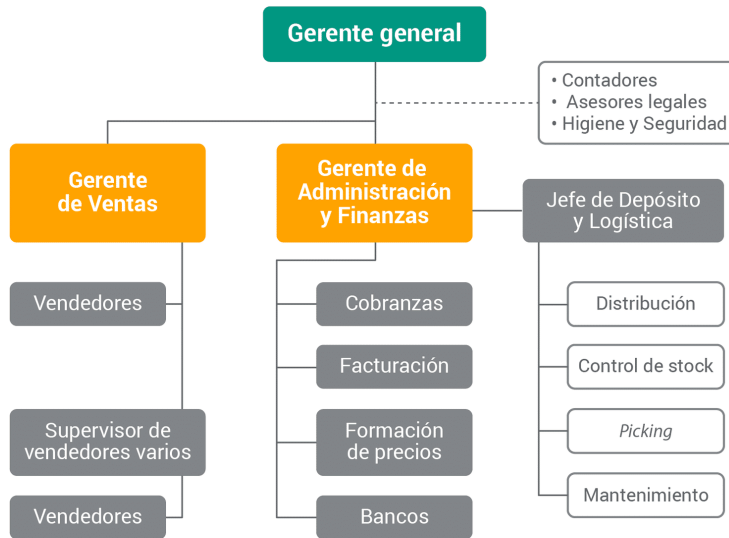
Stephen P, R., & Mary, C. (2014). *Administración*. México: Pears Prentice Hall.

Tebe, R. V. (2019). *Planificación Estratégica de MAN – SER SRL*. Río Cuarto: Universidad Empresarial Siglo 21.

Teresita, G. A. (2009). *Planificación estratégica para la empresa Delfin Supermercado*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.

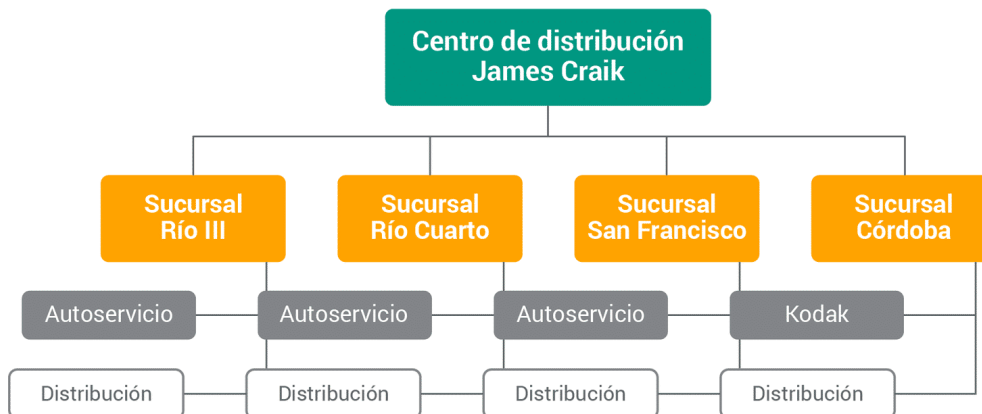
Anexos:

Ilustración 7- Anexo 1- Organigrama de la Empresa Redolfi S.R.L.



Fuente extraída de: (CasoREDolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 8- Anexo 2- Organigrama de Sucursales de la Empresa Redolfi S.R.L.



Fuente extraída de: (CasoREDolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 9 – Anexo 3- Estado de Resultado de ventas 2018 de Redolfi S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
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

Fuente extraída de: (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).