

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

Carrera de Licenciatura en Administración

**“Reestructuración del Plan Estratégico de Redolfi S.R.L dado un nuevo centro de
distribución para el año 2020”**

Autor: DE LA TORRE, Candela.

DNI: 39543333

Legajo: ADM05175

Tutora: RINERO, Sofía.

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que posibilita establecer el qué hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones organizacionales. El siguiente reporte de caso fue confeccionado para la distribuidora Redolfi S.R.L, ubicada en el interior de la provincia de Córdoba. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar un análisis diagnóstico de la organización, se detectó que posee una serie de falencias en diversos aspectos de su gestión interna. Uno de ellos fue la carencia de respuesta ante cambios internos y externos que la llevan a un situación donde es imprescindible diseñar la renovación de su planificación estratégica que la dote de capacidad de responder en forma oportuna, no solo a las modificaciones internas que deriven del traslado del centro de distribución a uno de mayor envergadura, sino también dar respuestas a un contexto de pandemia. Debido a esta realidad se le propuso diseñar una planificación estratégica que le permita, a Redolfi S.R.L, guiar las acciones de sus miembros hacia la consecución de objetivos comunes. Se concluyó que la organización requiere de una renovación de su planificación estratégica para subsistir en un mercado sumamente cambiante como el actual.

Palabras Claves: Planificación, Estratégica, Decisiones, Objetivos.

Abstract

Strategic planning is a management tool that makes it possible to establish what to do and the path that organizations must travel to achieve the planned goals, taking into account the changes and demands imposed by their environment. In this sense, it is a fundamental tool for organizational decision making. The following case report was prepared for the Redolfi S.R.L distributor, located in the interior of the province of Córdoba. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfumery, cleaning products and cigarettes. When carrying out a diagnostic analysis of the organization, it was detected that it has a series of shortcomings in various aspects of its internal management. One of them was the lack of response to internal and external changes that lead to a situation where it is essential to design the renewal of its strategic planning that endows it with the ability to respond in a timely manner, not only to the internal modifications derived from the transfer from the distribution center to a larger one, but also to respond to a pandemic context. Due to this reality, it was proposed to design a strategic planning that allows Redolfi S.R.L to guide the actions of its members towards the achievement of common objectives. It is concluded that the organization requires a renewal of its strategic planning to survive in an extremely changing market like the current one.

Keywords: Planning, Strategic, Decisions, Objectives.

Índice de contenidos

Introducción.....	5
Análisis de situación	8
Análisis PESTEL	8
<i>Factores Políticos</i>	8
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	9
<i>Factores Tecnológicos</i>	10
<i>Factores Ecológicos</i>	10
<i>Factores Legales</i>	11
Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter.....	11
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores:</i>	11
<i>Rivalidad entre los competidores:</i>	12
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	12
<i>Poder de negociación de los compradores:</i>	12
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos:</i>	12
Análisis Cadena de Valor	13
<i>Actividades tipo primarias</i>	13
<i>Actividades tipo de apoyo</i>	13
Análisis DAFO	14
Análisis específico	17
Marco Teórico	18
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación	22
Misión propuesta.....	22
Visión propuesta	22
Valores propuestos	22
Políticas propuestas.....	22
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	23
Alcance y Limitaciones	25
Plan de acción	25

1. Plan de acción 1: Procesos asociados a la venta	26
2. Plan de acción 2: Procesos asociados a la distribución	27
3. Plan de acción 3: Procesos asociados a la administración.....	28
4. Plan de acción 4: Proceso de capacitación	29
Diagrama de Gantt	31
Evaluación del proyecto	32
Conclusiones y recomendaciones	35
Bibliografía.....	38

Introducción

Mediante el presente reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L hacia el año 2021. La razón esencial es que dicha empresa está planeando una expansión organizacional que impartirá mayores compromisos por parte sus integrantes, brindando a todo el equipo un sentido de dirección y mejorando la toma de decisiones.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi SRL, de la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Terminado un proceso de sucesión, en el año 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros hijos: Lucas e Ignacio. La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, siendo la intención manifiesta en este protocolo de realizar los ajustes necesarios para que queden equiparados patrimonialmente los tres hijos.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, demostró un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La industria, en la que está inmersa la empresa objeto de estudio, es atractiva por aspectos tales como el crecimiento importante que ha tenido el canal tradicional en proporción a los hipermercados y supermercados principalmente, debido al cambio en el hábito de consumo de la población.

En cuanto a los empleados, se puede decir que a través de los años, el número de trabajadores se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73

vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La creciente complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial de A. J. & J. A. Redolfi SRL, debido al traslado de su centro de distribución a uno más grande, se enmarca en una estrategia de liderar en costos para así poder ofrecer a sus clientes precios diferenciados con respecto a su competencia y de esta forma incrementar la cuota de mercado en un contexto donde de la pandemia obliga a las empresas a adaptarse no solo a protocolos sanitarios, sino también a procesos de digitalización de sus ventas, para evitar las aglomeraciones de agentes al momento de comprar o vender mercadería. Frente a esta situación, la reestructuración de la planificación estratégica se propone para mejorar la cuota de mercado actual e incrementar el nivel de ventas, conduciendo a un aumento de la rentabilidad organizacional. El problema que tiene la empresa objeto de estudio radica en que sus decisiones no están alineadas con los objetivos estratégicos de crecimiento que ha planteado la organización. Esta situación genera que no haya una eficiencia operacional impidiendo que se garantice una buena actitud hacia el cambio. Es por ello, que se requiere de forma urgente una reestructuración de la planificación estratégica en un contexto de traslado del centro de distribución y de pandemia.

Dado que Redolfi S.R.L ha trasladado su centro de distribución, ya construido, a uno con mayor capacidad del que tenía y propugnando una estrategia de diferenciación para poder satisfacer a los clientes en forma eficiente, contar con una buena planificación estratégica es útil y necesario para generar un valor diferencial y sostenible de la misma y ayudar a afrontar las contingencias que pueden surgir a raíz de la situación en la que se encuentra el país.

Como antecedentes se pueden mencionar:

El trabajo de Monar (2015) se centró en los beneficios de la aplicación de una planificación estratégica en la Distribuidora de Lácteos “El Ranchito” de la ciudad de Milagro, donde se destaca el conocimiento del mercado en el cual se desenvuelven, también se estableció la carencia de esta herramienta en su desarrollo empresarial así como la necesidad de contar con talento humano especializado, la falta de procedimientos administrativos y su influencia en el control interno; aspectos que permitieron plantear los

objetivos investigativos. Dentro de este trabajo se propone una planificación estratégica, la cual abarca desde la filosofía corporativa de la distribuidora, pasando por el diseño de la estructura de la empresa, así también como los respectivos manuales de funciones, herramientas con las que contará el personal para su adecuado desempeño. Se presentan estrategias con sus respectivos planes de acción que permitan a la empresa analizada mejorar su posicionamiento estratégico en el mercado y su sustentabilidad en el tiempo. Este trabajo sirvió como base para el diseño de la planificación estratégica de una empresa del mismo ramo como lo es la distribuidora Redolfi S.R.L.

Por su parte, el trabajo de Salvatierra Cedeño (2018) se llevó a cabo con el propósito de diseñar un plan estratégico que permitiera el mejoramiento en la gestión de la distribuidora Monit Alimentos, para ello se elaboraron 3 fases metodológicas con relación al tema de estudio: 1) se diagnosticó el contexto interno y externo; 2) se establecieron objetivos estratégicos administrativos, comerciales y financieros que permitieran el fortalecimiento de posición en el mercado; 3) se elaboró un plan estratégico para la distribuidora Monit Alimentos que permitió la creación de elementos como la misión, visión, políticas y valores que le otorgaron a la organización un papel distintivo.

Ahora bien, siguiendo a Ander (2017) se entiende que la planeación estratégica o planificación estratégica es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar los objetivos que una organización se ha propuesto.

El caso planteado resulta relevante dado que Redolfi S.R.L, en el marco de un proceso de expansión organizacional, requiere que todo su equipo se movilice en un solo sentido de dirección hacia la consecución de los objetivos estratégicos, facilitando la distribución del tiempo y los recursos, y mejorando el proceso de toma decisiones actuales y futuras. Es importante mencionar, que planificar con antelación los objetivos y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos, no garantiza el éxito organizacional, pero reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso empresarial. Es posible que en el corto plazo no se note el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación.

Análisis de situación

En primer lugar es necesario retomar la problemática que se plantea para proponer una reestructuración de la planificación estratégica de Redolfi S.R.L, dado que la misma, en un contexto de expansión organizacional, planea trasladar su centro de distribución a uno con mayor capacidad, en un contexto donde la pandemia ha obligado a las empresas a reformular procesos claves como el de venta. Dicho traslado, tiene implicancias estratégicas que requieren alinear la misión, visión, valores, políticas y objetivos corporativos para lograr que la empresa logre optimizar su rentabilidad.

Análisis PESTEL

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL, en el cual se identificaron los factores del entorno externo que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factores Políticos

Con respecto a la fuerza política, se puede decir, siguiendo a la Cámara de Comercio de Córdoba (2020) que debido a la incertidumbre en cuanto al cambio de paradigma en las políticas del nuevo gobierno argentino a partir diciembre de 2019, los comercios mayoristas y minoristas se ven afectados por la postura de un gobierno que parece no primar hacia el sector productivo, desincentivando los niveles de inversión. Asimismo, la CCC (2020) sostiene que la ideología política del nuevo gobierno incide negativamente en la confianza de procesos de inversión del empresariado argentino.

Siguiendo al CPCE (2020) el proceso de inversión del sector mayorista y el minorista de productos alimenticios se ve fuertemente perjudicada por las señales inequívocas que el gobierno da al mercado, desalentando los niveles de rentabilidad que los negocios puedan obtener.

El impacto global de una influenza pandémica, de acuerdo a la CEPAL (2020) sobre la salud puede afectar la fuerza laboral, los sistemas de transporte y las cadenas de provisiones. El impacto del virus en otras áreas del mundo tal vez haga que su comunidad

experimente una crisis alimentaria aun antes de que el virus de la influenza cause problemas de salud graves en sus regiones. Esta situación produjo una orientación del consumo hacia los alimentos y en particular aquellos que son de primera necesidad para la población. Aun así, los excesivos controles de precios que el gobierno ha implementado en el sector de distribución de alimentos, genera que la rentabilidad de ciertas empresas de dicho sector no sea el óptimo frente a los elevados costos de mantenimiento.

Factores Económicos

Con respecto a la fuerza económica, desde el año 2018, según informe del BCRA (2020) el país fue golpeado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una larga y masiva liquidación del peso, activando presiones inflacionistas, ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés. La inflación es una preocupación de peso en Argentina; Argentina está atravesando una Inflación mensual, según BCRA (2020) para el mes de julio de 1,9%, inflación interanual 42,4%. El tipo de cambio mayorista, de acuerdo a dicho organismo monetario se ubicó en \$77,95.

Empresas comerciales, mayoristas y minoristas, han sido muy afectadas por la inflación, la caída del peso y los importantes recortes a los subsidios para los servicios públicos, han aumentado considerablemente los costos operativos de las mismas. Las empresas, ante esta situación, toman medidas como reducir el horario laboral, cerrando la producción determinados días, recortando turnos o dando vacaciones adelantadas, en anticipación de una mayor demanda de sus clientes una vez que la economía se recupere.

Factores Sociales

En cuanto a la fuerza social, siguiendo a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020), debido a la inestabilidad que se está viviendo, el comportamiento del consumidor ha cambiado. Asimismo la CAME (2020) sostiene que ante la crisis, las personas disminuyeron sus gastos y son muchos más selectivos a la hora de comprar, adquiriendo en ocasiones, productos sustitutos de segunda o tercera marca. Como consecuencia de lo antes detallado, en muchos casos, optaron por dejar de hacer sus

compras en supermercados de grandes superficies y retornaron a las despensas de barrios y las distribuidoras mayoristas. La nueva conducta adoptada por los consumidores, favorece de manera muy positiva los distribuidores mayoristas de alimentos que pueden notar un aumento de sus ingresos.

Factores Tecnológicos

En cuanto a la fuerza tecnológica, el sector de distribuidoras de alimentos, carecen de desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución implementando nuevas formas de control de stock y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión, uno de ellos podría ser el Presea ERP (*Enterprise Resource Planning*) este sistema mantiene un control más ágil al proporcionar un seguimiento de todos los procedimientos relacionados con el movimiento de mercadería dentro y fuera del depósito (recepciones, preparaciones, despachos, transferencia de productos entre locales/depósitos, distribución, etc.).

En los tiempos que corren, los avances tecnológicos y científicos se dan día a día, y con gran rapidez. Por este motivo las empresas no pueden estar ajenas a esta situación y deben tratar, en la medida de sus posibilidades, de atenderlas teniendo en cuenta los recursos que poseen o podrían conseguir.

Otra observación en este enfoque es que la **industria** de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con compradores cada vez más informados y una participación creciente del comercio electrónico, lo que impone una reflexión acerca de las estrategias que son necesarias para sobrevivir a estas nuevas condiciones e, incluso, explotarlas para ganar en ventas.

Factores Ecológicos

En cuanto a la fuerza ecológica, la mayoría de las Pymes en Argentina, de acuerdo a la CAME (2020), no poseen una política ambiental definida, tanto en preservar el uso del agua como promover el uso de artículos reciclados. Las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad ciertas medidas para evitar la contaminación. También se orientan a los

comercios e industrias. Se persigue la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio (Banco Mundial, 2019).

El sector de empresas distribuidoras no cuenta con una política ambiental concreta que se relacione con el cuidado del medio ambiente. Tampoco promueve acciones como el reciclado, ahorro de energías, empleo de energías renovables. La responsabilidad social empresarial de las empresas con para el medio ambiente es insuficiente.

Factores Legales

En cuanto a lo legal, se puede considerar la ley de góndolas, la cual tiene como objetivo promover la competencia en el sector de bienes de consumo (alimentos) masivo, evitando que el poder de fijación de precios se concentre en los híper y supermercados. Dos aspectos importantes a tener en cuenta, con respecto a dicha ley, son que en góndolas y locaciones virtuales debe haber un treinta por ciento de tope de espacio disponible por marca y además, se establece que los supermercados deben ofrecer un mínimo de cinco proveedores de un mismo producto por góndola.

Por otro lado, en agosto del año 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano de la ciudad de Córdoba. Y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad de la ciudad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación.

Análisis de la industria: cinco fuerzas de Porter

Se realizó el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), llegando a las siguientes conclusiones:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: la industria de la distribución de productos alimenticios es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas. Para ingresar a la actividad de las distribuidoras se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística, siendo complicado en la

situación económica actual del país. Existe una falta de diferenciación con los competidores ya que los servicios prestados por los mayoristas son bastantes estandarizados, por lo tanto similares. Marcas comercializadas de renombre (altamente valoradas).

Rivalidad entre los competidores: la industria se caracteriza por ser muy competitiva debido al posicionamiento de los competidores, los costos fijos son altos, pues constantemente estará enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Al ser un mercado de competencia perfecta, las barreras de entrada y de salida son bajas, la información es prácticamente completa (perfecta), por ende las empresas que forman esta industria han de diferenciarse en cuanto a los costos, propugnando la estrategia de liderazgo en costos y adicionalmente diferenciándose con precios más bajos.

Poder de negociación de los proveedores: el poder de los proveedores es alto, ya que los mismos fijan las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías. Por ello, los restantes proveedores prácticamente no tienen incidencia en la estructura de costos ni en la planificación estratégica de este tipo de negocios.

Poder de negociación de los compradores: el poder de los clientes es relativamente alto. Están compuestos por comercios minoristas como supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Los compradores que desean únicamente una marca determinada no tienen mucho poder de negociación con respecto al proveedor que vende con exclusividad. En la industria existe un alto grado de fragmentación de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial. Además, en la industria prevalece la posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costos fijos elevados.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: diversidad de competidores que intentan introducir bienes sustitutos en la industria analizada, tales como son los hipermercados, que a través de fuertes ofertas masivas hacen que los minoristas se conviertan en clientes ocasionales.

Análisis Cadena de Valor

Actividades tipo primarias

Logística: 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 *wi-fi*. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada una tiene determinado el día y la hora de entrega. Al momento en que se descargan los camiones, 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. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Operaciones: en todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

Marketing y Ventas: las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en *packs* cerrados. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. En cuanto a sus clientes, si bien los conocen, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. 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. No hay una planificación específica de las ventas *online*.

Servicios: marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

Actividades tipo de apoyo

Infraestructura: la empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros, y 2 para guardar camiones de gran porte.

Gestión de recursos humanos: En cuanto al recurso humano de Redolfi, no tiene un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tiene un proceso de selección de los empleados, 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. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna.

Desarrollo tecnológico: Para realizar el control de recepción, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar.

Aprovisionamiento: la organización posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Se puede decir que la actividad primaria que agrega mayor valor es la de logística. La actividad de apoyo que agrega mayor valor es infraestructura de la empresa.

Análisis DAFO

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar la matriz FODA. La misma es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa.

Fortalezas

- Diversidad de productos y marcas de afamados prestigio.
- Personal capacitado en cada área.

- Rapidez en las entregas debido a la cantidad de sucursales, personal y vehículos propios.
- Servicio de asesoramiento comercial a futuros nuevos clientes.
- Política de Crecimiento Sostenido.
- Beneficios fiscales derivados de la expansión o tamaño de la empresa.
- La expansión de nuevas sucursales.
- Antigüedad en el rubro mayor a 50 años.
- Con el prestigio obtenido, se crea la posibilidad de ser representante de otras marcas importantes.
- Optimizar la rentabilidad.

Oportunidades

- Aumento de la demanda de productos alimenticios en el país.
- Tendencia de los individuos en el consumo al por mayor para resguardar de la inflación en Argentina.
- Implementación de ventas online, generando un aumento de la rentabilidad de los negocios.

Debilidades

- Deficiencias en el control debido a la cantidad de sucursales.
- Falta de un correcto lay-in para que se minimice los recorridos de mercaderías.
- Alta exposición al Riesgo debido a la facilidad de elección de proveedor por parte de clientes.
- Falta de un sistema de gestión integral para control general y de existencia de inventarios.
- Carencia de un sistema de control de gestión interna.

Amenazas

- La disminución en las ventas debido a la baja de la actividad de la economía que afecta principalmente el poder adquisitivo de los consumidores.

- El despido de empleados de otras empresas y/o rubros debido a la disminución de la actividad económica.
- Situación macroeconómica de Argentina. Alta presión fiscal.

Una de las grandes fortalezas con las que cuenta Redolfi S.R.L es el reconocimiento de la marca a nivel nacional, esto la hace fuerte en el mercado ofreciendo una red de distribución amplia. Además cuenta con un gran equipo especializado, con experiencia en el rubro de distribución de alimentos, con productos y servicios competitivos en calidad-precios y cuenta con una cartera de clientes diversificada y servicios de post venta. Otra fortaleza es que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. 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. Todas estas fortalezas pueden ser empleadas para aprovechar la oportunidad de una creciente demanda de productos alimenticios por parte de la población y más aún, el *boom* del consumo al por mayor de los consumidores para resguardarse de los potenciales incrementos de precios que se están generando en el mercado. La nueva ubicación será estratégica, ya que favorece el desarrollo local y a nivel mercado se posiciona para estar más fuerte a sus competidores, esta gran oportunidad le permitirá explorar nuevos segmentos del mercado y llegar a mercados desconocidos para la empresa. Aun así, es importante mencionar que la caída en ventas que está obteniendo la empresa por falta de espacio físico para las mercaderías se configura como una verdadera debilidad. La falta de un área de recursos humanos que actualmente no cuentan para 132 empleados. No tiene un proceso de selección de los empleados. Otra debilidad es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, esta falta de capacitación a los empleados muchas veces ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Como principal amenaza, se puede decir que Redolfi se encuentra fuerte en el mercado hoy en día, pero sin dudas cualquier desequilibrio en cuanto al estudio de las

necesidades de los clientes puede dar paso a que los mismos decidan por otras opciones que el mercado competitivo le ofrece, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Otra de las amenazas es la situación económica de la Argentina y el mundo, la gran inflación y la gran presión fiscal que afectan a las operaciones de la empresa bajo estudio.

Análisis específico

Para el análisis específico se usó la matriz de Ansoff. El presente reporte de caso se focalizó en el primer cuadrante de dicha matriz, penetración de mercado, dado que el objetivo de crecimiento se apuntala en incrementar las ventas de la empresa con los mercados y productos actuales. Esto se puede conseguir si los clientes actuales compran más de los productos que ofrece Redolfi S.R.L o bien, otra alternativa es si se consiguen nuevos clientes dentro del actual segmento. Es decir o se consigue aumentar la cuota de mercado o se consigue crecer con la expansión del mercado. En la actualidad, el tamaño que ocupa la empresa en el total del *retail* mayorista es aproximadamente 1%. Ventas netas del retail mayorista: \$45.000 millones de pesos anuales, y las ventas netas de Redolfi S.R.L, según estados financieros del año 2019, fueron \$318 millones de pesos.

Esta estrategia requiere consolidar las acciones de una empresa del sector para vender más a los clientes actuales sin modificar el producto bajando los precios, promociones, estrategia de comunicación, captando clientes a la competencia, etc. La adaptación de un centro de distribución, con mayor capacidad operativo, abrirá el camino para que empresas del sector de distribución de alimentos, como la que se está analizando, puedan satisfacer la creciente demanda de dichos productos en tiempo y forma.

Marco Teórico

Dado que el objetivo principal del presente trabajo es el diseño de una planificación estratégica para Redolfi S.R.L, se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica y estrategias.

Partiendo de lo más general a lo más específico y siguiendo a Romero (2015), en un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos. Nos ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad. En particular, la planificación estratégica, de acuerdo a aquel autor, es la herramienta que utiliza una organización para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, para alinearse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser. Al respecto, Aybar (2013) menciona que la alineación estratégica de la organización implica alinear los objetivos, planes, actividades colectivas e individuales de las unidades de la empresa y sus subsidiarias, de las áreas orgánicas y funcionales, de los puestos de trabajo y entorno en el que está inmersa la organización. Una concepción más global, de planificación estratégica, es la que afirma De Vicuña (2017), quien sostiene que la planificación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de una organización. La planificación estratégica tiene un mayor alcance, ya que suele abarcar a la organización en su conjunto.

Ahora bien, Luna (2014) define a la Planeación estratégica como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelve.

Luego de la revisión literaria de estos autores, es preciso mencionar que se adhiere a la concepción de Luna (2014) quien aporta una concepción más integral de lo que es la planificación estratégica. Esta concepción, no excluye la de Aybar (2013) ni la de Romero (2015) quienes señalan que para que una estrategia sea satisfactoria debe estar bien alineada, es decir que esta conlleve a cumplir con lo planeado.

Las estrategias de Diferenciación y Liderazgo en Costes no son incompatibles, según todas las evidencias pueden combinarse, existen correlaciones positivas entre ambos tipos de ventaja competitiva (Castro, 2014). El autor añade que de igual modo los esfuerzos por diferenciarse y concentrar a la vez el ataque en un segmento específico de mercado puede resultar una conjunción eficaz. Las estrategias combinadas, además de ser más fuertes, hacen difícil el ser descifradas y copiadas por los competidores. Al mismo tiempo, Martínez y Gutiérrez (2012), mencionan que mientras que una estrategia de liderazgo en costos posee el objetivo de obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores, la estrategia de diferenciación posee el objetivo de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único.

Las estrategias genéricas son tres por medio de las cuales una organización podría obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo: diferenciación, enfoque, liderazgo en costos (Porter, 2009).

La Matriz de Ansoff, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

En particular, la estrategia de penetración de mercados consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con productos actuales en los mercados que opera actualmente una empresa, sin perder de vista la posibilidad de innovar tecnológicamente.

Finalmente, integrando todos los conceptos abordados en esta sección se puede decir que la planificación estratégica es un proceso que permite a una organización, tal como Redolfi S.R.L, anticiparse a los cambios venideros en un mercado tan cambiante y competitivo como el que está inmersa la empresa.

Diagnóstico y discusión

Dado el proceso de expansión organizacional que está llevando a cabo la empresa Redolfi, por medio de la puesta en funcionamiento del nuevo centro de distribución de su propiedad, se puede decir que el problema que enfrenta es la carencia de respuesta ante cambios internos y externos que la llevan a una situación donde es imprescindible diseñar la renovación de su planificación estratégica que la dote de capacidad de responder en forma oportuna, no solo a las modificaciones internas que deriven del traslado del centro de distribución a uno de mayor envergadura, sino también dar respuestas a un contexto de pandemia que obliga a adaptarse a ciertos procedimientos sanitarios en post de ganar cuota de mercado y permanecer en el mercado.

Asimismo, se considera que el problema es relevante, dado que una correcta planificación estratégica, le permitirá mantener la competitividad en el mercado y en especial coordinar las estrategias, de liderazgo en costos y diferenciación, con los objetivos organizacionales, para responder a un mercado creciente como el de consumo masivo de alimentos y aumentar su cuota de mercado radicalmente. En particular, la planificación estratégica proporcionara herramientas suficientes para que Redolfi S.R.L. pueda incrementar su rentabilidad por medio de un uso eficiente del nuevo centro de distribución.

Vale la pena resolver el problema para sobrevivir en el mundo de hoy, planteándose metas y objetivos específicos, relacionándolos con el tiempo y con niveles de autoridad necesaria en cada equipo de trabajo que cuente la organización Redolfi S.R.L. De esta manera, podrá identificar oportunidades y peligros que surjan en el futuro con mejor eficacia y accionar oportunamente. Planear el futuro es crucial para estar preparados para los cambios que se avecinan en un mundo tan globalizado y competitivo en el que la industria se desarrolla.

Siendo que la principal debilidad de la organización es la carencia de un sistema de control interno y dado que la situación macroeconómica del país es negativa por los efectos de una pandemia que no tiene fecha de finalización, la renovación de la planificación estratégica es necesaria para adecuar los elementos internos de la empresa en un contexto muy frágil para todo el sector.

Se concluye que la empresa Redolfi requiere una planificación estratégica que le permita anticiparse al futuro mediano e inmediato, estando preparada para responder a los cambios internos, y en especial, los externos para generar niveles de competitividad que la posicionen como líder en el mercado.

La razón, por la cual el caso es destacable, es que sin una reestructuración de la planificación estratégica, en un contexto donde la empresa planea trasladar su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa, la misma podría desviar su centro de acciones para cumplimentar objetivos que no se adapten a la necesidad organizacional y actual de la empresa.

El resultado que se espera obtener, por medio de la presente planificación estratégica, es que la empresa Redolfi S.R.L pueda: asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a oportunidades detectadas, estimulando el compromiso de los diferentes actores de mercado con la empresa, aumentar la cuota de mercado y optimizar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Plan de implementación

Como primera medida se procede a realizar una actualización de la misión y los valores de Redolfi para que sean congruentes entre sí.

Misión propuesta

Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de distribución mayorista de alta calidad, dando respuestas oportunas frente a las demandas que los mismos soliciten y adaptándose a los cambios que el entorno exija, sustentado la extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindando a sus empleados la posibilidad de crecer profesionalmente, dotándolos de herramientas para adaptarse a los cambios.

Visión propuesta

Ser una organización líder como distribuidora de productos de consumo masivo, abierta a nuevas oportunidades de negocios con amplios espectros de crecimiento, manteniendo una estrecha relación con todos sus clientes.

Valores propuestos

- ✓ Sentido de equipo para resolver problemas y adaptarse a los cambios.
- ✓ Respeto por el cliente.
- ✓ Esfuerzo y dedicación profesional para resolver problemas adversos.
- ✓ Innovación y evolución en los procesos, estar a la vanguardia para ofrecer siempre un servicio de excelencia, basado en la mejora continua.

Políticas propuestas

- ✓ Maximizar la rentabilidad por medio de la reducción de costos para diferenciarse en cuanto a precios establecidos para sus productos.
- ✓ Orientar a la organización bajo una política de crecimiento perdurable en el tiempo, fortaleciendo las relaciones con sus clientes.
- ✓ Respetar los requerimientos de los clientes en cuanto a gustos, preferencias, calidades de productos.

- ✓ Promover un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo profesional en el marco del trabajo en equipo.

Objetivo general

Aumentar en un 2% la rentabilidad para el año 2024 en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la Provincia de Córdoba, en el marco del traslado del centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa de su propiedad, mediante el diseño de la reestructuración de la planificación estratégica, llevándola a cabo a partir del enero del año 2021.

Objetivos específicos

1. Aumentar un 15% el nivel de ventas anuales de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L bajo una demanda creciente durante todos los meses del año.
2. Aumentar un 40% el nivel de satisfacción de los clientes, medido mensualmente a partir de enero 2021. Esto se logrará a través de la diferenciación en calidad de productos y en precios por debajo de la competencia.
3. Aumentar un 10% el surtido de productos que ofrece A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, generando contactos en segmentos corporativos y afianzando la relación con proveedores.
4. Incrementar las capacitaciones anuales al personal, aumentando el 15% del nivel de satisfacción en servicio de atención al cliente.

Tabla N° 1: Estrategia y fundamentación

Objetivo específico	Estrategia	Fundamentación
Número 1	Para los socios de responsabilidad limitada, a la fecha de cierre de ejercicio económico, se hará una reunión informativa para indicar los resultados del año. Se espera que al crecer la demanda durante todos los meses del año aumente el nivel de ventas del negocio en conjunto. Para poder abastecer el aumento de la demanda en forma oportuna, se precisa	Se enfoca en el liderazgo en costos para ofrecer precios diferenciados con respecto a la competencia. Precios atractivos y valorados por los clientes actuales y potenciales.

	<p>adecuar el nuevo centro de distribución, el cual se caracteriza por tener una mayor capacidad operativa y por ende, las respuesta a sus clientes serían satisfechas de modo eficiente.</p>	
Número 2	<p>Se enfoca en la diferenciación tan valorada por los clientes que buscan la relación precio/calidad más favorable para sentirse satisfechos. A su vez, el amplio surtido de productos a niveles de precios bajos con respecto a la competencia hace atractiva la fidelización de los clientes y la llegada de nuevos clientes en busca de los productos que ofrece Redolfi.</p>	<p>Enfocarse en la diferenciación es crucial para que el cliente se sienta valorado por la empresa. De esta forma, se esperaría que se formen lazos estrechos con los clientes, atendiendo sus necesidades en forma oportuna y elevando el nivel de satisfacción de los mismos.</p>
Número 3	<p>Diversificar las transacciones con los proveedores, posicionando a la distribuidora como una empresa que ofrece una gran variedad de productos. Esto, a su vez, logrará vincular a la empresa con más empresas, generando una red de lazos entre diferentes proveedores que sea sostenible en el tiempo.</p>	<p>Posicionar a la empresa como una que se caracteriza por entablar lazos estrechos con los proveedores de diversos productos. Accediendo a la exclusividad de algunos, gracias a la capacidad operativa con la que puede trabajar, debido al traslado del centro de distribución de su propiedad.</p>
Número 4	<p>La capacitación del personal es crucial para dar respuestas oportunas a los clientes actuales y a los potenciales. El saber asesorar, brindando un servicio personalizado para sus clientes, repercutirá en la retención de los mismos.</p>	<p>Se considera de suma utilidad la capacitación continua de todos los integrantes de la distribuidora, es especial el área de ventas, para brindar un servicio de excelencia. Las encuestas de satisfacción servirán como feedback.</p>

Elaboración propia.

Alcance y Limitaciones

Alcance

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para Redolfi S.R.L. El trabajo se realizó abarcando el segundo semestre del año 2020, para comenzar el proceso de implementación a partir de Enero 2021. Se involucran todas las áreas de la empresa, es decir la organización como un todo a los fines de lograr el involucramientos de todos los actores organizacionales que la conforman.

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo y descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la realización del mismo. La ejecución de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y corriente desarrollo.

Plan de acción

Dentro de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, los procesos operativos se pueden diferenciar en tres clases, el primero relacionado con el ofrecimiento y la venta de los productos, el segundo con el proceso de distribución y el tercero con la administración. Estos procesos serán caracterizados de la siguiente manera, distinguiendo cuatro etapas:

- ✓ Preparación: en esta fase el cliente prepara una petición del servicio de distribución de los productos.
- ✓ Negociación: en esta fase el cliente y el realizador negocian y acuerdan las condiciones de satisfacción.
- ✓ Ejecución: en esta fase se llevan a cabo las actividades para cumplir las condiciones de satisfacción acordadas.
- ✓ Aceptación: en esta etapa tanto cliente como realizador evalúan las etapas anteriores y declaran su aceptación o rechazo, concluyendo así el ciclo del negocio.

A continuación se exponen los cuatro planes de acción que conforman dicho plan comercial:

1. Plan de acción 1: Procesos asociados a la venta

Se propone que la venta pueda ser generada a través de dos canales, el primero es que los vendedores de la empresa consigan en terreno un cliente, el segundo es que un cliente llame a la distribuidora solicitando los productos que necesita. Para el segundo canal serán traspasados a un vendedor de la distribuidora, así de esta manera el cliente se beneficiará teniendo un vendedor encargado de sus necesidades y el vendedor se beneficia pues aumenta su cartera de clientes. Esta propuesta permite aumentar el nivel de ventas de la empresa Redolfi S.R.L.

Los pasos propuestos son:

Preparación: el vendedor visita a los potenciales clientes, y consigue que estos le compren productos y que le sean despachados por la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, en esos momentos el cliente encarga en base a recomendaciones del vendedor e ideas propias la lista y cantidad de los productos que desea. Para ello es crucial que el vendedor esté sumamente capacitado y actualizado. Se capacitará a los vendedores con el objetivo de lograr que la fuerza de ventas de la distribuidora esté altamente motivada para conseguir logros en su función laboral, comprometidos a incrementar la rentabilidad y la utilidad del negocio y dispuestos a proponer proyectos de mejora para optimizar las ventas. Para ello, se propone la creación de un área de capacitación en la empresa que tenga amplias aptitudes para motivar a los vendedores actuales y a los que pretende contratar la empresa.

Negociación: el vendedor y el cliente negocian el monto de la venta total en base a las condiciones que se establecieron en el plan de ventas donde el vendedor conoce sus márgenes para negociar y como se verá más beneficiado él y la distribuidora, además negocian el plazo de pago, luego de esto se ejecuta una orden de compra con el detalle de los productos y el monto final del servicio.

Ejecución: La orden de compra llega a la distribuidora y esta ejecuta la orden de distribución, se separan los productos, se carga al transporte, se crea la factura y se despacha al cliente.

Aceptación: El cliente revisa los productos de la entrega y da su aprobación a la entrega. Esto culminaría cuando el cliente paga en el plazo determinado en la negociación.

- Indicador: Cantidad de hs de capacitación dictadas/Cantidad de horas proyectadas.
- Responsable: Gerente de RRHH.

2. Plan de acción 2: Procesos asociados a la distribución

La distribución es la encargada de distribuir de manera eficiente los productos a los clientes, para esto se necesita controlar los despachos pero también el inventario nuevo del almacén de distribución, por lo tanto en este proceso es importante negociar con las empresas proveedoras y mantener el centro de distribución con los productos adecuados para no fallar a los requerimientos de los clientes. Para realizar esto, se propone que las tareas de la distribución se pueden dividir en tres: inventario, recepción de ventas, despacho. Esto permite reducir los costos y simultáneamente aumentar el nivel de ventas.

- ✓ Inventario: el jefe de distribución en conjunto con el Gerente General deben desarrollar un modelo de inventarios adecuado para poder satisfacer tanto las necesidades de los clientes como la promesa de entrega en un máximo de 48 horas, para esto se desarrollara un estudio de la rotación de los productos a medida que la distribuidora vaya obteniendo clientes y estos encarguen sus productos. Para ello, se propone la implementación de software que permita adecuar los niveles de inventarios en función de la capacidad operativa del nuevo centro de distribución. El software diseñado a medida por un programador (especialista en la materia).
- ✓ Recepción de ventas: luego que el cliente envía la orden de compra, distribución selecciona los productos, inmediatamente hace el descuento en el inventario y le asocia a esos productos una fecha y una dirección de entrega.
- ✓ Despacho: Luego que los productos están seleccionados y separados en el sistema, asociados a un cliente y a una dirección, el jefe de distribución decide la ruta más

adecuada para el día siguiente. Si por capacidad de los camiones o por límites de tiempo no se pudiera cumplir con la ruta, distribución debe encargarse de hacer llegar de alguna otra forma los productos a los distintos clientes, por ejemplo arrendando un transporte alternativo, de forma tal que los productos lleguen en las 48 horas sin importar que en algunos casos se genere un costo mayor. Lo importante es la satisfacción del cliente. Se propone la implementación de un sistema de logística y transporte totalmente digitalizado, adaptable a los cambios en volúmenes de operaciones. El software diseñado a medida por un programador (especialista en la materia).

- Indicador: Despachos cumplidos a tiempo/Total despachos.
- Responsable: Gerente de Logística.

3. Plan de acción 3: Procesos asociados a la administración

En cuanto a los procesos asociados a la administración, se propone hacer foco en tres reuniones que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L debe garantizar para la correcta planificación estratégica con sus políticas comerciales, con los proveedores y la calidad de los productos.

Reuniones de planificación comercial: se realizarán semanalmente con el objetivo de evaluar los aspectos relevantes de la semana como la obtención de clientes, el cumplimiento de los acuerdos y de los despachos. Además se determinarán acciones de promoción de los productos y servicios para apoyar la captación de clientes por los vendedores. Para ello, se propone contar con la presencia de un especialista en mercadotecnia a los fines de propulsar el incremento sostenible de la facturación en el marco de ofrecer nuevos productos y servicios por parte de Redolfi.

Adicionalmente, aquellas reuniones se complementarán con la adquisición de productos, las cuales se realizarán dos veces al mes, donde se evaluará la opción de penetrar con otros productos y la de sacar algunos que no cumplan con la rotación necesaria. Para estas reuniones se necesitaran datos de preferencias y necesidades de los

clientes, rotación de productos en centro de distribución e ideas propias de la planta ejecutiva para el crecimiento de la facturación.

Finalmente, las reuniones de evaluación y mejoras en la calidad del servicio post venta: esta será una reunión especial una vez al mes en la que participarán todos los empleados de la distribuidora, en la que tendrán oportunidad de evaluar su desempeño y el de la distribuidora en general, aportando todo lo que puedan para lograr todos juntos que la distribuidora sea la mejor en servicios

Adicionalmente, se proponen reuniones de contabilidad, las cuales serán mensuales y se llevarán a cabo entre el Gerente General y el Contador contratado por la distribuidora. El objetivo de éstas será utilizar los flujos de la empresa para mejorar los beneficios de los dueños como de los empleados de la distribuidora.

- Indicador: Cantidad de hs destinadas a reuniones de planificación comercial/Cantidad de horas proyectadas.
- Responsable: Gerente Comercial.

4. Plan de acción 4: Proceso de capacitación

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos, en la confianza, respeto y consideración con sus jefes. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Se proponen dos tipos de capacitaciones:

Primera capacitación para el desarrollo de Carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esto permitirá que los recursos humanos no sea resistentes al cambio en un contexto donde el traslado del centro de distribución de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L impartirá mayores exigencias laborales y decisionales.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el

que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Segunda capacitación para formar líderes coach en nivel jerárquico y mandos medios: a través de un programa presentado por Escuela de Negocios Mundos E con Certificación otorgada por Universidad Nacional de Córdoba FCEFyN, Diplomatura en Líder Coach. La actividad incluye a: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y Gerente General, de la sucursal de James Craik donde se hoy en la actualidad se centralizan operaciones.

- Indicador: Cantidad de hs de capacitación dictadas/Cantidad de horas proyectadas.
- Responsable: Gerente de RRHH.

Recursos, tiempos y presupuestos necesarios

A continuación se expone la Ilustración 1 donde se puede visualizar cada una de las actividades propuestas, los recursos necesarios, el tiempo de ejecución y el costo respectivo para cada una ellas.

Actividad	Recursos Necesarios			Tiempo en días	Presupuesto
	Físicos	Humanos	Económicos		
Capacitación de vendedores	Refacción de una sala en el centro de operaciones de la distribuidora que será utilizado para brindar capacitaciones presenciales a los vendedores	Especialista en RRHH	Refacción física: \$1,500,000; Especialista en RRHH : \$65.000 por cada capacitación de 10 vendedores durante 15 días	15 días	\$ 1.565.000,00
Determinación del sistema de logística y transporte	Software para administrar el sistema de logística y transporte en el nuevo centro de distribución \$950,000	Programador	Implementación del sistema y honorarios del programador. \$65000	20 días	\$ 1.015.000,00
Reuniones de planificación comercial	La empresa cuenta con espacio físico donde realizar la reunión	Especialista en mercadotecnia	Honorarios por cada reunión \$450000	10 días	\$ 450.000,00
Capacitación para el desarrollo de carrera profesional	Refacción de una sala en el centro de operaciones de la distribuidora que será utilizado para brindar capacitaciones presenciales a los vendedores. Refacción costo \$500,000	Especialista en RRHH	Honorarios por cada capacitación de 10 colaboradores en 15 días: \$85000	15 días	\$ 585.000,00
Formar líderes coach en nivel jerárquico y mandos medios	Tercerizado	Centro de capacitación especializado	6 personas capacitadas. Costo: \$95000	30 días	\$ 95.000,00
Total					\$ 3.710.000,00

Ilustración 1. Recursos, tiempos y presupuesto.

Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 90 días y un costo de \$3.710.000

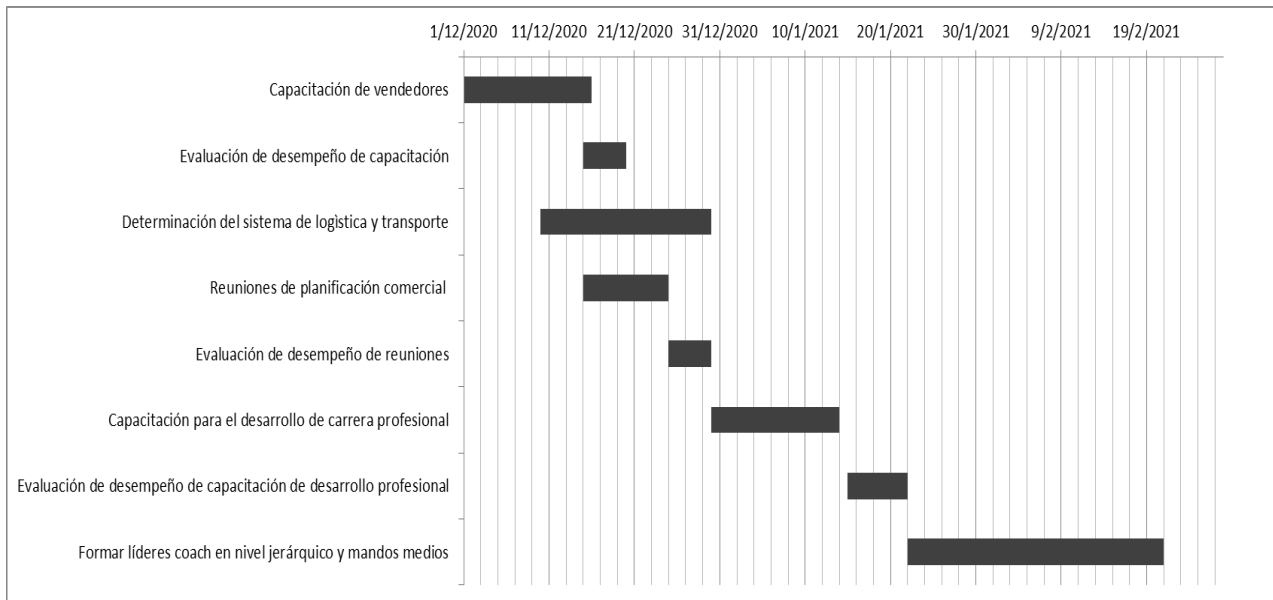


Ilustración 2. Diagrama de Gantt

Elaboración Propia.

Evaluación del proyecto

A continuación se expone el flujo de fondos proyectado para la empresa objeto de estudio. Para ello se han realizado premisas general y para los planes de acción en particular. Luego se calculó la VAN, TIR y el ROI.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Redolfi S.R.L"				
	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283,38	\$ 606.945.532,56	\$ 801.168.102,98	\$ 1.033.506.852,84
Plan de acción 1	\$ 8.991.785,67	\$ 12.138.910,65	\$ 16.023.362,06	\$ 20.670.137,06
Plan de acción 2	\$ 8.092.607,10	\$ 10.925.019,59	\$ 14.093.275,27	\$ 18.603.123,35
Plan de acción 3	\$ 7.643.017,82	\$ 10.318.074,05	\$ 13.310.315,53	\$ 17.569.616,50
Plan de acción 4	\$ 11.239.732,08	\$ 15.173.638,31	\$ 19.573.993,43	\$ 25.837.671,32
Total de ingresos	\$ 485.556.426,05	\$ 655.501.175,16	\$ 864.169.049,26	\$ 1.116.187.401,07
Egresos				
Costo de Mercadería				
Vendida	\$ 349.857.789,40	\$ 472.308.015,69	\$ 623.446.580,71	\$ 804.246.089,12
Gastos de Comercialización	\$ 13.081.389,15	\$ 17.659.875,35	\$ 23.311.035,47	\$ 30.071.235,75
Gastos Administrativos	\$ 8.820.448,25	\$ 11.907.605,14	\$ 15.718.038,78	\$ 20.276.270,03
Gastos Financieros	\$ 42.261.465,79	\$ 57.052.978,82	\$ 75.309.932,04	\$ 97.149.812,33
Otros Egresos	\$ 64.163.303,19	\$ 86.620.459,31	\$ 114.339.006,28	\$ 147.497.318,11
Subtotal	\$ 478.184.395,78	\$ 645.548.934,30	\$ 852.124.593,28	\$ 1.099.240.725,33
Plan de acción 1	\$ 585.000,00	\$ 93.500,00	\$ 102.850,00	\$ 113.135,00
Plan de acción 2	\$ 1.015.000,00	\$ 71.500,00	\$ 78.650,00	\$ 86.515,00
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00
Plan de acción 4	\$ 1.660.000,00	\$ 176.000,00	\$ 193.600,00	\$ 212.960,00
Total de egresos	\$ 481.894.395,78	\$ 646.384.934,30	\$ 853.044.193,28	\$ 1.100.252.285,33
Utilidad Bruta	\$ 3.662.030,27	\$ 9.116.240,86	\$ 11.124.855,98	\$ 15.935.115,74
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 1.281.711	-\$ 3.190.684	-\$ 3.893.700	-\$ 5.577.290,51
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 2.380.319,67	\$ 5.925.556,56	\$ 7.231.156,38	\$ 10.357.825,23

Ilustración 3. Flujo de fondos proyectado.

Elaboración Propia.

VAN	\$ 1.388.520,07
TIR	67%
ROI	2178%

Ilustración 4. Medidas de evaluación.

Elaboración Propia.

Es importante aclarar que la tasa de corte o de rendimiento requerido fue la tasa de referencia de leliq del 54% anual.

Tabla N°2: costos asociados para cada plan de acción.

Costos para Plan de Acción	2021	2022	2023	2024
Plan de Acción 1				
Refacción de sala para capacitación	\$ 500.000,00			
Honorarios especialista en RRHH	\$ 85.000,00	\$ 93.500,00	\$ 102.850,00	\$ 113.135,00
Total	\$ 585.000,00	\$ 93.500,00	\$ 102.850,00	\$ 113.135,00

Plan de Acción 2				
Software para administración de plan de logística y transporte	\$ 950.000,00			
Mantenimiento del programador	\$ 65.000,00	\$ 71.500,00	\$ 78.650,00	\$ 86.515,00
Total	\$ 1.015.000,00	\$ 71.500,00	\$ 78.650,00	\$ 86.515,00

Plan de Acción 3				
Honorarios especialista en mercadotecnia	\$ 450.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00
Total	\$ 450.000,00	\$ 495.000,00	\$ 544.500,00	\$ 598.950,00

Plan de Acción 4				
Costos de estructura-				
Refacción de la sala	\$ 1.500.000,00			
Especialista en capacitación	\$ 65.000,00	\$ 71.500,00	\$ 78.650,00	\$ 86.515,00
Costo tercerizado capacitación líderes coach	\$ 95.000,00	\$ 104.500,00	\$ 114.950,00	\$ 126.445,00
Total	\$ 1.660.000,00	\$ 176.000,00	\$ 193.600,00	\$ 212.960,00

Elaboración Propia.

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 40%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administración aumentarán un 15%, mientras que los financieros un 7%.
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla A)
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas los cuales aumentan un 10% por año
2.	Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
OG: Aumentar la rentabilidad un 2% para el año 2024	
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 15% para 2024	
Los ingresos aumentan a una razón del 2% anual en base al ingreso de 2019	
Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 40% para 2024	
Los ingresos aumentan a una razón del 1,8% anual en base al ingreso de 2019	
Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 10% para 2024	
Los ingresos aumentan a una razón del 1,7% anual en base al ingreso de 2019	
Plan de Acción 4: Aumentar los ingresos un 15% para 2024	
Los ingresos aumentan a una razón del 2,5% anual en base al ingreso de 2019	

Ilustración 5. Premisas para la confección del flujo de fondos proyectado.

Elaboración Propia.

Tabla A: inflación proyectada

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32	29

Elaboración Propia en base al REM.

Conclusiones y recomendaciones

Dado que el objetivo general del presente trabajo es optimizar la rentabilidad de la empresa Redolfi S.R.L por medio de la reestructuración de la planificación estratégica, se considera que la solución propuesta es óptima ya que permitirá adecuar su misión, visión y objetivos a un contexto donde el crecimiento organizacional de la empresa es un hecho que se materializa por medio del traslado del centro de distribución a otro con mayor capacidad operativa de su propiedad en un contexto de pandemia que obliga a las organizaciones a gestionar el cambio radical de ciertos procesos de comercialización.

La contribución del reporte de caso estuvo basada en brindar una solución factible para que la empresa objeto de estudio pueda adaptarse al nuevo escenario de pandemia sin

mayores resistencia al cambio. Es importante delinear misión, visión y objetivos adaptados a las exigencias de un mercado sumamente competitivo como en el que desenvuelve Redolfi S.R.L.

En el análisis situacional se tuvieron en cuentas las oportunidades disponibles para aprovechar al máximo la relación con proveedores y el sector empresarial; también se trabajó sobre las debilidades definiendo las estrategias enfocadas a consolidar la diferenciación sobre los clientes actuales y potenciales, en el marco de la expansión organizacional.

Se concluye que la renovación de la planificación estratégica de Redolfi S.R.L es necesaria para poder crecer y adecuar sus elementos estratégicos a los nuevos requerimientos de los clientes sin perder exclusividad. La misma contribuye a mantener y aumentar el nivel de ventas, y de esa forma el grado de rentabilidad empresarial en un contexto de crisis económica mundial.

La rentabilidad y las utilidades constituyen la mejor prueba del éxito del equipo gerencial, pero no son en sí misma un solo objetivo. Para lograrla, se requiere también tener éxito con el mercado y los clientes; con la excelencia operacional y los procesos internos del negocio; tener éxito con la motivación de las personas; con el descubrimiento de nuevos productos y servicios.

Es importante destacar que con la implementación de esta propuesta, la VAN asciende a \$ 1.388.520,07, es decir que agrega valor a la empresa la reestructuración de la planificación estratégica y la TIR, de 67%, es mayor a la tasa de rendimiento requerida del 54%. Dicho ello, se puede concluir que es aceptable el proyecto.

Se recomienda que el plan estratégico fije continuamente objetivos de innovación y mejora continua, mirando hacia el futuro en las nuevas necesidades de los mercados, análisis de cambios en las tendencias y desarrollar estrategias innovadoras que permitan ajustarse a esas nuevas realidades. Con ello, se quiere acentuar que el plan estratégico no debe concebirse como una herramienta estática sino dinámica en sí mismo. La innovación debe estar relacionada con brindar al cliente y al mercado lo que para él tiene valor. Por ello, es que se recomienda ajustar el plan estratégico a las oportunidades de mercado.

Por otro lado, se recomienda que el *management* posibilite a la gerencia la movilización de todos los recursos disponibles alineando el interés individual con el general de la organización. Además, es importante señalar, que la rentabilidad de la empresa, antes de la implementación de los planes de acción propuestos era del 1,94%; y con la implementación de dichos planes la misma asciende a un 3%. Es decir que se recomienda seguir mejorando continuamente la planificación estratégica para adaptarla a los cambios que exige el mercado propiamente dicho. Es crucial un proceso de mejora continua en un horizonte de mediano y largo plazo que conduzca a una optimización de la rentabilidad empresarial.

Finalmente, en cuanto a recomendaciones profesionales se puede mencionar:

- ✓ Asegurarse que todos los individuos de la organización conozcan la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Realizar mediciones del desempeño del personal luego de las capacitaciones que se proponen con este reporte.
- ✓ Plan de marketing para el mejor posicionamiento de la marca y su reconocimiento a nivel local y nacional.
- ✓ Plan de comunicación interna que permita que la información circule en la organización de manera formal, evitando malos entendidos.

Bibliografía

- Ander-Egg, E.** (2017). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Lumen.
- Aybar, C.** (2013). Alineamiento Estratégico De La Gestión Del Capital Humano En El Sector Minero Metalúrgico. Lima, Perú. *Revista Industrial Data*. Vol. 16. p 50 - 58.
- Banco Mundial** (2019). *Panorama General – Medio Ambiente*. Recuperado el 25-08-2020 de <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview>
- BCRA (2020)**. *Inflación mensual e interanual de Argentina*. Recuperado el 25-08-2020 de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Best, R.** (2016). *Marketing Strategic*. Pearson.
- CCC (2020)**. *Cámara de Comercio de Córdoba. Coyuntura política en Argentina*. Recuperado el 25-08-2020 de <https://camcomcba.com.ar/category/noticias/>
- CEPAL (2020)**. *Nuevo informe de la CEPAL abordará los desafíos sociales de la pandemia del COVID-19 para los países de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25-08-2020 de <https://www.cepal.org/es/noticias/nuevo-informe-la-cepal-abordara-desafios-sociales-la-pandemia-covid-19-paises-america>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020)**. *Coronavirus: cómo cambia la alimentación en tiempos de cuarentena*. Recuperado el 25-08-2020 <https://www.redcame.org.ar/>
- CPCE (2020)**. *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba*. Recuperado el 25-08-2020 de <https://cpcecba.org.ar/comisiones-asesoras/comision-asesora-de-economia/50/>
- De Castro, A.** (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. Recuperado el 26-09-2020 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pdf>.
- De Vicuña, J. M. S.** (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial. Recuperado el 26-09-2020 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrategico.pdf>.

- INDEC (2020).** La medición de la pobreza y la indigencia en la Argentina. Recuperado el 25-08-2020 de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EPH_metodologia_22_pobreza.pdf
- Luna, A.** (2014). *Proceso Administrativo, Planeación Estratégica*. 1 ed. México. Patria. p 61.
- Martínez, P y Gutiérrez, A.** (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, ES. Pág. 10 -11. Recuperado el 26-09-2020 de https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=importancia+de+un+plan+estrategico&hKEwjsqvmul57h4KHTIGB_0Qv=onepage&q&f=false.
- Monar, P.** (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS EL RANCHITO DE LA CIUDAD DE MILAGRO AÑO 2015-2020* (Master's thesis). Recuperado el 25-08-2020 de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/3510>
- Porter, M.** (2009). *Estrategia competitiva. Continental, México*. Recuperado el 09-05-2020 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37051389/1233305128.Competitividad_Porter.pdf
- Romero, A. F.** (2015). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 26-09-2020 de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificacion+estrategica&ots
- Sainz de Vicuña Ancín, J.** (2012). *El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor*. Mexico: Alfaomega.
- Salvatierra Cedeño, J. J., & Solórzano Alcívar, L. M.** (2018). *Diseño del plan estratégico para la distribuidora monit alimentos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados período 2017-2021* (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL). Recuperado el 25-08-2020 de <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/785>