



**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**SEMINARIO FINAL**

**Desarrollo de la Planeación Estratégica para el  
logro de la Expansión de Redolfi S. R. L.**

ALUMNO: Merea Otermin, Juan Pablo  
D.N.I.: 34.831.944  
LEGAJO: VADM13722  
PROFESOR: Dr. Carlos Vittar

**AÑO 2021**



## **Resumen**

Para el desarrollo del trabajo se ha seleccionado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, en vista que a través del tiempo ha demostrado un marcado crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Sin embargo, se ha identificado que la organización presenta serias debilidades que merecen ser atendidas en el marco de la planeación estratégica que promueva y desarrolle el crecimiento organizacional. Como análisis y diagnóstico inicial se ha logrado identificar que la empresa J. & J. A Redolfi S.R.L presenta diferentes características que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial. Lo expuesto no solo resalta la importancia de la planeación estratégica, sino también sugiere la implementación de técnicas estratégicas que enfoque a la gestión y conduzca al éxito organizacional en J. & J. A Redolfi S.R.L. En otras palabras, la relevancia del caso radica en hacer frente a la problemática identificada mediante el abordaje de un plan estratégico que promueva su desarrollo y conlleve al crecimiento futuro.

*Palabras Claves: Planeación Estratégica, Rentabilidad, Crecimiento Exponencial.*

## **Abstract**

For the development of the work, the company A. J. & J. A. Redolfi has been selected, given that over time it has demonstrated a marked growth in the wholesale sector of food products. However, it has been identified that the organization has serious weaknesses that deserve to be addressed within the framework of strategic planning that promotes and develops organizational growth. As an initial analysis and diagnosis, it has been possible to identify that the company J. & J. A Redolfi S.R.L presents different characteristics that position it in situations of organizational weakness and disadvantage, directly affecting its processes, economic profitability and preventing its exponential development. The foregoing not only highlights the importance of strategic planning, but also suggests the implementation of strategic techniques that focus on management and lead to organizational success at J. & J. A Redolfi S.R.L. In other words, the relevance of the case lies in addressing the problem identified by approaching a strategic plan that promotes its development and leads to future growth.

*Key Words: Strategic Planning, Profitability, Exponential Growth.*

## Índice de Contenidos

<b>Resumen.....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>II</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Marco de Referencia Institucional .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Resumen de Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Relevancia del Caso .....</b>	<b>7</b>
<b>II. Análisis de Situación.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Descripción de la Situación .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Estructura de la Empresa .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Análisis del Contexto Macro y Micro Entorno.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.1 Análisis Pestel .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Análisis Interno de la Organización.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.1 Análisis Cadena de Valor.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.2 Matriz FODA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.3 Matriz BCG.....</b>	<b>15</b>
<b>III. Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
<b>IV. Diagnóstico y Discusión.....</b>	<b>21</b>
<b>V. Propuesta.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Objetivos del Plan.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1.1 Objetivo General: .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1.2 Objetivos Específicos:.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2 Marco de Tiempo.....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Alcance del Plan .....</b>	<b>25</b>
<b>5.4 Actividades del Plan .....</b>	<b>25</b>
<b>5.5 Recursos Necesarios.....</b>	<b>31</b>
<b>5.6 Cronograma de Actividades.....</b>	<b>32</b>
<b>5.7 Evaluación del Plan de Intervención.....</b>	<b>33</b>
<b>5.8 Medición de la Propuesta: .....</b>	<b>34</b>
<b>5.8.1 Retorno a la Inversión .....</b>	<b>34</b>
<b>5.8.2 Valor Actual Neto (VAN) .....</b>	<b>34</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografías.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>40</b>

## Índice de Tablas

Ilustración 1. Organigrama J. & J. A. Redolfi S. R. L.....	8
Tabla 1. Análisis FODA.....	142
Tabla 2. Matriz CG.....	144

## **I. Introducción**

Valenzuela Argoti (2016) señala que, en un mundo globalizado en constante cambio y altamente complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo exitosas. Sobre este particular, las organizaciones deben ser progresistas y esto se logra a través de la mejora continua de sus procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores.

En esta línea surge la planeación estratégica, entendida como aquella que contribuye a la definición de estrategias de la empresa, basadas en las fortalezas y debilidades para determinar que se quiere ser en el futuro, estableciendo un entramado de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos, sin obviar el ambiente externo de la organización en cual generara una serie de oportunidades y amenazas.

Para el desarrollo del trabajo se ha seleccionado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, en vista que a través del tiempo ha demostrado un marcado crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Sin embargo, se ha identificado que la organización presenta serias debilidades que merecen ser atendidas en el marco de la planeación estratégica que promueva y desarrolle el crecimiento organizacional.

### **1.1 Marco de Referencia Institucional**

J. & J. A Redolfi S.R.L es una empresa familiar con una larga trayectoria en la actividad de distribución de alimentos, y a su vez una de las más reconocidas vendedoras mayoristas y minorista de este rubro, la cual se ubica originariamente en la localidad de James Craik, Córdoba. Cuenta con 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.

Estamos frente a una empresa que ha demostrado su 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. En la actualidad mantiene aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Como análisis y diagnóstico inicial se ha logrado identificar que la empresa J. & J. A Redolfi S.R.L presenta diferentes características que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial.

En otras palabras, los problemas detectados se originan desde la ausencia de desarrollo de áreas claves, escasas o nulas estrategias comerciales y desaprovechamiento de oportunidades de gestión generando efectos económicos, reduciendo su capacidad comercial y su expansión de negocio.

Estas debilidades presentes en la empresa merecen ser atendidas con acciones concretas que promuevan y desarrollen el crecimiento organizacional mediante la implementación de planes estratégicos que logren posicionarla de manera competitiva en el sector.

## 1.3 Resumen de Antecedentes

Entre los antecedentes encontramos al estudio de investigación realizado por Zambruno (2016), denominado “Análisis integral del negocio de distribución: Caso Distribuidor Exclusivo de Arcor”, presenta los aspectos generales de la cadena de comercialización del grupo en nuestro país para luego hacer foco en el Distribuidor Exclusivo sujeto a análisis.

El trabajo muestra que la determinación de objetivos, estrategias y planes de acción consistentes entre sí es un requisito básico del proceso de planificación estratégica. La alineación de estas herramientas se basó en cuatro ejes: mejora continua del trabajo en el punto de venta, análisis de costos logísticos, reorganización de procesos de depósito y generación de información de gestión en tiempo y forma. Concluye afirmando que la utilización a conciencia de estas herramientas sería de mucha utilidad para que la empresa analizada pueda llevar a cabo su misión y estar cada día más cerca de su visión: “ser el proveedor preferido de todos los puntos de venta minoristas de la zona, brindando un servicio de excelencia”.

Como antecedente teórico es necesario citar a Chiavenato (2017) quien señala que la elaboración de las estrategias “es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras” (p.24).

Para Drucker (citado por Chivenato, 2017), la planeación estratégica es

el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p.25)

En otras palabras, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

#### **1.4 Relevancia del Caso**

Nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres, la globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones está destruyendo las barreras tradicionales. Esto ha obligado a los negocios a la ruptura de barreras territoriales del pasado llevando a generar alianzas estratégicas como modo de comandar el mundo de los negocios (Serna, 2008).

En términos de Daza Lesmes (2010) “la planeación estratégica puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos” (p. 1). Esto indica que se hace posible proyectar acciones futuras en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido.

Serna (2008), indica que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Señala Serna, (2008) que el resultado de la planeación será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión su visión y sus objetivos, listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias. Esta será una cultura estratégica que se consolidará en el desarrollo del plan estratégico, el cual nos permitirá saber para dónde van los negocios con el fin de definir las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Lo expuesto no solo resalta la importancia de la planeación estratégica, sino también sugiere la implementación de técnicas estratégicas que enfoque a la gestión y conduzca al éxito organizacional en J. & J. A Redolfi S.R.L. En otras palabras, la relevancia del caso radica en hacer

frente a la problemática identificada mediante el abordaje de un plan estratégico que promueva su desarrollo y conlleve al crecimiento futuro.

## II. Análisis de Situación

### 2.1 Descripción de la Situación

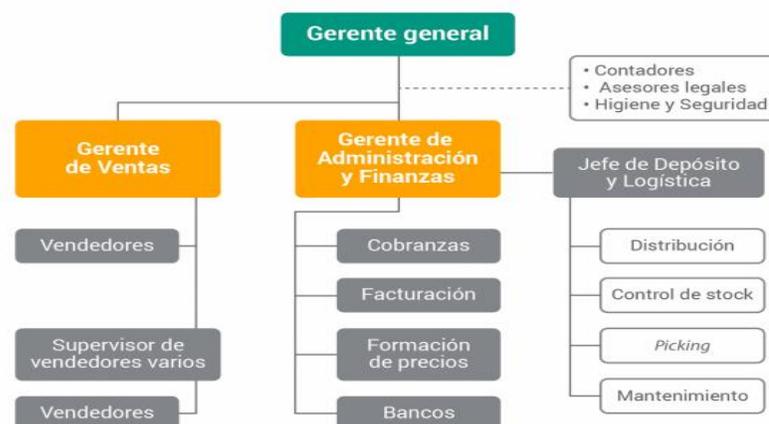
La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Pertenece al sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

### 2.2 Estructura de la Empresa

Se presenta el organigrama de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como explicación gráfica de la composición de la organización.

**Ilustración 1. Organigrama J. & J. A. Redolfi S. R. L**



Fuente: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (2020)

La empresa cuenta con una dotación actual de 170 empleados. Las áreas de la compañía se encuentran definida por la Gerencia General; Área de Ventas; Administración y Finanzas, Área de Deposito y Logística.

En cuanto a su visión la empresa pretende “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

La misión aspira a “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

## **2.3 Análisis del Contexto Macro y Micro Entorno**

### **2.3.1 Análisis Pestel**

**Político:** El país se encuentra actualmente gobernado por el Presidente Alberto Fernández y la Vicepresidencia de Cristina Fernández de Kirchner. La asunción del presidente ha marcado un cambio de rumbo político, económico y social para los próximos años. Se espera que la presidencia de A. Fernandez impulse el desarrollo del país y prepare nuevos escenarios políticos que favorezcan el crecimiento del país en el periodo 2021-2023.

**Económico:** El país ha sido heredado por el presidente Fernández en graves condiciones económicas luego del gobierno de Macri; estado recesivo, altos niveles de inflación e índice de pobreza. Sumado a ello, en la primera etapa del gobierno de Fernández, se ha producido una pandemia mundial, que ha profundizado la crisis económica aumentando cada uno de los índices inflacionarios y de pobreza. El covid-19 ha paralizado completamente la actividad económica en el primer semestre del año, dejando un fuerte impacto que espera remontarse para el segundo semestre ya que en su mayoría ciertas actividades empezaron a moverse de modo parcial o total según las zonas afectadas. Por otro lado, el país celebra el acuerdo logrado recientemente con los bonistas, en términos del Ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró que el acuerdo con los bonistas privados favorece "un horizonte financiero despejado" que va permitirle al país "tener otra posibilidad para la implementación de sus políticas públicas", enfocadas en la "recuperación

económica". En ese sentido, el Gobierno apuesta a impulsar esas políticas a partir de "un aumento sustancial de la participación del gasto capital en el Presupuesto y que va a estar por encima del 2% del PBI" (Política Argentina, 2020). Se proyecta que para el 2021 la economía del país se encontrará estable con previsión de crecimiento continuo.

**Social-Cultural:** El Ministerio de desarrollo social se propone contribuir a impulsar la innovación hacia aplicaciones que incidan directamente en el bienestar y la inclusión social, la ampliación de la efectiva titularidad de los derechos ciudadanos, la generación de trabajo de calidad, la mejora de cadenas productivas en la economía social y regional, y el cuidado del medio ambiente. El escenario previsto para los próximos años se asienta en el progresos y desarrollo social-cultural del país.

**Tecnológico:** Actualmente, las nuevas tecnologías deben ser orientadas a impulsar un modelo nacional basado en el desarrollo inclusivo, a través del fomento de los sistemas tecnológicos sociales, que son un modo de desarrollar e implementar tecnologías (de producto, proceso y organización), orientadas a la generación de dinámicas de inclusión social y económica y desarrollo sustentable. Frente a ello, el Ministerio impulsó la formación de recursos humanos con capacidad para diseñar, implementar, gestionar y evaluar estas tecnologías inclusivas y una articulación de acciones con al menos tres niveles de usuarios del conocimiento generado: actores institucionales vinculados al proceso de producción e implementación de tecnologías sociales, actores políticos vinculados a los procesos de formulación de políticas y toma de decisiones, actores comunitarios y usuarios finales de estas tecnologías (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020). Se proyecta que en los próximos años se visualicen desarrollos y avances tecnológicos basados en modelos de inclusión social-económico y sustentable en los diferentes niveles de usuarios.

**Ecológicos:** El respeto por el medio ambiente y la seguridad alimentaria se ha instalado en el sector agroalimentario. El desafío de reducir el impacto ambiental exige compromiso a todas las empresas y productores para adaptarse a los nuevos condicionamientos y requisitos impuestos a los mismos. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2019). De esta manera se proyecta como futuro escenario que el compromiso por el medio ambiente y seguridad alimentaria será asumido en su totalidad por las empresas y productores involucrados.

**Legal:** En nuestro país, la actividad de venta y distribución de alimentos se encuadra en la Ley 18.284 Código Alimentario Argentino. Además, se complementa por la Res. 44/2002 de la Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor y Res. Conj . SPPyRS 41/03 y SAGPYA 345/03. En los próximos años, el Sistema Nacional de Control de

Alimentos logrará asegurar el cumplimiento del Código Alimentario Argentino, logrando fortalecimiento del sistema de control sanitario que contemple una adecuada distribución de las competencias entre los organismos de las jurisdicciones involucradas y que asegure el efectivo cumplimiento de las normas regulatorias.

### **2.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

A continuación se realizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas, aplicada al sector de distribución de alimentos:

**Clientes:** El poder de negociación con los clientes es alto a razón que se traduce en un gran volumen del comprador y disponibilidad de producto. Esto genera la posibilidad de cambio de proveedor de manera rápida y fácilmente. Si bien, el poder de negociación del cliente no se traduce monetariamente, ya que tiene una limitada capacidad de negociar un descuento con el proveedor, este sí tiene la autonomía de cambiar y elegir un nuevo distribuidor muy fácilmente.

**Nuevos competidores.** El sector de distribución de alimentos presenta muy altas competencias debido a que el mercado de consumo masivo de alimentos y bebidas no perecederos es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada son comparativamente bajas (Zambruno, 2016).

**Negociación con los Proveedores:** El poder de negociación con los proveedores es muy alto, debido a que la empresa posee un fuerte posicionamiento de su marca en el mercado. Es importante seguir generando alianzas estratégicas con diferentes empresas que permita abarcar nuevas marcas de productos.

**Competencia del Mercado:** La rivalidad entre competidores en el rubro de distribución de productos alimenticios son muy altas ya que existe un gran número de empresas dedicadas. Zambruno, (2016) señala que el mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es uno de los sectores más competitivos de nuestro país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación.

**Sustitutos:** En los últimos años ha devenido de una fuerte tendencia mundial al consumo de productos saludables, presentándose como amenaza para el distribuidor. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2019) ha indicado que el mercado argentino aún no está en progreso, aunque las empresas deberían proyectar lanzamientos de nuevos productos saludables para atender nuevos segmentos.

El análisis de las 5 fuerzas efectuado permite analizar el nivel de competencia de la organización Redolfi S. R. L perteneciente al sector de distribución de alimentos. Este análisis, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio que pretende ser propuesta.

## **2.4 Análisis Interno de la Organización**

### **2.4.1 Análisis Cadena de Valor**

La cadena de valor se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas. El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es “una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto” (Rodríguez Acosta, 2013, p.1).

Luego del respectivo análisis es posible señalar que en la empresa A. J. & J. A. Redolfi las actividades de apoyo se encuentran específicamente en las áreas de ventas, administración y finanzas y abastecimiento.

Como actividades secundarias se detectó que se vincula directamente con el proceso de comercialización que realiza A. J. & J. A. Redolfi, a saber:

1. Proceso de abastecimiento: Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa 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. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.
2. En cuanto al proceso de recepción: El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, sino que se hace de forma manual. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea

enviado en el próximo cargamento. Por consiguiente, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

3. En cuanto al proceso de Ventas: Las ventas se realizan casi sin restricciones, 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. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. 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.

De acuerdo a los datos obtenidos es posible llegar a una conclusión sobre qué áreas o partes de la cadena aportan mayor valor. Como resultado es posible señalar que el área de ventas de A. J. & J. A. Redolfi es el sector que genera mayor valor al proceso de comercialización. La empresa posee marcada estrategia de diferenciación mediante un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

#### **2.4.2 Matriz FODA**

Se presenta el análisis FODA, con sus respectivas dimensiones desarrolladas.

**Tabla 1. Análisis FODA**



Fuente: Elaboración Propia.

Los principales resultados que arrojó la matriz en cuanto a las *debilidades* de la compañía se vincula con la ausencia de planeación estratégica en las áreas centrales detectadas en la cadena de valor; específicamente el área de ventas. La empresa no gestiona herramientas que promueva la fidelización y atracción de clientes. Además, se identifica ausencia de áreas claves como ser Comunicación, Marketing, RRHH e HyS.

En cuanto a las *Fortalezas* identificadas, la empresa posee una larga trayectoria en el mercado y característico reconocimiento de su actividad de distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Esto la ha posicionado fuertemente en el sector demostrando un continuo crecimiento. A mismo tiempo se detecta como fortaleza que se encuentra ubicada estratégicamente en la región y esto le permite tener un mayor alcance de clientes en zonas aledañas, en donde sus competidores no logran llegar. Posee una capacidad logística muy desarrollada y con sus inversiones recientes ha logrado ampliar su capacidad de negocio con una

flota logística que posibilita conquistar nuevos clientes. El personal de recursos humanos está desarrollado en la actividad del negocio y logran conformarse en una estructura sólida de trabajo.

Como *oportunidades* se identifica que el sector de alimentos ha mostrado en los últimos tiempos fuertes crecimientos, este contexto sumado al potencial crecimiento de compras-online genera una oportunidad de crecimiento para la empresa permitiendo la oportunidad de expansión. Al mismo tiempo la aplicación de herramientas de planificación estratégicas aportará grandes beneficios que involucra la posibilidad de desarrollo de nuevas áreas.

Por último, en relación a las *amenazas*, se conoce que el contexto actual del país no atraviesa las mejores condiciones que atraiga posibilidades de inversión debido a la incertidumbre económica. Sumado a ello, la emergencia sanitaria frente a la pandemia mundial ha paralizado la actividad económica a nivel nacional. Sumado a ello, se presenta como amenaza que la empresa tiene fuertes competidores que desarrollan estrategias agresivas de publicidad y aplican herramientas tecnológicas avanzadas.

### 2.4.3 Matriz BCG

De acuerdo al análisis de la matriz BCG de A. J. & J. A. Redolfi se obtiene las siguientes conclusiones de los productos que comercializa la empresa:

- **Productos Estrellas:** Son los productos alimenticios y refrigerados. Si realiza una alta inversión de productos, mantiene una alta participación que genera mayor rentabilidad. Por ello se recomienda elevar la capacidad de inversión de estos productos para mantener la capacidad de ventas y aumentar la capacidad generando estrategias de canal de distribución.
- **Vacas Lecheras:** En este grupo se encuentran los alimentos no perecederos. Los tipos de productos que comercializa se venden rápidamente, por lo que implica volver a reponerlos, con ganancia mínimas.
- **Perros:** Constituyen los Cigarrillos por ser productos que generan poca rentabilidad, pero que no se debe considerar deshacerse de esta línea debido a que genera grandes movimientos en el negocio.
- **Interrogantes:** Son los artículos de limpieza y perfumería que, aunque se invierta muchas cantidades es difícil que el producto rote, esperando 6 meses para venderlo.

Tabla 2. Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia.

La aplicación de las herramientas de análisis interno: Análisis de cadena de Valor, Matriz Foda y matriz BCG ha permitido realizar un análisis detallado de la empresa Redolfi con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad y poder brindar propuestas aplicables, reforzando las mejoras continuas que actualmente ya son realizadas en la empresa y buscando nuevas recomendaciones.

### III. Marco Teórico

En este apartado se expondrán los conceptos más importantes, provenientes de fuentes científicas que refieren a la Planificación Estratégica principal tema de estudio de este trabajo. La importancia de exponer estos conceptos radica en identificar modelos teóricos y conceptos claves que permita un análisis centrado en el objeto de estudio del presente trabajo, en el cual se propone delinear estrategias, permitiendo a la empresa Redolfi S. R. L logre su expansión.

En esos últimos años se ha comprobado que las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Esto implica alinear su estrategia debidamente con las condiciones del entorno externo. Al mismo tiempo, la estrategia define la estructura y los procesos internos.

Mintzberg (1991), señala que la estrategia se puede formar, así como reformular. Una estrategia puede surgir inesperadamente en respuesta a una situación cambiante o se puede provocar deliberadamente, por medio de un proceso de formulación seguido por su puesta en práctica. En este sentido define diferentes características de la estrategia, cada una de las cuales define una diferente utilización del término, denominando las 5P. Estos son:

La Estrategia como un Plan; un curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. El plan precede a la acción, se prepara con anterioridad y se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado.

En segundo lugar, se encuentra la Estrategia como Patrón esta funciona como un modelo o patrón en un flujo de acciones. Este debe ser consistente con el comportamiento deseado, sea esta intencionada o no.

La estrategia como Pauta de Acción referida como maniobra para ganar a un oponente o competidor. En este caso la verdadera estrategia es la amenaza.

La estrategia como Posición; es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno, tanto el interno como el externo. Mira hacia el exterior de la organización buscando su ubicación.

Por último, la Estrategia como Perspectiva; su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo. En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad para el individuo

En este sentido es posible afirmar que las organizaciones sin importar el sector y tamaño, se encuentran obligadas a reconsiderar y transformar los procesos clásicos de toma de decisiones ante la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen continuamente.

Davara Rodríguez (2015) afirma que existen diversos instrumentos posibles de aplicar en apoyo a la consecución de los fines y metas de una organización. Principal, entre las más destacables se encuentra la planificación estratégica que permite definir una visión sobre un horizonte temporal más o menos largo que ayude a la toma de decisión para alcanzar los objetivos fijados.

En este sentido, como señala Contreras Sierra (2013):

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera (p. 154).

Es así que, Gallastegui, E y Rodríguez, J., (2001) plantean que la planificación estratégica surge como sistema que permite a las empresas valerse del análisis de variables de tipo cualitativo que operan el ambiente empresarial.

En esta línea es conveniente citar a Chiavenato (2016) quien refiere a “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27).

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, conocidos también como programas tácticos, con base en algunas premisas. Para ello, deberán ser considerado el Modelo General del Proceso Estratégico desarrollado por Chiavenato (2016) quien indica que la planeación estratégica debe:

1. Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular;
2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica se relaciona con el futuro de la organización, es decir que está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo, actuando como puente que conecta con el futuro.
3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos.
4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.
5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año, no debe tomarse como algo discontinuo.
6. Ser implementada: La implementación de la

planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones. 7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

En definitiva y en términos de Membrado Martínez (2003) toda empresa compite en función a la estrategia establecida. Esta puede estar definida de manera explícita representado por un proceso de planificación, o puede encontrarse implícita debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales. Sin importar la forma en que se desarrolle, la estrategia tiene como objetivo alcanzar ventajas competitivas sostenibles que permita a la empresa obtener una posición superior a las de sus competidores. Esta posición puede traducirse en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación, entre otros.

Pareciera sencillo referir a la aplicación de la planificación estratégica, sin embargo, en este punto Concepción Báez (2007), ha expresado que el obstáculo más frecuente al que se enfrentan los innovadores en este campo, es la reticencia de aquellos que prefieren continuar con las prácticas tradicionales y para los que este proceso se convierte en un impedimento, algo adicional que absorbe parte del valioso y escaso tiempo del personal. Si así fuera, sería imperdonable esforzarnos en su introducción, pero la práctica demuestra que cuando se implementa correctamente, la planificación estratégica ordena y facilita toda la actividad de la organización, incluida la importantísima fase del control. Una vez aprehendida como herramienta, ella pasará a formar parte de nuestra actividad cotidiana, sin que apenas lo notemos.

Lo expuesto hasta el momento resalta lo señalado por los autores Ferro Moreno, Balestri y Mariano (2015) en cuanto consideran que el proceso de Administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de acuerdos, compromisos, decisiones y acciones que requiere una organización para lograr un desempeño sostenible y un rendimiento superior al promedio.

Esto permite posicionarnos y deja comprender la importancia de la planeación estratégica para cualquier tipo de organización, ya que permiten el alcance de los objetivos que pretenden lograr cualquier empresa. En este sentido, el análisis estratégico de las organizaciones debe estudiar los entornos externo e interno para identificar la situación competitiva de la organización.

En definitiva, se ha intentado analizar diversas posturas y modelos y cómo estas pueden ser implementadas en una organización. Son innumerables los autores que refieren a la planeación estratégica como una herramienta central, que define la estructura y los procesos internos con la

expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño hay que destacar lo señalado por Fernández Collado, quien afirma que los procedimientos no son fórmulas universales que solo se aplican a cada empresa, ya que su aplicación dependerá de diversos factores y características de la empresa en la cual se desea aplicar.

Por ello, se ha resaltado el modelo de planeación estratégica desarrollado por Mintzberg (1991) quien es considerado como uno de los mayores detractores del concepto clásico, proponiendo un enfoque más moderno identificando cinco concepciones diferentes de la estrategia basándose en las que denomina las cinco P. Al mismo tiempo, se resalta el Modelo General del Proceso Estratégico desarrollado por Chiavenato (2016) quien manifiesta siete claras etapas del proceso estratégico que se pretende lograr al finalizar la propuesta de trabajo.

En este sentido si reconocemos la creciente importancia de la planeación estratégica en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada que facilite y posibilite el logro de los objetivos organizacionales. En definitiva, teniendo en cuenta la planificación estratégica no basta solo con formularlas e integrarlas, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos que se desarrollarán en el presente trabajo.

Aquí radica la importancia del presente trabajo, ya que apunta de manera directa a formular estrategias operaciones que potencie el desarrollo organizacional de la empresa en estudio, que permita transformarse en una organización competitiva considerando el Modelo General del Proceso Estratégico desarrollado por Chiavenato (2016).

#### IV. Diagnóstico y Discusión

De acuerdo al diagnóstico de la situación realizado a la empresa Redolfi S. R. L y mediante el análisis de los resultados de la matriz FODA es posible determinar que, las *debilidades* de la compañía se vincula con la ausencia de planeación estratégica en las áreas centrales detectadas en la cadena de valor; específicamente el área de ventas. La empresa no gestiona herramientas que promueva la fidelización y atracción de clientes. Además, se identifica ausencia de áreas claves como ser Comunicación, Marketing, RRHH e HyS. La importancia de contar y gestionar estas áreas son claves para el crecimiento y desarrollo de la compañía. La empresa posee marcadas *Fortalezas* que le ha permitido sostenerse en el tiempo y se relaciona con su trayectoria en el mercado de distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Como *oportunidades* se identifica que el sector de alimentos ha mostrado en los últimos tiempos fuertes crecimientos, este contexto sumado al potencial crecimiento de compras-online genera una oportunidad de crecimiento para la empresa permitiendo la oportunidad de expansión. Al mismo tiempo la aplicación de herramientas de planificación estratégicas aportará grandes beneficios que involucra la posibilidad de desarrollo de nuevas áreas.

Por último, en relación a las *amenazas*, se conoce que el contexto actual del país no atraviesa las mejores condiciones que atraiga posibilidades de inversión debido a la incertidumbre económica. Sumado a ello, la emergencia sanitaria frente a la pandemia mundial ha paralizado la actividad económica a nivel nacional. La empresa posee fuertes competidores que desarrollan estrategias agresivas de publicidad y aplican herramientas tecnológicas avanzadas.

En definitiva, con el análisis y diagnóstico se ha logrado identificar que la empresa J. & J. A Redolfi S.R.L presenta diferentes características que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial. En otras palabras, los problemas detectados se originan desde la ausencia de desarrollo de áreas claves, escasas o nulas estrategias comerciales y desaprovechamiento de oportunidades de gestión generando efectos económicos reduciendo su capacidad comercial y su expansión de negocio.

Estas debilidades presentes en la empresa merecen ser atendida con acciones concretas que promuevan y desarrollen el crecimiento organizacional mediante la implementación de planes estratégicos que logren posicionarla de manera competitiva en el sector. Es por ello que surge la necesidad de generar una propuesta de plan de intervención que aborde de manera integral las

problemáticas descriptas, tomando como base los conceptos de planificación estratégica y entendiendo que no basta solo con formularlas e integrarlas, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos que se desarrollarán en el presente trabajo.

En este sentido, la relevancia de la propuesta de trabajo reside en afrontar los problemas detectados de manera integral, desarrollando plan estratégico claro y alineado a las necesidades de la compañía que optimice sus recursos y conduzca al crecimiento exponencial de la empresa. Sumado a ello, el plan de acción busca alinear dos conceptos centrales que se relaciona con establecer bajo costo de inversión de la propuesta y alto beneficio del mismo.

Reconociendo la importancia de la planeación estratégica para cualquier tipo de organización, el plan de acción pretende establecer clara estrategia con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas y sostenibles que permita a J. & J. A Redolfi S.R.L obtener una posición superior a las de sus competidores. Esta posición puede traducirse en alta rentabilidad y mayor facturación que posibilite su desarrollo en un mediano plazo.

## V. Propuesta

### 5.1 Objetivos del Plan

#### 5.1.1 Objetivo General:

- Incrementar la rentabilidad económica de Redolfi S. R. L en un 20% en el periodo 2021-2022.

La propuesta pretende afrontar los problemas detectados de manera integral, mediante la implementación de plan estratégico claro y alineado a las necesidades de la compañía que optimice sus recursos y conduzca al crecimiento exponencial de la empresa. Es por ello que, se ha planteado como objetivo General Incrementar la rentabilidad económica de Redolfi S. R. L en un 20% en un periodo de 12 meses. La finalidad del mismo es mejorar la rentabilidad propia de la empresa y son tres las razones tenidas en cuenta para establecer este porcentaje propuesto: Por un lado, de acuerdo al Estado de Resultado de Redolfi S. R. L (2020), evidencia un crecimiento en el periodo 2017-2018 de un 14%, en segundo lugar, se conoce el contexto económico que atraviesa el país debido a la pandemia del Covid-19. En tercer lugar, se contempla que el plan forma parte de una estrategia que debe extenderse en el tiempo para lograr mayores beneficios. Estos elementos analizados se consideran suficiente para estimar un crecimiento inicial considerable y razonable, que conduzca al cumplimiento de la meta propuesta.

#### 5.1.2 Objetivos Específicos:

- Capacitar al 25% del personal que se involucran en el área de comercialización sobre nuevas herramientas de gestión de ventas en 2021-2022.
- Desarrollar un 20% la cartera de los clientes mediante la optimización de nuevos canales de comunicación de productos en el periodo 2021.
- Lograr efectivizar en un 50% los tiempos de comercialización/entrega de los productos en 2021.
- Aumentar volúmenes de ventas en 10 % reforzando la imagen institucional en sus clientes en 2021-2022.

Entendiendo que los objetivos específicos pretenden la consecución del objetivo general, la propuesta ha establecido de manera estratégica a cada uno de ellos. En primer lugar, las características que éstos presentan es su integralidad.

El primer objetivo específico, pretende la capacitación del personal involucrados en el área de comercialización que generen conocimientos y los doten de nuevas herramientas de gestión de ventas. En términos de la Cadam (2020) “los empleados realmente tienen que estar capacitados y subidos a la experiencia de la marca, porque son los que hacen diferencia” (p.1). Para ello, el trabajo estima que el 25% de los empleados que posee la compañía son provenientes del Área de Ventas. En este sentido, considerando que la empresa cuenta con una dotación actual de 170 empleados, la capacitación estará destinada a 40 colaboradores aproximadamente.

El segundo objetivo específico apunta al desarrollo de la cartera de clientes con un incremento del 20 %. Cabe destacar que, si bien las ventas online han dado un aumento potencial mayor mediante el uso de plataformas de ventas, se estima este valor inicial debido a la demora en puesta en marcha del plan. El desarrollo de las ventas online está previsto en el primer cuatrimestre del periodo, significa que llevará unos meses la explotación potencial del uso.

El tercer objetivo específico pretende efectivizar en un 50% los tiempos de comercialización/entrega de los productos, el mismo fue calculado considerando que las demoras de entregas de producto rondan las 72 a 96 hs de preparado y entrega. En este sentido, logrando efectivizar los procesos correspondientes, luego de la puesta en marcha de la propuesta la demora en entrega no deberá superar las 48 hs. De acuerdo a la Cadam (2020) el comercio electrónico generó un crecimiento con la pandemia que se adelantó 5 años. En este contexto, la entrega en 24 horas es lo que más creció. Los clientes buscan rapidez, compromiso y certeza. Por lo tanto, es muy importante que Redolfi S. R. L logre la rapidez de entrega posicionando la logística como ventaja competitiva.

El cuarto y último objetivo específico procura aumentar los volúmenes de ventas se estiman en un aumento del 10%. De acuerdo a los indicadores de consumo proporcionados por la Cadam (2020), las ventas en supermercados y mayoristas se mantuvieron en positivo, creciendo un 5,1%. Ante ello, el plan estima un porcentaje de aumento considerando las actividades están previstas en el segundo semestre del año.

## **5.2 Marco de Tiempo**

El presente plan de intervención se pondrá en marcha el primer día del mes de Marzo del presente año, dando por finalizado el 28 de Febrero del año 2022.

### 5.3 Alcance del Plan

La propuesta involucra a cada uno de los colaboradores de la empresa Redolfi S. R. L, Provincia de Córdoba en el periodo establecido.

### 5.4 Actividades del Plan

Considerando los objetivos que persigue la propuesta, se delinearón distintas actividades que pretenden el cumplimiento de cada uno de ellos.

Siguiendo el primer objetivo específico que se ha planteado en el presente trabajo “Capacitar al 25% del personal que se involucran en el área de comercialización sobre nuevas herramientas de gestión de ventas”, se desarrollarán las actividades que acompañan para la consecución del mismo.

#### **Programa de Capacitación Anual dirigido al Personal de Ventas**

El programa de capacitación anual se encuentra dirigido a cada uno de los colaboradores que desarrolla tareas en el área de ventas y comercialización de la empresa.

Se espera contar con un plantel de colaboradores capacitados que consoliden nuevas técnicas de ventas y gestionen de manera adecuada a cada cliente como estrategia clave para contribuir notablemente en el aumento de la rentabilidad.

En este sentido, se propone distintas temáticas a modo de contenidos mínimos que deberán considerarse en el programa anual de capacitación.

- *Desarrollo Personal*: el área de desarrollo personal es esencial para el desarrollo personal del vendedor. Es por ello que se sugiere trabajar las siguientes temáticas:
  - Actitud Mental Positiva.
  - Psicología del Vendedor.
  - Elementos de Neuroventas para potenciar tu mentalidad.

Duración del Programa: tres (3) meses

Frecuencia: Una vez por semana (3) horas.

- *Proceso de Ventas*: En este punto se consideran los elementos que debe dominar un vendedor para efectivizar el proceso de ventas. Entre ello se sugiere:

- Seguimiento de Ventas
- Cierre de Ventas.
- Sistema de Referidos
- Servicio Post Venta.
- Atención al Cliente.

Duración del Programa: tres (3) meses

Frecuencia: Una vez por semana (3) horas.

- *Habilidades de Ventas*: las habilidades refieren a la forma en la que llevamos a cabo el proceso de venta, es decir, la capacidad para influir positivamente sobre los clientes. Se sugiere trabajar las siguientes temáticas:

- Gestión del Tiempo.
- Productividad para Vendedores.
- Inteligencia Emocional.
- Preguntar para Vender.
- Cómo realizar una entrevista de ventas.
- Recursos para incrementar las ventas.

Duración del Programa: tres (3) meses

Frecuencia: Una vez por semana (3) horas.

- *Tipos de Ventas*: Luego de entrenar las habilidades del personal es necesario capacitar acerca de ventas. Entre ellos:

- Ventas por teléfono.
- Ventas online.
- Ventas por correo electrónico.
- Ventas en redes sociales.

Duración del Programa: tres (3) meses

Frecuencia: Una vez por semana (3) horas.

El programa de capacitación anual tiene por finalidad otorgar diferentes conocimientos y herramientas al personal acerca de la gestión de ventas. Para su realización se contratará a un profesional de Recursos Humanos quien tendrá a cargo la gestión y planificación de contenidos, ponentes y puesta en práctica del programa, teniendo en cuenta las diferentes temáticas propuestas, distribuido en un periodo de 12 meses.

La actividad dará inicio el 1 de Marzo del 2021 y finalizará el 28 de Febrero del 2022. Estará involucrado el Gerente de Ventas, profesional de RRHH y el encargado de la propuesta Lic. en Administración de Empresas.

De acuerdo al objetivo establecido “Desarrollar un 20% la cartera de los clientes mediante la optimización de nuevos canales de comunicación y comercialización de productos en el periodo 2021”, las actividades que acompañan son:

### **Establecer nuevos canales de comunicación externa para atraer a potenciales clientes.**

#### ➤ Desarrollar Sistema de Comunicación Online:

La creación de nuevos canales de comunicación permitirá a la empresa atraer a su público meta explotando la potencialidad de las redes sociales más utilizadas hoy día. Mediante el desarrollo del mismo se buscará brindar información actualizada de precios y productos a su público y seguidores.

Para ello, se define nuevos canales que deben desarrollarse para mantener una relación interactiva con su público. Los canales son:

- Actualización de Página Web con carritos de Compras.
- Renovación de Fan Page (Facebook) que brinde información de precios y productos, novedades e información general de la compañía.
- Usuario de Instagram con datos exclusivos de precios y productos novedosos o con promociones que generen alto tráfico diario con el público.

Estas herramientas descritas son los canales más utilizados que brindan información y datos espontáneos al público y al mismo tiempo permite establecer una comunicación fluida con ellos. Para ello, se asignará un personal del área de comercialización idóneo en actividades de redes sociales quien se encargará de gestionar y publicar los contenidos de la página web, Facebook e Instagram.

Pero esto se recomienda establecer un plan estratégico de publicaciones diarias, semanales y mensuales de los contenidos que se desea transmitir, que informen de manera actualizada los precios y productos a su público y seguidores.

La actividad dará inicio el 1 de abril al 31 de Julio del 2021. Estará involucrado el Gerente de Ventas y el encargado de la propuesta Lic. en Administración de Empresas.

## **Desarrollar un Sistema de Aplicación para Teléfonos Móviles (APP)**

Un carrito de compras es un software que facilita a los clientes la compra de algún producto de manera online, realizando el pedido y el pago correspondiente en pocos pasos, con diferentes formas de cobro y reserva del producto.

Por tanto, se desarrollará un sistema de aplicación de carrito de compras para teléfonos móviles que buscará generar múltiples beneficios tanto para tus consumidores como para la empresa. Dicho sistema permitirá la compra de distintos artículos que ofrece la empresa de manera online, permitiendo seleccionar la cantidad de artículos que desee el consumidor con las formas de pagos que dispone la compañía. El mismo, tendrá una sección especial para aquellos artículos que se encuentren en promoción o descuentos que le permita acceder de manera inmediata al cliente.

Al mismo tiempo, la empresa designará de 2 a 3 personal de ventas quienes serán encargados directos de los preparados de los pedidos que se hayan efectuado por este medio, de manera de brindar rapidez en el armado y logística del pedido.

La actividad dará inicio 1 de Junio y finalizará 31 de Julio del 2021. Estará involucrado el Gerente General, Gerente de Ventas y encargado de la propuesta Lic. En Administración de empresas.

Con el objetivo de “lograr efectivizar en un 50% los tiempos de comercialización/entrega de los productos en 2021” se propone:

## **Efectivizar los tiempos de Preparado y Entregas de Productos**

Para efectivizar los tiempos se deberá analizar detalladamente el proceso logístico que realiza la empresa que inicia desde el momento que el cliente realiza el pedido hasta que se realiza la entrega de los productos. La finalidad del análisis del proceso logístico, es detectar las fallas, falencias que generan pérdida de tiempo y demoras del proceso.

Analizado minuciosamente el proceso logístico de la empresa, se propondrá un nuevo sistema o circuito logístico que se pondrá como prueba piloto para determinar su efectividad. A partir de su práctica se mejorarán los procedimientos necesarios y se pondrá en marcha el sistema definitivo.

La finalidad de la actividad es reducir los armados de pedidos y los tiempos de entregas de los mismos. Se pretende satisfacer a los clientes minimizando los plazos, tiempos y formas de

despachos mediante un sistema riguroso y efectivo. En este sentido, el armado y preparado se realizará en un tiempo inferior de las 48 hs efectuado el pedido.

Esta actividad dará inicio el 1 de Agosto y finalizará el 30 de Noviembre del 2021. Estará involucrado el Gerente de Ventas, Jefe de depósito y Logística y el responsable de la propuesta Lic. en Administración de Empresas.

Con el propósito de “Aumentar volúmenes de ventas en 10 % reforzando la imagen institucional en sus clientes”, se definen las siguientes actividades:

### **Reforzar la Relación con actuales clientes**

#### **➤ Fidelizar y Retener a Clientes actuales**

Se crearán acciones estratégicas tendientes a retener y fidelizar a clientes actuales de la compañía con aplicación del marketing. Para el logro de los objetivos, se deberá establecer las siguientes estrategias:

- Programas de recompensa basada en puntos: consiste en acumular puntos en función de determinados esfuerzos de compras, contratación, visita o participación, que luego se los puede canjear por un catálogo de productos disponibles. A partir de una determinada cantidad de puntos, se da una opción para agregar dinero y canjearlos, sino se llega a la suma de puntos que demanda el mismo.
- Programas de recompensa basada en cupones de descuento: consiste en otorgar reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento. Se entregan vales de descuento con un valor facial en dinero, luego el mismo es presentado en la próxima compra y se realiza el correspondiente descuento.
- Programas para resolver quejas de los clientes: consiste en recibir sugerencias o disconformidades de los clientes, a través de números telefónicos sin cargo a larga distancia, correos electrónicos, pagina web, entre otros. Lo fundamental es la resolución con rapidez y de forma constructiva esa sugerencia o queja recibida de los clientes.

Esta actividad dará inicio el 1 de Septiembre y finalizará el 30 de Noviembre del 2021. Estará involucrado el Gerente de Ventas, Jefe de depósito y Logística y el responsable de la propuesta Lic. en Administración de Empresas.

- **Captación de Nuevos Clientes**

La fuerza de ventas tendrá como objetivo semestral la captación de nuevos clientes a partir de la utilización de los nuevos canales de comunicación que han sido propuestos: Pagina Web, Fan Page, Instagram, APP.

El equipo de vendedores desplegará sus recursos mediante los diferentes tipos de ventas: Por teléfono; Ventas online; Ventas por correo electrónico, Ventas en redes sociales, entre otros. Consiste en ponerse en contacto con el cliente que ha mostrado interés por algún producto u promoción para lograr el cierre de ventas, como así también indagar en gustos, intereses y marcas que persiguen.

Esta actividad dará inicio el 1 de Octubre y finalizará el 28 de Febrero del 2022. Estará involucrado el Gerente de Ventas y el responsable de la propuesta Lic. en Administración de Empresas.

- **Diferenciación y Enfoque al Cliente**

La empresa pondrá a disposición de sus clientes preferenciales un catálogo con precios y productos que ha seleccionado con grandes descuentos para este segmento de cliente. El propósito del mismo es reforzar la relación con clientes preferenciales otorgando un beneficio extra por cumplimiento de pagos, montos de compras mensuales, entre otros.

Al mismo tiempo se ofrecerá beneficio de financiación a compras superior a \$ 25.000 pesos mensuales. El servicio de financiación tendrá un plazo mínimo de 60 a 90 días.

La financiación propia de la compañía se constituye como estrategia para consolidar las relaciones comerciales bajo la línea de la diferenciación y enfoque hacia los clientes.

El inicio de la actividad será el 1 de octubre y finalizará el 28 de Febrero del 2022. Estará involucrado el Gerente General, Gerente de Ventas y encargado del Plan Lic. En Administración de empresas.

## 5.5 Recursos Necesarios

En la siguiente tabla se exponen los recursos necesarios para la implementación de la propuesta desarrollada.

Recursos a utilizar	Contenido	Cantidades Unitarias	Valor Unitario	Costo Total
Programa de Capacitación Anual.  (Ver Anexo N° 1 Análisis de Presupuesto: Programa de Capacitación Anual)	Desarrollo Personal	3 (horas reloj)	\$ 632.56	\$ 1.898,00
	Proceso de Ventas	5 (horas reloj)	\$ 632.56	\$ 3163,00
	Habilidades de Ventas	6 (horas reloj)	\$ 632.56	\$ 3796,00
	Tipos de Ventas	4 (horas reloj)	\$ 632.56	\$ 2531,00
Recursos Materiales y Tecnológicos  (Ver Anexo N° 1 Análisis de Presupuesto: Recursos materiales y tecnológicos)	Diseño y Actualización de página Web-Servicio Naming	1	\$14.500,00	\$ 14.500,00
	Gastos publicitarios en Fan Page e Instagram	8 meses	\$ 20.000,00	\$ 200.000,00
	Diseño Aplicación Teléfonos Móviles (APP)	2 meses	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Consultor de Administración de Empresas.  (Ver Anexo N° 1 Análisis de Presupuesto: Honorarios mínimos Lic. en Adm. Empresas)	Honorarios mensuales	12	\$ 7.396,00	\$ 88.750,00
				<b>\$ 331.475,00</b>

Para la consignación del presupuesto se ha realizado el relevamiento de datos en internet de fuentes confiables. En Anexo I: Análisis de presupuesto se encuentran discriminados y fundamentados los valores que han sido expuestos.



## **5.7 Evaluación del Plan de Intervención.**

La aplicación y desarrollo de la propuesta requiere de la medición de los resultados obtenidos vinculados a los objetivos propuestos. Por ello, se ha diseñado instrumentos que permita evaluar tanto resultados y alcances logrados.

- *Evaluación de Capacitación*

La evaluación de la etapa de capacitación es la medición resultados obtenidos, pretende responder si se han logrado los objetivos establecidos en este programa. En este sentido, se deberán diseñar evaluaciones que permita medir si los colaboradores han adquirido conocimientos de los contenidos ofrecidos con cada programa. Teniendo presente los siguientes aspectos:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. Es decir, evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoraron el aprendizaje de los colaboradores, el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

- *Medir las herramientas de Comunicación*

Luego del desarrollo de redes sociales y actualizaciones de página web, se medirá las interacciones logradas con el público objetivo. En este sentido para determinar los resultados, se tomará datos en una instancia inicial, que permita conocer de origen los seguidores y públicos actuales, interacciones mantenidas en la página, entre otros. Finalizado el plan, se medirá las nuevas interacciones, seguidores, “me gusta” en contenidos publicados. Así también se tomará datos mensuales del uso carritos de compra de página web y app de celulares para determinar su crecimiento en uso de los clientes.

- *Encuesta de Satisfacción a Clientes:*

La encuesta tiene por finalidad conocer el estado de satisfacción de clientes actuales o nuevos clientes. Esto permitirá recabar información y expectativa que tiene el cliente sobre la empresa. Para ello, se tomará en cuenta las siguientes variables de análisis: Satisfacción del público de precios y productos; Intereses y Expectativas; Cumplimiento en tiempos de Entregas; Canales de Comunicación Utilizados; Sugerencia.

Las aplicaciones de las diversas herramientas propuestas pretenden dar cuenta de los resultados obtenidos vinculados a los objetivos propuestos del plan de intervención que busca Incrementar la rentabilidad económica en un 20% de Redolfi S. R. L mediante la aplicación de estrategias de diferenciación y enfoque al cliente en el periodo 2020-2021.

## 5.8 Medición de la Propuesta:

### 5.8.1 Retorno a la Inversión

Para determinar el retorno de la Inversión se procede al siguiente análisis:

<b>Rentabilidad Período 2018 (Ver Anexo Estado Contable)</b>	<b>Aumento del 20% de la rentabilidad</b>	<b>Incremento Neto</b>
<b>\$ 6.195.536,11</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 1.239.107,22</b>

A este cálculo se estima el beneficio que producirá la propuesta, el aumento del 20% de la rentabilidad. A ello, se aplica el cálculo ROI mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Valor obtenido del beneficio} - \text{valor total de la Inversión}) \times 100}{\text{valor total de la Inversión}}$$

**Cálculo de ROI:**  $\frac{1.239.107,22 - 331.475,00}{331.475,00} \times 100$

**ROI= 273,81%**

Los cálculos obtenidos del ROI refleja un resultado económico positivo del 273,81% que se obtendrá producto de la implementación del plan de acción.

### 5.8.2 Valor Actual Neto (VAN)

Utilidad Año 1	\$ 1.239.107,22
Utilidad Año 2	\$ 1.486.928,67
N= 2 años	2
Tasa inflación	30%
Inversión Inicial	\$ 331.475,00
<b>Van</b>	<b>\$ 1.832.998,85</b>

El valor actual neto se encuentra calculado en un término de 24 meses, con una tasa inflacionaria del 30%. Como resultado arroja un valor final de \$1.832.998,85 (Ver Anexo Matriz de cálculo).

## Conclusión

La realización del trabajo final ha representado un análisis profundo a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, luego de la aplicación de herramientas diagnósticas internas y externas que permitiera identificar las dificultades y problemáticas de la empresa, para luego efectuar una propuesta de trabajo adecuado a sus necesidades. A partir de los resultados hallados en el diagnóstico se llega a la conclusión que la empresa presenta serios problemas que lo posiciona en situaciones de debilidad y desventaja organizacional, repercutiendo de manera directa en sus procesos, rentabilidad económica e impidiendo su desarrollo exponencial.

Ante estas necesidades surge la elaboración del plan de intervención que aborde de manera integral las problemáticas descriptas, tomando como base los conceptos de planificación estratégica y entendiendo que no basta solo con formularlas e integrarlas, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio acciones específicas que fueron desarrollados en el presente trabajo. En este sentido, el objetivo general planteado buscó Incrementar la rentabilidad económica de Redolfi S. R. L en un 20% en el periodo 2021-2022. La propuesta pretende afrontar los problemas detectados con un plan claro y alineado a las necesidades de la compañía que optimice sus recursos y conduzca al crecimiento exponencial de la empresa.

Es por ello que se han planteado objetivos específicos que mediante diversas actividades lograrán alcanzar la meta propuesta. En primer lugar, se pretendió capacitar al 25% del personal que se involucran en el área de comercialización sobre nuevas herramientas de gestión de ventas en 2020-2021. La capacitación dotará de conocimientos y estrategias diversas al personal involucrado en el área. Consecuentemente se buscó desarrollar un 20% la cartera de los clientes mediante la optimización de nuevos canales de comunicación de productos en el periodo 2021, poniendo en desarrollo el sistema de ventas online como herramienta requerida sobre todo en contexto de pandemia. Luego efectivizar en un 50% los tiempos de comercialización/entrega de los productos en 2021 presenta la oportunidad de reducir los armados de pedidos y los tiempos de entregas de los mismos. La finalidad que persigue es satisfacer a los clientes minimizando los plazos, tiempos y formas de despachos mediante un sistema riguroso y efectivo. Por último, aumentar volúmenes de ventas en 10 % reforzando la imagen institucional en sus clientes.

El plan desarrollado logrará promover el crecimiento de la empresa, logrando contribuir en un corto plazo a la expansión y desarrollo organizacional.

#### *Recomendaciones*

Se recomienda a la empresa que la propuesta de trabajo actúe como un punta pie inicial para continuar desarrollando acciones y estrategias tendientes a la mejora continua de la organización. Especialmente considerando que las acciones no logra enfocarse en la totalidad de las problemáticas, siendo importante tener en consideración de enfocar acciones futuras en el logro de formalidades del sector de Recursos Humanos, que atienda directamente los procesos correspondientes. Por lo expuesto se considera de necesidad gestionar el desarrollo del área de recursos humanos que atienda exclusivamente problemáticas del sector. Por otro lado, se debería reconsiderar el apertura de un área de comunicación y marketing, que actúen como aliados estratégicos a las necesidades de la organización, considerando que su apertura logrará efectivizar y optimizar los resultados traducidos en crecimiento de clientes, retención e incremento de ventas. Ante lo descripto, se recomienda el desarrollo de estrategia de omnicanal como definición estratégica, contar con análisis de datos y proyecciones, invertir en sistemas y equipos para interfaz humana y por último, estar atento a la administración del cambio.

#### *Nuevas Discusiones*

En este sentido el presente trabajo deja abierto nuevos temas de estudio que exceden la capacidad de tratarlos en este Trabajo Final y merecen ser considerados en una futura planificación estratégica. Entre ella se toma como oportunidad el desarrollo de planes de comunicación externa, es decir, la implementación de un plan de marketing y publicidad que proyecte a largo plazo el establecimiento de la marca y producto a nuevos mercados, con el uso de nuevas tecnologías adecuadas mediante la aplicación de una estrategia omnicanal por parte de la empresa; la mejora de la comunicación interna y externa con cliente y colaboradores.

Al mismo tiempo, el contexto de pandemia atravesado a nivel mundial, ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar fuertemente el sistema de ventas electrónica en mayoristas de productos masivos como también el desarrollo de pagos con billetera virtual. En este sentido el desarrollo del sistema e-commerce se posiciona como una potencial herramienta de ventaja para el rubro de consumo masivo.

## Bibliografías

- Adecco (2020). *Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019*. Página Web: <https://brand.adeccogroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7bcd37910ba78e5800162547597a5d>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Productos Mayoristas (CADAM) (2020). *El Futuro del Trabajo*. Recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/detalle/el-boom-del-e-commerce-la-logistica-en-dias-de-pandemia/35>
- Concepción Báez, C. (2007). *La planificación estratégica como herramienta*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000800014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014)
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas (2010). *Honorarios mínimos sugeridos para el Profesional en Ciencias Económicas*. - 1a ed. - Buenos Aires. Recuperado de: <https://archivo.consejo.org.ar/edicon/HonorariosMinimos.pdf>
- Contreras Sierra, E. (2012). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto\\_Chiavenato\\_Fundamentos\\_y\\_aplic.pdf&Expires=1602102929&Signature=S25DwaU6itNjpb5vcWXC1wfexOmUefvZr15ydkKAEFucnmBAZU9CXCyftgOmzX7eR2weIIVZloug6BFuqp6nMItkAkqR~D4bVdnnW7a4rmXbvgtp6Jlow8ZINv5n6cur19LakJyfunjlhs80HzjWuy5T5PR0Sin-4uM127NI2fwRG-oqokYWTF1wda~BTHpaZiYnA0zs0ykSKXWno7XYfZUcsJT4~qYLPOo6Q7WueobYfuJ55q3VF7fhTkHKbaG~mE9qOtxB2M7S7kB3G0eNJKcyDJPnD~k1EnHzpd0tLpVsikR471dNRUHaeqsU94rHyqTHgz4uNcnLT-GOjAnmQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1602102929&Signature=S25DwaU6itNjpb5vcWXC1wfexOmUefvZr15ydkKAEFucnmBAZU9CXCyftgOmzX7eR2weIIVZloug6BFuqp6nMItkAkqR~D4bVdnnW7a4rmXbvgtp6Jlow8ZINv5n6cur19LakJyfunjlhs80HzjWuy5T5PR0Sin-4uM127NI2fwRG-oqokYWTF1wda~BTHpaZiYnA0zs0ykSKXWno7XYfZUcsJT4~qYLPOo6Q7WueobYfuJ55q3VF7fhTkHKbaG~mE9qOtxB2M7S7kB3G0eNJKcyDJPnD~k1EnHzpd0tLpVsikR471dNRUHaeqsU94rHyqTHgz4uNcnLT-GOjAnmQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Davara Rodríguez, F. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541>
- Daza Lesmes, J. (2010). *Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades*. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/3994Daza.pdf>
- Ferro Moreno, S., Balestri, L. y Mariano, R. (2015). *Un Modelo Cualitativo Para El Análisis Estratégico De Organizaciones. Aplicación Y Propuesta De Alternativas En Un Estudio De Caso*. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2081/2214/>
- Gallastegui, E A y Rodríguez, J. (2001). *Contextualización de la función de Recursos Humanos en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica*. (pp 19-57). Madrid: Ediciones Pirámide.
- López Parra, M. (2013). *La Planeación Estratégica. Un Pilar En La Gestión Empresarial*. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Membrado Martínez, J. (2003). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iiAUh3OOz8AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=concepto+de+planificacion+estrategica&ots=knlxwNQ-qO&sig=XMDomtH4-6N2YbYRc1pgeLZ4uoM#v=onepage&q=concepto%20de%20planificacion%20estrategica&f=false>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2019). *Producir más alimentos con menor impacto ambiental*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/producir-mas-alimentos-con-menor-impacto-ambiental>
- Mintzberg, H. (199). *Mintzberg y la Dirección*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PP15&dq=Mintzberg+estrategia+pdf&ots=5ryGCuzD3h&sig=bwxNihLNFIVqcwMM70RmIczwmNM#v=onepage&q=como%20patr%C3%B3n&f=false>

- Política Argentina, (2020). *Reestructuración De La Deuda*.  
<https://www.politicargentina.com/notas/202009/34096-guzman-destaco-que-el-acuerdo-con-los-acreedores-da-un-horizonte-financiero-mas-despejado.html>
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?*. Recuperado de:  
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. Recuperado de:  
[https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/publicaciones/publicaciones/apuntes-de-clase/1434/view\\_bl/53/libros/460/gerencia-estrategica-planeacion-y-gestion-teoria-y-metodologia](https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/publicaciones/publicaciones/apuntes-de-clase/1434/view_bl/53/libros/460/gerencia-estrategica-planeacion-y-gestion-teoria-y-metodologia)
- Tarifario (2020). *Tarifa Para Servicios De Marketing*. Recuperado de:  
<https://tarifario.org/marketing-c38>.
- Zambruno, P. (2016). *Análisis integral del negocio de distribución: caso Distribuidor Exclusivo de Arcor*. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2864/1/zambruno-2016.pdf>

## ANEXO

### I. Análisis de Presupuesto

#### ▪ Presupuesto de Programa de Capacitación Anual

##### Honorarios Profesionales

Para determinar el honorario del profesional de capacitación se ha tomado como referencia los honorarios de profesional de Recursos Humanos, que dentro de su perfil gestiona programas de capacitación publicado por Consultora Adecco “Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019”.

Tomando como referencia el valor del profesional de una mediana empresa zona centro del país el sueldo mínimo es de \$126.506. A este valor lo distribuimos en 200 horas de trabajo mensual, nos deja un valor hora promedio de \$ 632,53.

Este valor será el asignado como valor hora promedio del Capacitador.

##### GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS. / CABA	106.666	120.753	135.792	124.858	154.175	227.599	163.053	246.562	323.566
CUYO	77.516	87.753	98.682	102.764	126.893	187.325	124.401	188.114	246.863
CENTRO	77.782	88.054	99.020	102.451	126.506	186.754	129.278	195.488	256.541
PATAGONIA	136.449	154.470	173.707	155.824	192.411	284.046	197.917	299.281	392.749
NOA / NEA	75.852	85.870	96.564	101.659	125.528	185.310	122.331	184.984	242.756

##### GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- **Descripción:** Desarrolla y administra las actividades de recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, programas de capacitación y desarrollo del personal, compensaciones y beneficios, relaciones laborales y administración de personal. Organiza y controla los programas y su cumplimiento y evalúa los resultados, representa a la compañía ante el Ministerio de Trabajo, los gremios, los tribunales laborales y otras entidades oficiales, ocasionalmente es responsable de la medicina y la seguridad del trabajo.
- **Reporta a:** Director de Recursos Humanos (local y/o regional).
- **Personal a cargo:** Jefe de Administración de Personal, Jefe de Capacitación, Jefe de Reclutamiento y Selección, Jefe de Remuneraciones.
- **Experiencia:** 7 años.
- **Educación:** Estudios universitarios.

Fuente: Extraído de Adecco (2020). Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019. Página Web:

<https://brand.adeccogroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7bcd37910ba78e5800162547597a5d>

- **Recursos Materiales y Tecnológicos**

- ❖ *Diseño y Actualización de página Web*

## MARKETING

### IDENTIDAD

#### CORPORATIVA

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Claim</u> Descripción o beneficio que se le atribuye a un servicio o producto.	\$ 9,237	\$ 7,028	\$ 4,819	<a href="#">Consultar</a>
<u>Naming</u> Proceso definición de nombre de marca	\$ 14,458	\$ 10,241	\$ 5,823	<a href="#">Consultar</a>
<u>Slogan o lema</u> Definición o "manera de ser" de una marca	\$ 9,237	\$ 7,028	\$ 4,819	<a href="#">Consultar</a>

Fuente: Extraído de Tarifario 2020. Página Web: <https://tarifario.org/marketing-c38>

- ❖ *Gastos Publicitarios*

Los gastos publicitarios de las redes sociales se definen en relación al costo asignado de manera mensual que se pretende invertir. A razón que es la empresa quien determina el valor mensual de inversión, se ha establecido el siguiente cuadro de proyección mensual.

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Monto	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000

Fuente: Elaboración Propia.

### ❖ *Diseño Aplicación Teléfonos Móviles (APP)*

De acuerdo a datos referenciados en Mercado Libre el Desarrollo de aplicaciones tiene un valor aproximado de \$10.000



Nuevo

**Desarrollo De Aplicaciones** 

**\$ 10.000**

 Pagá en 6 cuotas sin interés

[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor

San Antonio De Padua, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (500 disponibles)

[Comprar ahora](#)

 **Compra Protegida**, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

### **Honorarios Profesionales de Consultor de Administración de Empresas**

Para determinar los honorarios profesionales del Consultor de Administración de empresas se ha identificado los valores de honorarios establecidos por el Consejo Profesionales de Ciencias Económicas de Buenos Aires.

El punto 3 de la siguiente tabla establece la complejidad de la tarea del servicio de un Plan Estratégico de Negocio. En este sentido, la complejidad baja es de 250 módulos la asignada a la tarea desarrollada para la empresa Redolfi S. R. L.

Para determinar el valor final del servicio que fue aprobado el 1° de enero de 2020 por la resolución N° 63/2007 establecido en \$355.

Es por ello que multiplicando 250 módulos x \$355 da un total de \$ 88.750 el servicio. El mismo se contempla en la tabla de presupuesto proyectado en un periodo de 12 meses refiriendo al tiempo del plan propuesto.

## Honorarios Mínimos Por Ámbito De Actuación. Licenciado en Administración

### Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	por hora		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	por hora		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		

Fuente: Extraído de Honorarios mínimos sugeridos para el Profesional en Ciencias Económicas. - 1a ed. - Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2010.

## II. Situación Patrimonial de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

### A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

#### ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

<u>ACTIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>85.149.328,34</b>	<b>78.787.669,52</b>	<b>39.802.345,87</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>133.734.167,66</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>68.197.915,05</b>

#### ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
<b>Ventas Netas</b>				
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
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	VII	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	VI	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>		<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>

### III. Cálculo del VAN

	Descripcion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
2021	Flujo de Ingreso	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 30.557.191	\$ 31.885.765	\$ 382.629.177	
	Flujo de Egreso	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 25.773.752	\$ 31.266.211	\$ 375.194.534	
	Utilidad	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 4.783.439	\$ 619.554	\$ 7.434.643
2022	Flujo de Ingreso	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 35.140.770	\$ 459.155.013	
	Flujo de Egreso	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 29.639.815	\$ 37.519.453	\$ 450.233.441
	Utilidad	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 5.500.955	\$ 743.464	\$ 8.921.572

Utilidad Año 1	\$ 1.239.107,22
Utilidad Año 2	\$ 1.486.928,67
N= 2 años	2
Tasa inflación	30%
Inversión Inicial	\$ 331.475,00
<b>Van</b>	<b>\$ 1.832.998,85</b>