



**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Administración**

**“Planificación estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L”**

**Alumno: Santiago Zamponi**

**D.N.I.: 40.440.326**

**Legajo: ADM05171**

**Córdoba, Argentina, 2021**

## **Resumen ejecutivo**

La planificación estratégica es entendida como un proceso de mejora continua en el cual se estipulan las directrices sobre las cuales una organización deberá trabajar en pos del cumplimiento de un objetivo en común. En este caso se ha empleado el caso de Redolfi, organización ubicada en James Craik, con una amplia red de distribución en más de 5 localidades de la provincia de Córdoba, Argentina. El objetivo de la planificación fue posicionar a la empresa dentro de las 3 primeras opciones comerciales mayoristas y de distribución de alimentos en la provincia de Córdoba, a través del diseño de un sistema CRM, que ayude a optimizar los procedimientos operativos, el desarrollo de un plan de recursos humanos para el crecimiento de sus colaboradores y el diseño de un nuevo canal de venta para aumentar las fuentes de ingresos. Para dar respuesta a su efectividad se llevó adelante un estudio económico-financiero, determinando indicadores financieros que evidencian el factor positivo dentro de los márgenes organizaciones que agregarán valor a sus clientes y mantendrán satisfechos a sus propietarios.

*Palabras clave: Planificación estratégica; posicionamiento; CRM; Capacitación; e-commerce.*

## **Abstract**

Strategic planning is understood as a continuous improvement process in which the guidelines on which an organization must work towards the fulfillment of a common objective are stipulated. In this case, the case of Redolfi has been used, an organization located in James Craik, with a wide distribution network in more than 5 towns in the province of Córdoba, Argentina. The objective of the planning was to position the company within the first 3 wholesale commercial options and food distribution in the province of Córdoba, through the design of a CRM system that helps to optimize operating procedures, the development of a human resources plan for the growth of its employees and the design of a new sales channel to increase revenue sources. To respond to its effectiveness, an economic-financial study was carried out, determining financial indicators that show the positive factor within the margins of organizations that will add value to their customers and keep their owners satisfied.

*Keywords: Strategic planning; positioning; CRM; Training; e-commerce.*

## Índice

Introducción .....	3
Análisis Situacional .....	5
Análisis del macro entorno PESTEL: .....	5
Análisis del micro entorno. Modelos de las 5 fuerzas de Porter .....	7
Análisis de mercado.....	9
Análisis interno.....	9
Marco Teórico .....	13
Diagnóstico .....	15
Propuesta de aplicación .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	18
Alcance: .....	18
Plan de acción 1: Personal satisfecho .....	18
Plan de acción 2: Clientes contentos .....	19
Plan de acción 3: Nueva fuente de ingresos.....	19
Detalle de los planes de acción: .....	20
Presupuestos: .....	20
Estudio económico y financiero: .....	21
Diagrama de Gantt.....	23
Conclusión y recomendaciones .....	23
Bibliografía .....	25
Anexos .....	28

## Introducción

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a las organizaciones a cumplir sus objetivos de manera organizada de forma tal que pueda apreciarse una relación entre las diferentes funciones, procurando respetar los aspectos esenciales de la misma (Hill y Jones, 2009).

El presente trabajo se centra sobre la Redolfi, empresa que se manifiesta en el sector mayorista de comercialización de productos alimenticios, además de ofrecer un servicio de distribución. Sus inicios datan de 1959, en donde la familia Redolfi llevó adelante la adecuación de una empresa que, pasados los años comenzó a tomar formas societarias diferentes hasta la actualidad, en donde se plantea como una de las empresas con mejor posicionamiento de mercado, dentro de sus áreas geográficas de alcance. Puntualmente Redolfi trabaja en la provincia de Córdoba, como también en el interior del país, hacia la provincia de Santa Fe, San Luis y La Pampa.

La empresa se destaca por poseer un amplio alcance competitivo en la provincia de Córdoba, en donde se desenvuelve a partir de dos unidades de negocios, por un lado la venta mayorista a través de autoservicios y al mismo tiempo a través del servicio de distribución. En cuanto a los autoservicios, estos se encuentran ubicados en James Craik, casa central de la empresa, Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. En cuanto a la modalidad de distribución cuenta con 5 puestos de distribución ubicados en puestos geográficos estratégicos tales como James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

Debido a su amplia trayectoria, Redolfi ha logrado desarrollar una cartera de clientes consolidada, lo que le ha permitido aumentar su nivel de competitividad, acrecentando su flota de empleados a más de 170. Otra de las ventajas que ha presentado ha sido el desarrollo de economías de escala gracias a su política de compras centralizadas, ubicada en James Craik que ayuda a establecer precios competitivos.

La empresa destaca que lleva adelante una estrategia de diferenciación, a partir de factores tales como el tiempo de entrega a sus clientes, las modalidades de financiación, la amplia variedad de productos, además de contar con un alto conocimiento técnico, brindándoles a sus clientes un excelente asesoramiento.

En base a esto, se destaca que Redolfi se desenvuelve en un sector altamente competitivo el cuál se ha visto, en los últimos años, afectado por un aumento en los costos operativos, recortando los índices de rentabilidad del mismo. Además de este aumento de costos, el sector ha presenciado una caída del consumo de los productos alimenticios, lo que ha afectado a su nivel de ingresos, que ante un aumento de costos, hace que la rentabilidad caiga aún más abruptamente.

Sin embargo, dados los acontecimientos de la pandemia del Covid-19, el sector comercial de alimentos se ve beneficiado, debido a que la sociedad se ha concentrado en un mayor consumo para productos de primera necesidad, siendo los alimentos y productos de limpieza uno de los que mayor demanda presentan, por lo que pueden atisbarse mejoras en cuanto a los ingresos.

Además de contar con una tasa de rentabilidad baja, se destaca que Redolfi no aplica correctamente un proceso estratégico, ya que se ha evidenciado que carece de una definición clara en cuanto a sus objetivos corporativos y estratégicos, quedando muy escueta para el aprovechamiento de oportunidades en el sector. Al mismo tiempo se ha podido analizar, que dentro de los procesos de trabajo, Redolfi debe mejorar en la relación con sus clientes, dado a que no aplica un proceso eficiente en este sentido.

Para lograrlo se plantea el uso de una estrategia competitiva de diferenciación en donde el aspecto diferenciador se encontrará en la manera de relacionarse con sus clientes, incorporando tecnologías innovadoras para satisfacerlos y fidelizarlos, aumentando los ingresos, el posicionamiento y la rentabilidad en el largo plazo.

Se toma un caso relacionado al sector que aplicó una planificación estratégica para mejorar el enfoque y el crecimiento de la empresa, siendo aplicado a la empresa Delfín Supermercado, la cual pudo generar las condiciones de crecimiento y lineamientos estratégicos en pos de un mejor posicionamiento (Ghiano, 2009).

Por otro lado se expone un trabajo realizado por Ruiz (2014) en donde se analizaron las implicancias de incorporar un sistema de CRM en supermercados, observando que, tanto las relaciones como los niveles de facturación se vieron potenciados por el mismo.

## **Análisis Situacional**

### *Análisis del macro entorno PESTEL*

#### *Variables políticas*

El gobierno nacional implemento una política que genera repercusión en el sector de comercialización y distribución de productos alimenticios, se dictamino la propagación de una tarjeta alimenticia (Alimentar 2020), a través del Plan Argentina Contra el hambre desarrollado por el ministerio de Desarrollo Social de la Nación anunciado por el ministro Daniel Arroyo. La tarjeta está destinada a padres y madres con hijos o hijas que reciben la AUH; embarazadas a partir de los tres meses que cobran la Asignación por Embarazo, y personas con discapacidades que reciben la AUH, con un monto de entre 4 mil y 6 mil pesos, distribuido de manera semanal (Ministerio de Desarrollo Social, 2020).

Por otra parte, se dictamino la Ley de Góndolas sancionada por el Senado y la cámara de diputados a través de la ley 27.545 publicada en el boletín oficial. La misma tiene como principales objetivos contribuir a que el precio de los productos de primera necesidad sea transparente y competitivo en beneficio de los consumidores, evitar prácticas comerciales que impliquen el riesgo de distorsiones en el mercado, fomentando a la estabilidad de los proveedores de alimentos e incrementar la oferta de productos artesanales producidos por mi pymes (Boletín Oficial, 2020).

#### *Variables económicas*

En lo que confiere a variables económicas “negativas” podríamos analizar el macro entorno desde distintas perspectivas, por un lado, considerando el PIB como índice de producción, en relación al mismo encontramos una caída del 5,2% según un informe publicado por el Banco Mundial (2020), esto, de cierta forma repercutiría negativamente en el abastecimiento de productos de industria nacional para comercialización de alimentos.

Por otro lado, podríamos tomar como referencia el IPC como indicador de consumo el mismo, según el último informe del INDEC (2020) publicado el día de 15 de abril 2020 nos encontramos con un incremento del 3,3% adjudicando el aumento principalmente a educación, comunicación, transporte, vivienda, agua, gas y otros combustibles, lo que nos

pondría en desventaja debido a la posible caída de consumo por parte de los consumidores ante este incremento.

Así también se debe considerar la fuerte devaluación de la moneda argentina en relación con los dólares americanos, ya que gran parte de los productos comercializados no son de producción nacional, dada esta condición, una devaluación de la moneda sería trasladada de manera directa en un incremento de los precios de los mismos (Banco Mundial, 2020).

El Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó una serie de medidas para beneficiar a productores y comercializadores a partir de la Ley Pyme, la misma tiene como objetivo la disminución de la carga impositiva, la fomentación a inversiones productivas, simplificación de procesos administrativos y principalmente el financiamiento para Pymes a través de la creación del Consejo de la Creatividad Pyme, lanzando una amplia línea de créditos para Pymes (Ministerio de Producción, 2020).

#### *Variables sociales y tecnológicas*

Desde el plano social, debe tenerse en cuenta los aspectos relacionados a los efectos que pueda generar la pandemia en torno al aumento de los índices de pobreza, debido a un aumento de las influencias económicas que ponen en riesgo el sostenimiento de los diferentes sectores económicos. De acuerdo a los estudios realizados por el INDEC (2019) el índice de pobreza se encuentra en un 35% y se espera que el mismo aumente debido a las condiciones previamente mencionadas.

Otro aspecto a tener en cuenta, desde la combinación de los aspectos sociales y tecnológicos, es el amplio uso de las modalidades de comercio electrónico, las cuales se han visto potenciadas por la extensión del confinamiento de la sociedad en sus hogares, esto hace replantearse para muchas empresas las diferentes formas de relacionarse con sus clientes, puesto a que ocupan un mayor poderío en cuanto a la negociación (CAME, 2020).

#### *Variables ecológicas*

Al mismo tiempo deben tenerse en cuenta las implicancias ambientales, en donde se aprecia un alto recupero en cuanto a la contaminación ecológica producto del recorte en la actividad industrial, disminuyendo la producción de gases invernaderos. Será importante que,

tanto la sociedad como las empresas, comiencen a tener un mayor sentido sobre las implicancias ecológicas de las economías, buscando la creación de organizaciones o modelos de negocio que impulsen el crecimiento económico a través del desarrollo de economías de triple impacto (Greenpeace, 2020).

#### *Variables legales*

Se puede inferir que, para la circulación de vehículos de distribución de productos de consumo, en la República Argentina es necesario la habilitación legal para circular, en condiciones normales con el simple registro del vehículo automotor en el Registro Único de Transporte Automotor en el marco de la ley 26.653 decretada en el año 1996 sería suficiente (Boletín Oficial, 2020).

No obstante dadas las condiciones actuales el gobierno de la República Argentina una declaración jurada que habilita a los distribuidores a hacerlo de manera libre en el territorio argentino, para la obtención de la misma, los responsables deben llenar un formulario en el sitio “ [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)”, los circulantes podrán presentar el mismo en formato digital o escrito, al hacerlo en formato digital, deberán realizarlo a través de la app Cuidar lanzada por el gobierno de la nación, en esta app, los circulantes se verán obligados a realizar un autotest que reviste de la misma manera, el carácter de declaración jurada (Boletín Oficial, 2020).

#### *Análisis del micro entorno. Modelos de las 5 fuerzas de Porter*

*Clientes:* los clientes del sector se encuentran con un alto poder de negociación debido a que cuentan con un amplio abanico de empresas que llevan adelante las funciones de comercialización de productos esenciales de consumo masivo, las cuales se encuentran trabajando a partir de una diferenciación en cuanto a la calidad y a los precios ofrecidos. Además los clientes se encuentran con la necesidad de empresas que presenten una modalidad de compras online, debido al impacto que ha generado la pandemia y hace que las relaciones comerciales se dinamicen desde nuevos sectores.

*Barreras de ingreso:* existe una baja potencialidad al ingreso de nuevos competidores al sector, esto debido en primera instancia a la alta concentración de espacios mayoristas y minoristas en el mercado. Además es importante considerar que aspectos tales como el



manejo de las carteras de clientes, know how sobre el funcionamiento del sector y principalmente los altos niveles de inversión requeridos para el ingreso le ponen un freno a los posibles nuevos competidores. Además se suma la instancia de la pandemia, en donde difícilmente se generen nuevos establecimientos, dado a que se requerirá de una estrategia muy agresiva, al menos que se trate de un grupo empresario grande.

*Proveedores:* el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que son empresas que cuentan con un alto nivel competitivo, trayectoria y posicionamiento en el mercado. Al ser empresas productoras e industriales, se caracterizan por ser formadoras de precios, dotándolas de grandes ventajas frente a empresas pequeñas. Además estas empresas se caracterizan por contar con planes de financiación poco flexibles, quitándole la posibilidad a las empresas del sector a aumentar su poderío.

*Productos sustitutos:* dentro del sector analizado se puede observar que el sustituto se basa en la modalidad del servicio ofrecido. Al tratar sobre el sector mayorista puede decirse que los espacios sustitutos son los establecimientos de ventas minoristas, los cuales presentan un nivel de precios más alto, debido a que no logran acceder a economías de escala que le permitan disminuir sus costos. Además se pueden nombrar dentro de este compendio, a las ferias de alimentos, las cuales se encuentran paralizadas en la actualidad producto de la pandemia, o a tiendas de descuento de productos alimenticios. También puede mencionarse a los establecimientos de venta al menudeo de productos de limpieza sin una marca preestablecida, en donde surge una competitividad asociada al precio y a la calidad de los productos ofrecidos.

*Competidores:* como se ha expresado anteriormente, el sector mayorista de alimentos y de distribución de los mismos se encuentra con un amplio número de empresas, que van desde grandes compañías multinacionales, hasta pequeñas y medianas empresas familiares. Algunas de ellas se concentran en localidades pequeñas, por lo que no cuentan con un alto poderío y posicionamiento en el mercado, mientras que otras han logrado desarrollar una red de centros de distribución radicados en diferentes puntos estratégicos de la provincia, optimizando la amplitud de su cartera de productos. En este sentido puede decirse que en el sector hay una amplia rivalidad, en donde la misma se basa principalmente en la variedad de productos ofrecidos, su calidad, política de precios y nivel de financiación, además de

aspectos relacionados a las políticas comerciales como el seguimiento y las visitas a los clientes.

### *Análisis de mercado*

Para realizar este análisis se toma un estudio realizado por el INDEC (2020) en donde se indica que el consumo de alimentos y de productos de limpieza ha aumentado en los últimos meses. Este aumento puede asociarse a lo exployado en el análisis situacional, referido al consumo de productos de primera necesidad por parte de la sociedad ante las circunstancias del confinamiento social del Covid-19. Este aumento en la demanda de productos alimenticios se principalmente en los espacios mayoristas y supermercados minoristas, dotando a la empresa bajo análisis de una gran oportunidad, dado a que pueden mejorarse, al menos en el corto y mediano plazo, los niveles de ingreso.

Por otro lado se pudo evidenciar que los clientes cuentan por una búsqueda de establecimientos que cuenten con una amplia mixtura de productos y de precios, es decir que buscan un nivel de surtido amplio. Al mismo tiempo, estos clientes realizan visitas a diferentes establecimientos, entre 3 y 4, hasta considerar ser fieles a un espacio, ya sea a partir del cumplimiento de sus políticas o de la calidad final de productos ofrecidos (INDEC, 2020).

En este sentido se observa que el sector mayorista de alimentos pueda tener un crecimiento sostenido en los próximos años, en donde se destaca la importancia de llevar adelante una adecuación en cuanto a la forma de relacionarse con sus clientes, puesto a que estos optimizan, actualmente, el uso de canales online para el desarrollo de sus compras. De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Kantar (2020) el mercado de mayoristas espera una tasa de crecimiento del 2%, además del crecimiento de los espacios de ventas virtuales en un 7%, observando la importancia de contar con esta modalidad para dar respuesta a las necesidades de los clientes.

### *Análisis interno*

#### *Objetivos corporativos*

Desde el plano general, se ha logrado destacar que Redolfi carece de una definición clara en cuanto a su sistema de objetivos corporativos, principalmente los referidos a su

visión y misión. Si bien cuenta con los conceptos definidos, los mismos son muy superficiales además de que no cuentan con una diferencia y no responden a las preguntas por las que estos conceptos deben existir. La visión de Redolfi, plantea la mejora en sus índices de rentabilidad, el crecimiento profesional de sus empleados, además de la mejora en cuanto a la calidad del servicio ofrecido. Aquí se observan objetivos pero no que no se condicionan con un planteamiento visionario, es decir en que quiere convertirse la empresa. En otras palabras los mismos están planteados en base a objetivos que poco tienen que ver con el posicionamiento o crecimiento de la empresa en la búsqueda de una ventaja competitiva.

En cuanto a su misión, esta plantea las mismas variables de desarrollo, es por esto que se dice que no cuenta con una diferencia, además de que la misma debe responder a las razones de ser de la empresa, para qué lleva adelante sus actividades y cómo quiere lograrlo. Ante esta falta de definición concreta de objetivos, la empresa ya cuenta con un planteamiento poco eficiente desde el plano estratégico.

### *Estrategias*

La organización desarrolla actualmente una estrategia de diferenciación, destacando que los factores por los que logra la diferencia frente a sus clientes están relacionados a la variedad de productos, precios accesibles, planes de financiación y asesoramiento al cliente. Estos factores no se consideran diferenciadores, ya que no logran generar un valor agregado, como se analizó en el sector, los clientes buscan precios accesibles y un proceso de asesoramiento eficiente. Este último aspecto si bien Redolfi destaca que lo realiza, puede observarse que no cuenta con un proceso ni con lineamientos o políticas claras para llevar adelante un asesoramiento eficiente con sus clientes. En este sentido puede decirse entonces que los factores de diferenciación se encuentran desfasados a la realidad que experimenta la empresa.

### *Estructura organizacional*

Redolfi cuenta con dos formas de estructuras, por un lado una a partir de un criterio de departamentalización geográfico, en donde explya las diferentes zonas geográficas en donde esta se desenvuelve, siendo las localidades de James Craik, Villa María, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba. Además en esta estructura se observa para cada una de

las localidades de alcance el modelo de negocio al cual aplica, ya sea el autoservicio mayorista o el centro de distribución.

Por otro lado Redolfi cuenta con una estructura funcional, a partir de la definición de los diferentes departamentos que hacen a la funcionalidad del negocio. Se destaca que falta uno de los departamentos esenciales para lograr adentrarse en el cumplimiento de uno de sus objetivos que incluye en la visión, como lo es de recursos humanos para el fomento y crecimiento profesional de sus empleados.

Se observa que Redolfi, al ser una pequeña y mediana empresa familiar, cuenta con una cultura consolidada a partir del fomento de las buenas relaciones laborales buscando, como se ha expresado, el crecimiento de las habilidades y capacidades de su personal. Sin embargo, al no contar con un área específica ni con programas o planes de crecimiento profesional el tipo de liderazgo, o las habilidades blandas, no se encuentran profesionalizadas.

Además se destaca que Redolfi no cuenta con una red de procedimientos definidos de manera formal sino que los lleva adelante en base al conocimiento y a la experiencia con la que cuenta en el sector. Esto, como se verá a continuación afecta a la forma de desarrollar las actividades fundamentales que agregan valor a los clientes. Por ende puede decirse que el nivel de formalización de la estructura de la empresa, ante la suma de su organigrama y procedimientos es bajo.

#### *Cadena de valor*

Analizando las actividades que desarrolla Redolfi se ha logrado detectar que presenta ciertas inconsistencias en cuanto a la manera de desenvolverse, principalmente en cuanto a sus operaciones, a la falta de tecnología y al bajo seguimiento que les brinda a sus clientes. En la siguiente figura se expone el análisis realizado, destacando las actividades primarias de operaciones y marketing como las menos eficientes.

Figura 1: Cadena de valor de Redolfi.

Actividades de Soporte	Infraestructura: Amplia red de centros de distribución en zonas geográficas estratégicas				
	Recursos Humanos: carencia de departamento formal. Bajo nivel de habilidades blandas relacionadas al liderazgo y cultura organizacional.				
	Tecnología: cuenta con sistemas obsoletos, la carga de información se hace de manera manual, pérdida de tiempos y altos costos operativos. No responde a las exigencias del cliente				
	Compras: Falta de detalles y políticas. Aumento de costos por recompra de bienes en stock. Centralizado en James Craik. Portal web poco funcional.				
Actividades Primarias	Logística Interna: Trabajo manual, falta de procedimientos, tiempos ociosos, desgaste físico	Operaciones: Bajo seguimiento de inventarios, no cuentan con un sistema para la toma de decisiones	Logística Externa: Trabajo manual, falta de procedimientos, tiempos ociosos, desgaste físico	Marketing: Falta de seguimiento de clientes. Visitas no programadas. Falta de planificación	Servicio: Distribuciones oficiales. Asesoramiento. Financiamiento. Economías de escala. Falta de formalización.

Fuente: elaboración propia.

## Marco Teórico

### *Planificación estratégica*

La planificación estratégica se basa en la materialización de actividades que se configuren en pos del cumplimiento de un objetivo visionario que establece la organización. Puntualmente este objetivo tiene a relacionarse con la ventaja competitiva, asociada o bien al crecimiento organizacional, a su consolidación o a la búsqueda de índices de rentabilidad estables (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Así la planificación estratégica puede entenderse como un plan maestro, en donde se establecen las prioridades estratégicas y funcionales que contribuyen al cumplimiento de los diferentes objetivos empresariales (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El proceso de la planificación estratégica hace referencia a una serie de pasos, compartidos por numerosos autores, que se relaciona con el estudio de la situación externa de la empresa y del estudio de las facetas internas. Esto posibilita el desarrollo de un diagnóstico, el cual permite detectar las estrategias que pueda una empresa desarrollar y que se asocien al conjunto de objetivos planteados (Hill y Jones, 2009).

El siguiente paso refiere a la definición de los objetivos empresariales, ya sea la visión, misión, valores y políticas, es decir los lineamientos organizacionales, como también el conjunto de objetivos estratégicos con los que tendrá que trabajar la organización de acuerdo a sus circunstancias (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Definidos estos objetivos las empresas están en lugar de plantear las diferentes estrategias para aumentar sus posibilidades de cumplimiento de objetivos, se dice aumentar las posibilidades debido a que la planificación estratégica no asegura el cumplimiento de las mismas sino que enmarca el camino para su cumplimiento. Ante esto se toma un aspecto expresado por Thompson y Strickland (2012) que refiere a la flexibilidad que tiene que presentar todo plan estratégico, de manera tal que puedan aplicarse mejoras ante la posible incumplimiento de los objetivos. Se destaca la importancia de definir ciertas atribuciones respecto a investigaciones que delimitan la veracidad en la aplicación de un trabajo estratégico en las empresas las cuales dotan de mayor especificidad al desarrollo.

### *Aplicaciones actuales*

Brunetta (2019) delimita que las organizaciones que se desenvuelven dentro de una estrategia de diferenciación deben lograr materializar un aspecto que realce la presencia de las empresas para ser escogida por sobre la competencia. En la actualidad el trabajo sobre la diferenciación se da desde los aspectos relacionales con el cliente, dado al aumento en su poder de negociación y decisión de compra. Al existir diversas alternativas, los consumidores o empresas pueden optar por mejores organizaciones que lleven adelante sus actividades, partiendo del conocimiento que estas tengan sobre sus prospectos. Dentro de las estrategias de diferenciación puede aplicarse el denominado marketing relacional, el cual permite aumentar la cuota de mercado y la fidelización de los clientes. Una de las herramientas que puede utilizarse en este caso es el CRM que evidencia una mejora sustancial en las relaciones con los clientes, aportándole a las organizaciones beneficios cuantificables. Al mismo tiempo destaca la necesidad de las empresas de hacer uso de plataformas virtuales por medio de la aplicación de la omnicanalidad, la cual aparece como un factor en el cual se interiorizan las características del cliente pero mejorar las relaciones con estos a partir del uso de diferentes canales sin la necesidad de contar con un re estudio del cliente (Brunetta, 2019).

### *Estrategia central del reporte de caso*

Desarrollados estos aspectos, puede hacerse una aproximación sobre las estrategias centrales a utilizar en el reporte de caso, las cuales estarán evidenciadas también en el próximo apartado. Puntualmente se parte de la estrategia corporativa de competencia de diferenciación, ya que esta se adapta a la necesidades de la empresa, en donde se busca desarrollar una serie de aspectos o factores que permitan verdaderamente diferenciar a una empresa de sus competidores, generando ventajas competitivas sostenibles. La manera de llevar adelante esta estrategia se basa en el desarrollo de actividades de manera diferentes y difíciles de repetir o copiar por los competidores, demostrando la veracidad de diferenciación (Porter, 2009). Otra de las estrategias que se utilizará será la de crecimiento interno, puesto a que las empresas desarrollan su expansión y mejora del posicionamiento a partir de mejoras en sus procesos de trabajo, que permiten aumentar su predominio competitivo (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

## Diagnóstico

Una vez finalizado el estudio y análisis situacional, se puede decir que Redolfi se caracteriza por no contar con un desenvolvimiento estratégico en cuanto a su crecimiento expansión y crecimiento, sino que en lugar de ello ha aplicado un trabajo reactivo en lugar de uno proactivo, buscando las oportunidades y haciéndose más competitivo desde sus oportunidades.

Desde el plano externo se destacan las influencias del sector, principalmente las políticas-económicas que tienen un efecto directo sobre el sector al cual Redolfi pertenece. Si bien la situación de la pandemia es un aspecto negativo para el crecimiento económico se observa en el mercado un aumento de la demanda de los productos ofrecidos por la empresa, por lo que puede catalogarse como una oportunidad para el crecimiento de sus ingresos. Además este aspecto es fundamental tomarlo en consideración, debido a que se plantean en el sector aumentos de los costos operativos que disminuyen la rentabilidad de la empresa y por ende su nivel de competencia y posicionamiento.

Otras de las oportunidades hacen referencia a la amplitud en cuanto a las modalidades de consumo, ya sea de los consumidores finales como de las empresas minoristas que acceden a los productos comercializados por Redolfi. Estos plantean un alto poder de negociación basándose en soportes tecnológicos para el desarrollo de sus compras, lo que afecta indudablemente al poder de aumentar los clientes.

Desde el plano interno se destaca que Redolfi no cuenta con una definición correcta en cuanto a sus objetivos corporativos, lo que genera una falta de alineación frente al resto de actividades que desarrolla.

Además se destaca que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos que no logra desarrollar las habilidades blandas que busca la empresa, referidas al liderazgo y al crecimiento profesional dentro de la empresa. Sin esta área no logrará el cumplimiento de estos objetivos.

Por otro lado, ya desde un análisis funcional, se evidencia una carencia en cuanto al nivel tecnológico de la empresa y del seguimiento que lleva adelante con sus clientes, lo que afecta las relaciones, el nivel de ingresos y su rentabilidad sostenida.



Puede decirse entonces que ante la falta de definición estratégica y las carencias en cuanto al marketing relacional la empresa no se encuentra en una situación ventajosa para desenvolverse de manera óptima en su sector. Es por esta razón que se plantea el desarrollo de una planificación estratégica en pos de aumentar la relación con sus clientes, buscando beneficios cuantitativos en cuanto a los ingresos esperados.

Para ello se plantea el uso de una estrategia de diferenciación, en donde el aspecto diferenciador se encuentre enmarcado en el uso de plataformas tecnológicas y virtuales, específicamente el uso de un sistema CRM y la aplicación de la omnicanalidad para aumentar las relaciones y fidelización con el cliente.

Esto no se logrará en el corto plazo, sino que será fundamental aplicar una estrategia de crecimiento interno a través de la definición concreta de nuevos procesos de trabajo, permitiendo optimizar aquellas facetas deficientes que fueron analizadas en la cadena de valor.

Además será necesario concentrarse en la estrategia funcional de recursos humanos, la cual permitirá a partir de una definición concreta de su estructura y procedimientos lograr la aplicación eficiente de las herramientas de trabajo tecnológicas de marketing relacional, aumentar las capacidades de sus profesionales, y por ende mejorar el servicio de calidad de la empresa, aspecto que se encuentra delimitado dentro de los objetivos corporativos de Redolfi.

De esta manera la empresa se transformará de una organización reactiva a una proactiva, implementando mejores que se adaptan a las exigencias del mercado buscando prevalecer en un mercado altamente competitivo.

## **Propuesta de aplicación**

### *Plan estratégico para Redolfi 2024*

En la presente propuesta se desarrollan las líneas estratégicas sobre las cuales Redolfi llevará adelante sus actividades durante los próximos 4 años, buscando para el año 2024 la mejora del posicionamiento en el sector como una de las 3 primeras opciones mayoristas. Para lograrlo se estipula el la redefinición de sus objetivos corporativos, en este caso la visión, misión y valores, para contribuir a la alineación de los mismos y promover la identidad organizacional sobre sus clientes. Luego se plantean las bases respecto a la aplicación de tecnologías innovadoras para mejorar los procesos de relacionamiento con clientes, la aplicación de un portal e-commerce como canal de ventas promoviendo los ingresos de la empresa desde una nueva fuente, y aplicando un programa de capacitaciones que estimule el desarrollo de profesionales, para de esta manera demostrar un servicio de calidad y diferenciado frente a la competencia, es decir que los clientes valoren.

*Visión: “Encontrarse en la vanguardia innovadora el modelo de negocios que impliquen un impacto positivo sobre la sociedad, el ambiente y la economía, brindado un servicio de calidad, que se amolde a las necesidades de los clientes”.*

*Misión: “Ofrecer un servicio de distribución y comercialización global, incorporando nuevos productos y brindando soluciones logísticas y de consumo a nuestros clientes consumidores finales y empresas”.*

*Valores: “Innovación; mejora continua; colaboración; crecimiento humano; Transparencia; Trabajo en equipo; Responsabilidad Social Empresaria con la comunidad y el medioambiente.*

### *Objetivo general*

Posicionarse para el año 2024 dentro de las 3 primeras opciones de la provincia de Córdoba cómo establecimiento mayorista y distribuidora de alimentos a través de la aplicación de una estrategia de diferencias orientada en la relación con el cliente.

### *Objetivos específicos*

1. Eficientizar los procesos comerciales en un 80% para el año 2024 a partir de la aplicación de un marketing relacional, implementando un CRM.
2. Aumentar los ingresos por ventas en un 10% para el año 2024 mediante la aplicación de un nuevo canal de ventas que genere una nueva forma de generar ingresos a largo plazo.
3. Aumentar la satisfacción de los empleados en un 80% para el año 2024 a través del desarrollo de programas de capacitación.

### *Justificación de los objetivos:*

En la actualidad existen organizaciones que se encuentran mejor posicionadas que Redolfi, desde el plano mayorista y de distribución, por lo que se busca a través de una estrategia de competencia de diferenciación, establecer una mejor relación con los clientes. El posicionamiento a través de las relaciones con los clientes no es un proceso que pueda lograrse en un período corto de tiempo, es por ello que se plantea un horizonte temporal de 4 años, buscando estar en el ranking de las 3 empresas más elegidas en cuanto a mayoristas y distribución de alimentos en la provincia de Córdoba. Para lograrlo se requerirá de un personal capacitado, motivado y satisfecho, de procesos internos de trabajos eficientes y del aumento de la cartera de clientes, es decir de mayores ingresos.

### *Alcance:*

- El alcance temporal se encuentra delimitado por 4 años.
- El alcance organizacional se encuentra delimitado a todas las áreas de la empresa.
- El alcance geográfico está dirigido a todas las sucursales de Redolfi en la provincia de Córdoba.

### *Plan de acción 1: Crecimiento interno*

El primer paso para a la mejora en el posicionamiento se relaciona con la necesidad de contar con un conjunto de colaboradores internos que se encuentren motivados y satisfechos dentro de sus áreas funcionales y operativas de trabajo. Para ello se propone diseñar un programa integral de capacitaciones (Anexo 1), que exponga capacitaciones técnicas en cuanto a cada área de la empresa, habilidades blandas tales como el liderazgo coaching, negociación, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, entre otros. Esto se

busca que estimule el desarrollo de los empleados a generar nuevas ideas innovadoras dentro de la empresa, que les ayuden tanto a sus compañeros, a la sociedad, a la ecología y a los propios clientes, lo cual tendrá un impacto en la imagen de la empresa, en sus ventas y en su posicionamiento.

Para lograrlo se contratará a un profesional de recursos humanos que realice el programa de capacitación y sea el encargado de desarrollar dichas capacitaciones 2 veces al mes, durante los próximos 4 años. El seguimiento de esta tarea será responsabilidad del gerente general y el control será desarrollado por el profesional externo contratado.

#### *Plan de acción 2: Clientes contentos*

El segundo plan de acción se desarrolla con el objetivo de aplicar un nuevo sistema en cuanto a la relación con el cliente, en este caso un CRM (*Customer Relationship Manager*) el cual permite llevar adelante un seguimiento de los clientes de manera precisa, conociendo su perfil, sus hábitos de compras, sus necesidades, su capacidad de financiamiento, ente otros aspectos. Esto permite contar con información precisa que se utilizará de manera inteligente para desarrollar una relación única con cada uno de los clientes de la cartera de Redolfi, lo cual permitirá realizar un seguimiento más eficiente y contundente, además de potenciar las posibilidades de adquirir nuevos clientes.

Con la aplicación de este plan, se generarán las condiciones para perfeccionar y eficientizar los procesos de comercialización deficientes que actualmente presenta la empresa. El responsable de realizar dicho seguimiento será el responsable del área comercial, uno de los hijos de la familia Redolfi (en el Anexo 2 se presentan los procesos a optimizar).

#### *Plan de acción 3: Redolfi online*

Para el último plan de acción se busca plantar una nueva plataforma que sirva como canal de ventas, adquiriendo de esta manera un potencial en el mercado. Este canal será el diseño de una plataforma de e-commerce disponible en la página web de Redolfi. La misma será rediseñada brindando una nueva imagen y mayor accesibilidad de acuerdo a aquellos aspectos que los clientes consideren oportunos, creando una nueva sección llamada Redolfi Online. Para la aplicación de esta nueva plataforma virtual se contratará a un asesor externo que diseñe la página y la plataforma, al mismo tiempo se desarrollará una propuesta comunicacional por redes sociales, y piezas gráficas entregadas en los locales de los clientes

para que conozcan el nuevo sitio y sean partícipes de esta nueva modalidad de ventas. El responsable de mantenimiento será tercerizado a un *Community Manager*, mientras que el seguimiento y control lo realizará el responsable del área comercial.

*Detalle de los planes de acción:*

Una vez diseñados todos los planes de acción se evidencia el paso a paso del plan, junto con los recursos involucrados y el presupuesto total de la aplicación. Además se demuestran los responsables, tanto internos como externos y los tiempos de realización.

Plan de Acción	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Desde	Hasta	Responsable	Área				
Plan 1	Planificación de Recursos Humanos	jun-21	ago-21				Asesor profesional en RRHH	\$ 26.400	
	Diseño de plan de capacitaciones	ago-21	oct-21					\$ 39.600	
	Comunicación a empleados	oct-21	dic-21					\$ 23.294	
	Implementación	feb-22	ago-24					\$10.130.399	2 veces por mes
	Control	mar-22	sep-24					\$ 137.123	2 veces por mes
Plan 2	Adquisición de licencia de CRM	jul-21	jul-21			Sistema Kunan		\$ 500.000	
	Segmentación de clientes	jun-21	ago-21	Gte Comercial	Ventas			\$ -	
	Instalación del sistema	sep-24	sep-24			Sistema Kunan		\$ 100.000	
	Capacitación a empleados	oct-21	nov-21			Sistema Kunan		\$ 60.000	
	Implementación del sistema	dic-21	dic-24	Gte Comercial	Ventas			\$ -	
	Control del sistema	dic-21	dic-24	Gte Comercial	Ventas			\$ 94.200	
	Mantenimiento del sistema	dic-21	dic-24			Sistema Kunan		\$ 180.000	1 vez por mes
Plan 3	Diseño de página web	sep-21	sep-21				Diseñador web	\$ 96.286	
	Diseño de portal e-commerce	sep-21	sep-21				Consultor	\$ 105.383	
	Diseño de propuesta comunicacional	jul-21	ago-21				Publicista	\$ 851.900	
	Diseño de plan de capacitaciones	oct-21	nov-21				Capacitador	\$ 39.600	
	Implementación	dic-21	dic-24	Gte Comercial	Ventas			\$ -	
	Control	dic-21	dic-24	Gte Comercial	Ventas			\$ 94.200	
<b>TOTAL</b>								<b>\$12.478.386</b>	

*Presupuestos:*

En este apartado se exponen los presupuestos para cada plan de acción, los cuales fueron determinados de acuerdo a los recursos económicos planteados anteriormente. Las explicaciones de cada caso pueden encontrarse en a partir del Anexo 3 en adelante.

Plan de Acción 1				
Conceptos	2021	2022	2023	2024
Planificación de Recursos Humanos	\$ 26.400	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitaciones	\$ 39.600	\$ -	\$ -	\$ -
Comunicación a empleados (manual de instrucciones)	\$ 23.294	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación de las capacitaciones	\$ 26.784	\$ 37.765	\$ 50.983	\$ 67.298
Control de las capacitaciones	\$ 20.088	\$ 28.324	\$ 38.238	\$ 50.474
Horas extra de empleados	\$ 1.457.280	\$ 2.054.765	\$ 2.773.932	\$ 3.661.591
Presupuesto Total	\$ 1.593.446	\$ 2.120.854	\$ 2.863.153	\$ 3.779.362

Plan de Acción 2				
Conceptos	2021	2022	2023	2024
Adquisición de licencia de CRM	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -
Segmentación de clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación del sistema	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación a empleados	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extra de empleados	\$ 8.625	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación del sistema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Control del sistema	\$ 13.800	\$ 19.458	\$ 26.268	\$ 34.674
Mantenimiento del sistema	\$ 180.000	\$ 253.800	\$ 342.630	\$ 452.272
Presupuesto Total	\$ 862.425	\$ 273.258	\$ 368.898	\$ 486.946

Plan de Acción 3				
Conceptos	2021	2022	2023	2024
Diseño de página web	\$ 96.286	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de portal e-commerce	\$ 105.383	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de propuesta comunicacional	\$ 124.800	\$ 175.968	\$ 237.557	\$ 313.575
Diseño de plan de capacitaciones	\$ 39.600	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extra de empleados	\$ 8.625	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Control	\$ 13.800	\$ 19.458	\$ 26.268	\$ 34.674
Presupuesto Total	\$ 388.494	\$ 195.426	\$ 263.825	\$ 348.249

### *Estudio económico y financiero:*

Una vez confeccionados los presupuestos se pasó a desarrollar el estudio económico y financiero, el cual se llevó adelante mediante la proyección de los ingresos y egresos de la empresa, partiendo del año 2020 al 2023. Para su diseño se establecieron ciertas premisas que ayudaron en su materialización:

- Se toman los resultados financieros del año 2018 como base.
- Se establece que los ingresos y egresos del flujo ya tienen incluido IVA.
- Los ingresos y egresos fueron ajustados por inflación, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) expresado por el BCRA, en donde, 2020 = 43%, 2021 = 41%, 2022 = 35%, 2023 = 32%.
- Los ingresos normales de la empresa se estiman de acuerdo a las tasas de inflación.
- Los egresos se estiman en un aumento del 15% de acuerdo al año base 2018.
- El impuesto a las ganancias se calcula como el 35% sobre la utilidad bruta.
- Plan de acción 1: no cuenta con un beneficio económico.
- Plan de acción 2: se aumentan los ingresos en un 3.33% anual comenzando a impactar en el año 2021.
- Plan de acción 3: se aumentan los ingresos en un 1.66% anual comenzando a impactar en el año 2021

CASH FLOW PROYECTADO PARA REDOLFI 2020-2023				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 366.686.295	\$ 517.027.676	\$ 697.987.362	\$ 921.343.318
Por plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Por plan de acción 2	\$ -	\$ 17.061.913	\$ 23.033.583	\$ 30.404.330
Por plan de acción 3	\$ -	\$ 8.272.443	\$ 11.167.798	\$ 14.741.493
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 366.686.295</b>	<b>\$ 534.089.589</b>	<b>\$ 721.020.945</b>	<b>\$ 951.747.648</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 289.882.169	\$ 408.733.858	\$ 551.790.709	\$ 728.363.735
Gastos de Comercialización	\$ 13.195.141	\$ 18.605.149	\$ 25.116.951	\$ 33.154.375
Gastos Administrativos	\$ 8.897.148	\$ 12.544.979	\$ 16.935.722	\$ 22.355.153
Gastos Financieros	\$ 45.816.169	\$ 64.600.798	\$ 87.211.078	\$ 115.118.623
Otros Egresos	\$ 1.027.595	\$ 1.448.909	\$ 1.956.028	\$ 2.581.957
<b>Inversión plan de acción 1</b>	<b>\$ 1.593.446</b>	<b>\$ 2.120.854</b>	<b>\$ 2.863.153</b>	<b>\$ 3.779.362</b>
<b>Inversión plan de acción 2</b>	<b>\$ 862.425</b>	<b>\$ 273.258</b>	<b>\$ 368.898</b>	<b>\$ 486.946</b>
<b>Inversión plan de acción 3</b>	<b>\$ 388.494</b>	<b>\$ 195.426</b>	<b>\$ 263.825</b>	<b>\$ 348.249</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 361.274.093</b>	<b>\$ 508.327.806</b>	<b>\$ 686.242.538</b>	<b>\$ 905.840.150</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5.412.202</b>	<b>\$ 25.761.783</b>	<b>\$ 34.778.407</b>	<b>\$ 45.907.498</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 1.894.271</b>	<b>\$ 9.016.624</b>	<b>\$ 12.172.443</b>	<b>\$ 16.067.624</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 3.517.931</b>	<b>\$ 16.745.159</b>	<b>\$ 22.605.965</b>	<b>\$ 29.839.874</b>

A partir del flujo de fondos proyectado se determinan los indicadores financieros que permiten establecer la viabilidad del plan. El primer aspecto a tomar en cuenta es el Valor Actual Neto (VAN) el cual da un valor de \$4.737.442. Luego se determina la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual da como resultado un 82%, mayor que la tasa tomada como referencia del BCRA del 57%.

En base a los resultados de los indicadores financieros se puede decir que existe viabilidad del plan ya que se aceptan las condiciones de VAN y TIR.

VAN = Positivo = \$4.737.442

TIR = Positivo, mayor que la tasa de referencia del mercado = 82%

En última instancia se calcula el Retorno sobre la Inversión (ROI) el cual estipula cual será el retorno por cada peso que sea invertido en el plan estratégico:

Beneficios Totales = \$72.708.929

Inversión Total = \$13.544.337

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} = 437\%$$

En este sentido se puede decir nuevamente que el plan es factible de llevar adelante, dado a que por cada peso que la empresa invierta se generará de retorno un 473%, lo que es igual a \$4,37.

*Diagrama de Gantt*

Plan de Acción	Año 2021												Año 2022												Año 2023												Año 2024																	
	Meses	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12										
Plan 1	Planificación de Recursos Humanos	█	█	█																																																		
	Diseño de plan de capacitaciones				█	█	█																																															
	Comunicación a empleados						█	█	█																																													
	Implementación												█																																									
	Control																																																					
Plan 2	Adquisición de licencia de CRM			█																																																		
	Segmentación de clientes		█	█	█																																																	
	Instalación del sistema					█																																																
	Capacitación a empleados						█	█																																														
	Implementación del sistema																																																					
	Control del sistema																																																					
Plan 3	Mantenimiento del sistema																																																					
	Diseño de página web																																																					
	Diseño de portal e-commerce																																																					
	Diseño de propuesta comunicacional																																																					
	Diseño de plan de capacitaciones																																																					
	Implementación																																																					
Control																																																						

Fuente: elaboración propia.

### Conclusión y recomendaciones

El desarrollo de este plan estratégico estuvo destinado a generar una integración en cuanto a las perspectivas que pueden generar en la empresa un mejor desempeño comercial. En este sentido se trabajaron tanto sobre aspectos relacionados a los procesos internos, la mejora en las capacidades y el aprendizaje del personal, como también mejoras económicas-



financieras y de relacionamiento con clientes. La planificación permite, de acuerdo a los diferentes casos empresariales, desarrollar una alineación entre sus componentes esenciales para lograr el cumplimiento de un objetivo en común.

A lo largo de este trabajo, se ha observado que Redolfi carece de la alineación de sus objetivos corporativos a sus estrategias, imposibilitando la respuesta a sus objetivos. Si bien cuenta con una amplia trayectoria y protagonismo en el mercado, el mismo ha sido generado por trabajar desde aspectos informales u operacionales en lugar de formalizar sus aspectos como corporación.

Puntualmente se planteó un objetivo para mejorar la posición de mercado dentro del sector, el cual podrá generarse aplicando de manera correcta los diferentes planes, el cual podrá medirse a través de la confección de una matriz de posición competitiva, que determine las diferencias entre un competidor y otro. El plan se ha basado en desarrollar una estrategia diferenciadora, en donde el aspecto diferenciador estará definido por el tipo de relación que emita la empresa hacia sus clientes. Para ello se estipuló el diseño e implementación de un sistema para la administración de las relaciones con los clientes (CRM), como también en un plan de recursos humanos que potencie las capacidades y habilidades del personal, además de desarrollar nuevos canales de venta que posibiliten aumentar su cartera de clientes y por ende sus ingresos.

Se puede observar desde el perfil del administrador de empresas la importancia con la que cuenta el trabajo de planificación, ya que se buscan integrar las distintas facetas organizacionales en un plan a largo plazo, teniendo como norte un objetivo claro, en este caso el posicionamiento.

De esta manera se vislumbra el amplio abanico de posibilidades con las que cuenta un profesional de administración dado a que podrá trabajar enfocándose en diferentes aspectos, ya sean meramente financieros como aquellos que confieren un enfoque sobre la comercialización o el talento humano interno.

En este contexto han existido ciertas limitaciones dentro del trabajo de aplicación que no permitió llevar adelante un desarrollo más preciso de los planes de acción o bien añadir nuevos planes que el impacto sobre el posicionamiento fuese mayor. Es por tales razones que

se plantean recomendaciones que la empresa podrá utilizar para potenciar su desarrollo comercial, económico y financiero.

Dentro de la situación negativa que se encuentra atravesando la sociedad producto de la pandemia del Covid-19 ha comenzado un proceso de interés y predisposición por aplicar programas de Responsabilidad Social Empresaria, en donde se observa que Redolfi cuenta con el potencial para aplicarlo. Con ello la empresa podrá aplicar una mejora no solo en su posicionamiento comercial sino también como contribuyente al crecimiento y mejora de las condiciones sociales, además del cuidado y sostenimiento del ambiente.

Otra de las recomendaciones que se le plantea es que dentro del programa de capacitaciones y desarrollo profesional se desarrolle un plan de comunicación interna, creando mejoras en cuanto a las relaciones interpersonales y al clima laboral. A su vez, para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa se podrá diseñar un plan de imagen corporativa, que alineado a la propuesta RSE tendrá un impacto positivo tanto interna como externamente.

Por último se plantea como recomendación analizar y trabajar sobre la dinámica de la productividad en los procesos internos, principalmente los relacionados a la manipulación de materiales y a la logística interna y externa, optimizando los procesos y permitiéndose tasas de mayor efectividad, lo que pueda contribuir a una disminución de tiempos de despacho, por ende una nueva característica diferenciadora frente al cliente.

### **Bibliografía**

Banco Mundial (2020). *Argentina, panorama general*, recuperado de:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

- Boletín Oficial (2020). *Ley Góndolas*, recuperado de:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317> .
- Boletín Oficial (2020). *Resolución 48/2020*, recuperado de:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227248/20200329>
- Bruntta, H (2019). *La experiencia del cliente: de la estrategia a la implementación*. Buenos Aires. Paidós.
- CAME (2020). *Resultados del mes Enero 2020*, recuperado de:  
[https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes\\_-resultados-del-mes-de-enero-2020.1710.html](https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes_-resultados-del-mes-de-enero-2020.1710.html)
- Fantín, J. (2018). *La importancia de trabajar con escenarios*, recuperado de:  
<https://identidad.21.edu.ar/la-importancia-de-trabajar-con-escenarios/>, el día 13/05/2020
- Ghiano, A (2009). *De la organización familiar a la planificación estratégica*, recuperado de:  
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis\\_adriana\\_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis_adriana_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Greenpeace (2020). *Covid-19, clima y medio ambiente: las 5 respuestas que tenes que saber*, recuperado de: <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/4269/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>
- Hill, C. Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México. McGrawHill
- INDEC (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*, recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)
- INDEC (2020). *Índice de precios al consumidor, marzo 2020*, recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)
- Kantar (2018). *E-commerce, mayoristas y discounters ganadores globales*, recuperado de:  
<https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/ecommerce-mayoristas-y-discounters-ganan-cuota-de-mercado-a-nivel-global>,

- Ministerio de Desarrollo Social (2020). *Tarjeta alimentar: se acreditará un refuerzo extraordinario*, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/tarjeta-alimentar-se-acreditara-un-refuerzo-extraordinario>
- Ministerio de Producción (2020). *Síntesis de gestión 2016: 50 acciones juntos*, recuperado de: <https://www.produccion.gob.ar/2016/12/28/sintesis-de-gestion-50-acciones-juntos-58616>
- Monis, E. (2018). *El consumidor en el centro del marketing*, recuperado de: <https://identidad.21.edu.ar/el-consumidor-en-el-centro-del-marketing/>, el día 13/05/2020
- Porter, M (2009). *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos Aires. Deusto.
- Ruiz, J (2014). *Estudio de los sistemas de CRM en los supermercados de México: caso Soriana*, recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/62572>
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.
- Thompson, A. Strickland, A (2012). *Administración estratégica*. México. McGrawHill

## Anexos

### Anexo 1: Modelo de temáticas de capacitaciones

Temáticas	Destinatario	
	Operarios	Mandos medios
La importancia del puesto en la empresa	x	x
La generación de valor personal a la empresa	x	x
Liderazgo coaching		x
Toma de decisiones en momentos de incertidumbre	x	x
Priorización de actividades		x
Optimización de tiempos	x	x
Técnicas de negociación comercial y personal	x	x
La importancia del trabajo en equipo	x	x

### Anexo 2: Modelo de procesos comerciales a optimizar

Procesos comerciales a optimizar
Comunicación con el cliente
Conocimiento de las necesidades del cliente
Documentación de los contratos con clientes
Análisis de cada prospecto
Cierre de ventas
Seguimiento de clientes

### Anexo 3: presupuestos - plan de acción 1

- Planificación de Recursos Humanos (CPCE):

8 Planificación estratégica organizacional	20	24	30	\$ 17.600,00	\$ 21.120,00	\$ 26.400,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

- Diseño de planes de capacitación (CPCE):

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

- Implementación de las capacitaciones:

Se llevarán adelante 2 encuentros mensuales durante 4 años destinados a capacitaciones, en donde cada encuentro tendrá una duración de 4 horas. Para presupuestar el costo asociado al capacitador externo se toma un sueldo mensual de referencia de \$49.000 (extraído de Glassdoor.com) el cual se dispone para un trabajo de 8 horas diarias por 22 días laborales, lo que significa un total de 176 horas, que dividiendo por el sueldo total resulta en un valor de la hora de \$279. De esta forma si cada encuentro tiene una duración de 4 horas

el presupuesto por encuentro será de \$1.116. Llevando adelante 24 encuentros anuales, el presupuesto por año será de \$26.784, los cuales se ajustan por inflación para cada año.

- Control de las capacitaciones:


Para presupuestar el control de las capacitaciones se tomarán 3 horas de evaluación de desempeño desarrolladas por el mismo responsable contratado de recursos humanos, tomando como referencia el valor de la hora de \$279. Al ser dos encuentros mensuales se requerirán de 6 horas mensuales para el control teniendo un presupuesto mensual de \$1.674, que anualmente repercutirá en \$20.008, los cuales se ajustan por inflación para cada año.

- Presupuesto de horas extra de los empleados de Redolfi:

En base a la duración mensual de los encuentros se calculan las horas laborales, que serán abonadas en concepto de horas extra a los empleados de Redolfi, en base a la información financiera se determina un valor de hora de \$115. En este sentido por mes se abonarán \$920, en promedio, por empleado, siendo 132 empleados, será un costo total de \$121.440 de manera mensual, teniendo anualmente un presupuesto de \$1.457.280.

#### Anexo 4: presupuestos - Plan de acción 2

- Sistema CRM:

FACTURA				
Factura Num:	NaN			
Fecha (m/d/A):	07/03/2020			
Vencimiento (m/d/a):	07/10/2020			
<b>Factura para:</b>		 KUNAN, Hipólito Yrigoyen 67 Piso 9, Oficina B, Córdoba, Córdoba Argentina		
Redolfi SRL, José María Salgueiro 445, James Craik, Córdoba Argentina				
Descripción del producto	Cantidad	Precio	Desc. %	Subtotal
Licencia Sistema CRM	1	500000.00	0	500000.00
Capacitación	1	60000.00	0	60000.00
Implementación	1	100000.00	0	100000.00
Mantenimiento	12	15000.00	0	180000.00
Subtotal				<b>840000.00</b>
Imp %				<b>0</b>
TotalARS				<b>840000.00</b>

- Presupuesto de horas de control:

El control de la aplicación del sistema será llevada adelante por el Gerente Comercial de la empresa, contando con 10 horas mensuales de trabajo, las cuales a partir del valor de la hora promedio (\$115) tendrá un presupuesto mensual de \$1.150, siendo anualmente \$13.800.

- Presupuesto para horas extra de capacitación de CRM:

La capacitación se desarrollará durante 4 semanas, con una duración total de 5 horas, la cual estará dirigida a sus 15 mandos medios, teniendo así un presupuesto por pago de horas extras de \$8.625.

*Anexo 5: presupuestos – plan de acción 3*

- Diseño de página web (CPCIPC):

<b>Desarrollador de aplicaciones</b>		
<b>Perfil / Rol / Cargo</b>	<b>Mes mínimo</b>	<b>Mes Máximo</b>
Programador Ambientes Propietario / Windows / Oracle	\$ 61.254	\$ 113.900
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 70.197	\$ 122.839
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 78.004	\$ 109.205
Programador Juegos / Game Developer	\$ 83.887	\$ 117.441
Programador de Software Embebido	\$ 59.919	\$ 83.887
Programador IA	\$ 96.007	\$ 134.410
Programador de Páginas Web	\$ 64.230	\$ 96.286

- Diseño de portal e-commerce:

Consultoría		
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo
Consultor Informático	\$ 98.867	\$ 132.481
Consultor Infraestructura	\$ 90.901	\$ 121.807
Consultor Seguridad de la Información	\$ 104.586	\$ 140.145
Consultor BI / IA	\$ 104.586	\$ 140.145
Consultoría Comercio Electrónico	\$ 78.645	\$ 105.383
Especialista en Comercio Electrónico	\$ 113.900	\$ 175.487

- Propuesta comunicacional (mensual):

TARIFAS PARA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229

- Presupuesto de horas extra a empleados por capacitación:

La capacitación se desarrollará durante 4 semanas, con una duración total de 5 horas, la cual estará dirigida a sus 15 mandos medios, teniendo así un presupuesto por pago de horas extras de \$8.625.

- Presupuesto para control de actividades:

El control de las actividades será llevada adelante por el Gerente Comercial de la empresa, contando con 10 horas mensuales de trabajo, las cuales a partir del valor de la hora promedio (\$115) tendrá un presupuesto mensual de \$1.150, siendo anualmente \$13.800.