



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

**“Diseño y readecuación estratégica organizacional en el
marco de la expansión comercial de Redolfi S. R. L”**

Alumno: Ramírez Sergio Andrés

DNI: 33.792.118

Legajo: VADM06762

Profesor: Vittar Carlos

Año 2021

INDICE

1. Introducción	1
1.1 Marco de Referencia Institucional	1
1.2 Descripción de la Problemática	2
1.3 Antecedentes	3
1.4 Relevancia del Caso	3
2. Análisis de la situación.....	4
2.1 Descripción de la situación	4
2.2 Análisis de contexto.....	5
2.3 Diagnóstico organizacional.....	9
2.4 Análisis específico.....	13
3. Marco teórico.....	14
3.1 Modelos de planes estratégicos.....	15
4. Diagnóstico y discusión.....	16
5. Propuesta	18
5.1 Misión.....	18
5.2 Visión	18
5.3 Objetivo General	19
5.3 Objetivos Específicos.....	19
5.4 Alcance del Plan de acción	19
5.5 Plan de Acción	19
5.6 Presupuesto	23
5.7 Evaluación de la implementación	24
5.8 Retorno de la inversión	25

Conclusiones	27
Recomendaciones	27
6. Referencia bibliográfica	29
Anexo I.....	32

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1. Factores en análisis PESTEL.....	7
Tabla 2. Matriz FODA	11
Tabla 3. Matriz de Ansoff	14
Tabla 4. Matriz de presupuesto.....	23
Tabla 5. Cronograma de Gantt	26
Figura 1. Cadena de Valor Redolfi SRL.....	9

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia organizacional que tenga como perspectiva de trabajo las áreas de mercado, procesos y personal del sistema de preventa perteneciente a la empresa comercializadora de productos alimenticios A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Para ello, resultó indispensable la evaluación diagnóstica de la organización, la cual permitió aprovechar la identificación de factores externos e internos que afectan a un óptimo desarrollo de la expansión comercial de la empresa.

En relación a estos factores internos detectados en la empresa, se logró apreciar una serie de errores y debilidades organizacionales que interfieren en el logro eficaz de su propia misión. En suma, un conjunto de debilidades compuestas por la falta de definición de plazo temporal en la visión, escasas de profesionalización de trabajadores, sumado a la falta de oportunidades claras de desarrollo de los mismos, entre otros. A su vez, estas deficiencias constituyen factores notablemente nocivos desde el punto de vista financiero, y que además afectan el buen desempeño de la organización en su totalidad.

Seguidamente, se derivó en el planeamiento estratégico cuyo objetivo fue aumentar la participación en el mercado local en un 15% respecto del año anterior por medio de sistema de preventa y entrega a domicilio dentro del periodo 2020-2022. Posteriormente, fue necesario señalar las áreas las cuales fueron atravesadas por el objetivo general especificado, delimitando las actividades y asignación de recursos que tendrían para la participación de la meta indicada.

En conclusión, se advierte acerca de la importancia de pensar cualquier problema organizacional desde un punto de vista estratégico, ya que sin la misma no hubiera sido posible aprovechar todos los recursos materiales, financieros y humanos para un mejor funcionamiento de la empresa Redolfi S.R.L.

1. Introducción

En la actualidad, las empresas deben encontrarse en la vanguardia de manera constante debido a las exigencias de su entorno. Especialmente, la dinámica organizacional obliga a optimizar el direccionamiento y la planificación necesaria para alcanzar los propósitos esperados en la visión que presenta cada empresa.

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia organizacional que tenga como perspectiva de trabajo las áreas de mercado, procesos y **personal del sistema de preventa** perteneciente a la empresa comercializadora de productos alimenticios A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Para ello, resultó indispensable la evaluación diagnóstica de la organización, la cual permitió aprovechar la identificación de factores externos e internos que afectan a un óptimo desarrollo de la expansión comercial de la empresa.

Para llevar adelante el trabajo, se efectuará una estructuración del contenido iniciando desde la descripción de la problemática, definiendo la relevancia del caso, efectuando un diagnóstico de la situación por medio de técnicas de análisis específicas, diseño de marco teórico, plan de implementación y recomendaciones finales.

1.1 Marco de Referencia Institucional

A. J. & J. A. Rodolfi 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.

Históricamente la distribuidora Redolfi comenzó su actividad hace más de 50 años, logrando especializarse en la venta mayorista de productos alimenticios. Su evolución comercial llegó a constituirse durante los años 70' en distribuidor mayorista, luego continuando en un proceso de expansión logrando incorporar la distribución exclusiva de la reconocida empresa Massalin Particulares durante el año 1983.

Seguidamente, el crecimiento de la empresa tuvo lugar en cuanto a la instalación de nuevos puntos de comercialización, distribución y preventa a lo largo de la provincia de Córdoba. Asimismo, ello implicó el desarrollo de infraestructura y logística, acompañado del incremento de la incorporación de nuevas plantillas de trabajadores durante los años 90' y 2000. Actualmente cuenta con más de 3.500 clientes distribuidos

en toda la provincia, e además logrando una extensión hasta algunas zonas del sur de la provincia de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

1.2 Descripción de la Problemática

La estrategia empresarial analiza la manera en que las empresas se relacionan con su entorno con el fin de alcanzar sus objetivos planteados en el futuro. Tales conceptos como empresa, entorno y objetivos juegan un papel relacionado mediante el cual la empresa trata de “interpretar su contexto, valora y moviliza sus recursos para ofrecer bienes y servicios, recibiendo la respuesta del mercado a través de resultados” (López, 2015, pág. 8).

Con igual importancia, las decisiones a nivel gerencial requieren pensar estratégicamente para interactuar con el entorno y alcanzar los objetivos finados del modo más eficaz (Zapata & Pérez Brito, 2013).

En relación al presente estudio de caso, es decir, empresa de distribución mayorista Redolfi, se logra apreciar una serie de errores y debilidades organizacionales que interfieren en el logro eficaz de su propia misión. En suma, un conjunto de debilidades compuestas por la falta de definición de plazo temporal en la visión, escasas de profesionalización de trabajadores, sumado a la falta de oportunidades claras de desarrollo de los mismos; también se aprecia inconsistencias en la aplicación de estrategias comercial que permita generar alianzas sólidas con sus clientes, insuficiente desarrollo en el modelo de gestión, entre otras. Este conjunto de deficiencias constituyen factores notablemente nocivos desde el punto de vista financiero, y que además afectan el buen desempeño de la organización en su totalidad.

Este panorama organizacional propicia condiciones y efectos nocivos en el plazo inmediato en términos económicos, además de disminuir la capacidad de competencia comercial. Por ello, es oportuno diseñar una estrategia organizacional que tenga como perspectiva de trabajo el mejoramiento de las áreas de mercado, procesos de trabajo y personal. Solo de este modo, la organización se encontrará en buenas condiciones para disminuir las pérdidas económicas que produce la falta de atención de los puntos señalados anteriormente, y aumentar su rentabilidad por medio de esfuerzos coordinados, encauzados en una dirección clara y en un plazo razonable.

1.3 Antecedentes

En la propuesta de trabajo de “Plan Estratégico en la empresa ‘El Super SAC’ para incrementar las ventas, durante el periodo 2018-2022” presentada por Mestanza Aguilar (2018), logra describir la secuencia de implementación de una planeación estratégica a los efectos de identificar las debilidades y fortalezas en términos comerciales, y luego elaborar y aplicar un plan de acción. El aporte ofrecido a la presente investigación se vincula en el tratamiento similar del área localizada como planteamiento del problema, la utilización de herramientas diagnósticas propias de la disciplina, y la metodología de procedimiento sistematizado a seguir a los efectos de lograr los objetivos definidos.

En el trabajo de “Planificación Estratégica Aceites Sureste S.L” realizado por Sánchez Muñoz (2013), presenta como objetivo elaborar un modelo de planificación estratégica para la empresa “Aceites Sureste S.L” con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de su misión a través de un ajuste más apropiado de la organización con respecto a un entorno altamente competitivo. El aporte que ofrece a nuestra investigación se relaciona con el despliegue de estrategias asociadas al área comercial, específicamente en el mantenimiento de la fidelidad de clientes, y la mejora continua de servicios vinculados a ésta área.

Por otra parte, en la investigación denominada “Relación de las organizaciones con el medio y el marketing” elaborado por Montilla & Gaviria (2013), define como objetivo determinar cuál es el uso en las organizaciones de venta al por mayor de la relación estratégica comunitaria con el medio y la efectividad de la misma. En relación a nuestro estudio, el trabajo ofrece referencias desde un punto de vista metodológico en cuanto a la secuencia de tareas iniciando desde un diagnóstico de la situación actual, identificando estrategias a implementar, y esbozando la implementación de un plan de acción para determinar la efectividad de la relación estratégica comunitaria.

1.4 Relevancia del Caso

En la actualidad el contexto empresarial en el cual se desarrollan las actividades comerciales se presentan con alto grado de competencia, vertiginosidad e incertidumbre. En lo que respecta a nuestro caso, la empresa distribuidora mayorista Redolfi plantea parcialmente como visión de negocio “la distinción con respecto a sus competidores por medio de un servicio orientado a la satisfacción del cliente”; ello nos conduce a replantear

la necesidad de diseñar y readecuar las estrategias organizacionales, en vista a corregir y articular acciones con el objeto de trabajar en la expansión comercial.

En suma, el resultado del estudio posibilitaría contar con datos que aporten mayor predictibilidad sobre estos aspectos, el cual se traduciría en un incremento de la rentabilidad para la empresa y un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

2. Análisis de la 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 lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, ubicado en varias ciudades de la provincia.

El crecimiento que ha experimentado la organización desde sus inicios, es probablemente producto de un conjunto de decisiones estratégicas comerciales acertadas con diferentes niveles de complejidad, hasta llegar en la actualidad a posicionarse dentro de un colectivo de empresas mayoristas competitivas.

Es importante recordar que la planificación estratégica implica planes sistematizados para alcanzar la misión de cualquier organización, en nuestro caso la misión propuesta por la empresa reza que "...se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes", además de "...propiciar alianzas sostenidas en el tiempo...proporcionando servicio de distribución de calidad...".

No obstante, la toma de nuevas decisiones para afrontar los desafíos en escenarios económicos actuales, pone en evidencia la necesidad de una articulación adecuada de todas las áreas que están comprometidas de forma directa con el desarrollo de la organización. Es desde aquí, en la cual se aprecia una ausencia de una visión estratégica integral que compromete a las áreas vinculadas con el desarrollo del personal, también afecta a la planificación de la comercialización la cual ofrece inconsistencias desde el punto de vista enunciativo.

A todo ello, debe sumarse el descuidando nuevas oportunidades de negocio que impulsa los canales online de compras, en el que implica la posibilidad de acceder a nuevos segmentos de mercado (iProfesional, 2020).

Este contexto tiene como consecuencias la disminución de los niveles de competitividad de la empresa así como los efectos económicos que implica, ya que el descuido de la mirada estratégica genera efectos nocivos. Por lo tanto, analizar y readecuar la misma enfocada hacia el crecimiento sostenido resulta decisivo.

2.2 Análisis de contexto

2.2.1 Análisis PESTEL

En la actualidad se atraviesa una etapa desafiante desde el punto de vista social y económico en nuestro país. A continuación se expone un análisis PESTEL en el cual se podrá apreciar los factores que inciden en el contexto general de la empresa.

Aspecto Político: en la actualidad el Poder Ejecutivo se encuentra presidido por Alberto Fernández, proveniente del partido Frente de Todos, coalición que incluye a cuatro grandes sectores políticos como el partido justicialista, grupos del kirchnerismo, gobernadores peronistas y el Frente renovador. No obstante, el nuevo presidente se comprometió a hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas.

Aspecto Económico: argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. No obstante, argentina se encuentra inmersa en una crisis sanitaria global ante la extensión de la pandemia COVID-19 iniciada a principios de este año, el cual produce un impacto que atraviesa los aspectos económicos, con proyecciones de contracción de la actividad económica. Según la CEPAL (2020), el COVID-19 pone en riesgo un bien público global y esencial, la salud humana, e impactará a una ya debilitada economía en Latinoamérica, afectando tanto por el lado de la oferta como de la demanda, ya sea a través de la interrupción de las cadenas de producción como a través de la pérdida de ingresos y de ganancias.

Mientras tanto desde el Poder Ejecutivo se impulsó un paquete de medidas para estimular y financiar la actividad económica en esta coyuntura y reducir al mínimo el impacto negativo de esta nueva crisis global. A su vez las políticas de congelamiento de

tarifas por 6 meses, relanzamiento de precios cuidados buscarán frenar la escalada de inflación que se viene experimentando fuertemente los últimos años.

Aspecto Social: las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. Durante los últimos cuatro años, se ha observado una caída del salario real, aumento del desempleo y subempleo (agravados por condiciones indignas de trabajo en muchos sectores) y crecimiento del empleo público, considerado de baja productividad.

En la lucha contra el tabaco, los datos afirman que hubo una disminución ininterrumpida del tabaquismo en el país en los últimos 10 años, según la 4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR) realizada en 2018, todavía hay 9 millones de fumadores en el país.

Aspecto Tecnológico: los distribuidores mayoristas tienen una gran cantidad de datos a su disposición, pero solo unos pocos innovadores logran llevar adelante estos utilizándolo de manera efectiva. Es ineludible fortalecer la inclusión de tecnologías de información, modernización de plataforma web, utilización de aplicaciones móviles, así como software en la automatización de procesos y análisis predictivos en los procesos de ventas y seguimiento de clientes.

Aspecto Ecológico: la Argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada vez más activos. Tal es así que, la generación Y, también llamada millennial, que abarca a quienes nacieron entre 1980 y 2000, acompaña el crecimiento de la sustentabilidad, un concepto que impacta directamente en la forma de hacer negocios de miles de compañías, con un enfoque mucho más responsable; en resumen, cada vez más jóvenes se suman al activismo ambiental por medio de redes (Flores, 2017). En síntesis, este incremento en la incorporación de jóvenes al activismo ambiental genera un impacto en las tendencias de consumo de productos masivos.

Aspecto Legal: la actividad se rige por el Código Alimentario Argentino. Que mediante el dictado del Decreto N° 2194/94 se establece el Sistema Nacional de Control de Alimentos con el objeto de asegurar el cumplimiento del Código Alimentario Argentino. Que por el Decreto N° 660/96 se dispuso la elaboración de un proyecto de 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.

Ley 18.425 de promoción comercial, la cual regula lo vinculado con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por decreto 141/53, con sus normas modificatorias y complementarias.

La ley 27545, denominada “Ley de Góndolas”, fue publicada en el Boletín Oficial del 17 de marzo. Se trata de una norma de orden público (art. 14), cuyas disposiciones «se integran con las normas generales y especiales aplicables a las relaciones de consumo y de la competencia, en particular las leyes 24.240, de Defensa del Consumidor, 27.442, de Defensa de la Competencia, Régimen de Lealtad Comercial, y/o las que las reemplacen. En caso de duda sobre la interpretación de los principios que establece esta ley prevalecerá la más favorable a los sectores más débiles que participan en la cadena de producción, comercialización y consumo de los productos incluidos en el sistema.» (art.15).

Dimensiones de los factores que más relación sobre nuestro caso:

Tabla 1. Factores en análisis PESTEL

Factor político	Factor económico	Factor Social
Políticas tendientes al resguardo del mercado interno	Altas tasas de interés	Compras más reducidas y menos artículos de lujo
Medidas orientadas al cuidado de sectores populares.	Variación constante del dólar	Alza en tasa de desempleo
	Congelamiento de tarifas por 6 meses	Tendencia a disminuir el tabaquismo
Factor tecnológico	Factor ecológico	Factor legal
Gran relevancia a la publicidad, compras y comunicación vía redes sociales y plataformas de ventas	Mayor concientización del uso de productos biodegradables, cambios de tendencias de consumo.	Formulación ley antidespido por parte del gobierno Reformas Tributarias

Fuente: elaboración propia a partir de los datos colectados.

2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Mediante esta herramienta de gestión la organización puede analizar y medir sus recursos frente a las cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien las fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

a) Fuerza de negociación de clientes:

Los clientes del sector se componen de supermercados, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, farmacias, comedores y perfumerías. Sin embargo, un segmento importante de los mismos se concentran en barrios aledaños a las ciudades constituyéndose como despensas de barrios, mini mercados, quioscos, entre otros. Además, el consumidor directo de esta sección de la cadena productiva, se encuentra mayormente informado y sabe racionalizar la compra. Utiliza principalmente los medios y la tecnología para enterarse de promociones, buscar las mejores alternativas para hacer sus compras y hasta escuchan las opiniones de sus pares en función de sus experiencias a través de las redes sociales, por ejemplo (Nielsen, 2017).

b) Fuerza de competencia en el mercado:

En el sector de distribución de productos alimenticios existen grandes rivalidades con empresas competidoras, ya que existe un elevado número de estas en el rubro. Cabe destacar que se debe diferenciar entre competidores mayoristas con salones comerciales, y empresas proveedora de productos con sistema de preventa y entrega a domicilio. Según Guida (2017), referenciando datos de CADAM en Argentina los distribuidores mayoristas que atienden a minoristas y al público en general son 50 compañías distribuidas en 170 sucursales. Mientras que los mayoristas con distribuidores de preventa son cerca de 600 en todo el país.

c) Fuerza de nuevos competidores:

Principalmente debe sumarse la incorporación de Supermercado Libre de la compañía de Mercado libre S.A quienes han ingresado al sector con agresivos descuentos del 40% en alimentos y envíos gratis (D'Agostino, 2020).

Las competencias en el sector de distribución de alimentos son altas, cada vez son más las empresas que se incorporan en este ámbito. En cuanto a las barreras de entrada se identifica el requerimiento del capital es elevado, es decir se requiere grandes inversiones para el ingreso de un nuevo competidor. Si el aumento de las competencias sube, eso puede provocar una disminución en la rentabilidad de la empresa, como así también, la implementación de nuevas estrategias para permanecer en el mercado.

d) Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación con los proveedores es considerable, debido a que las empresas del sector posee en fuerte posicionamiento de su marca en mercado. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La

Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

e) Fuerza de productos sustitutos:

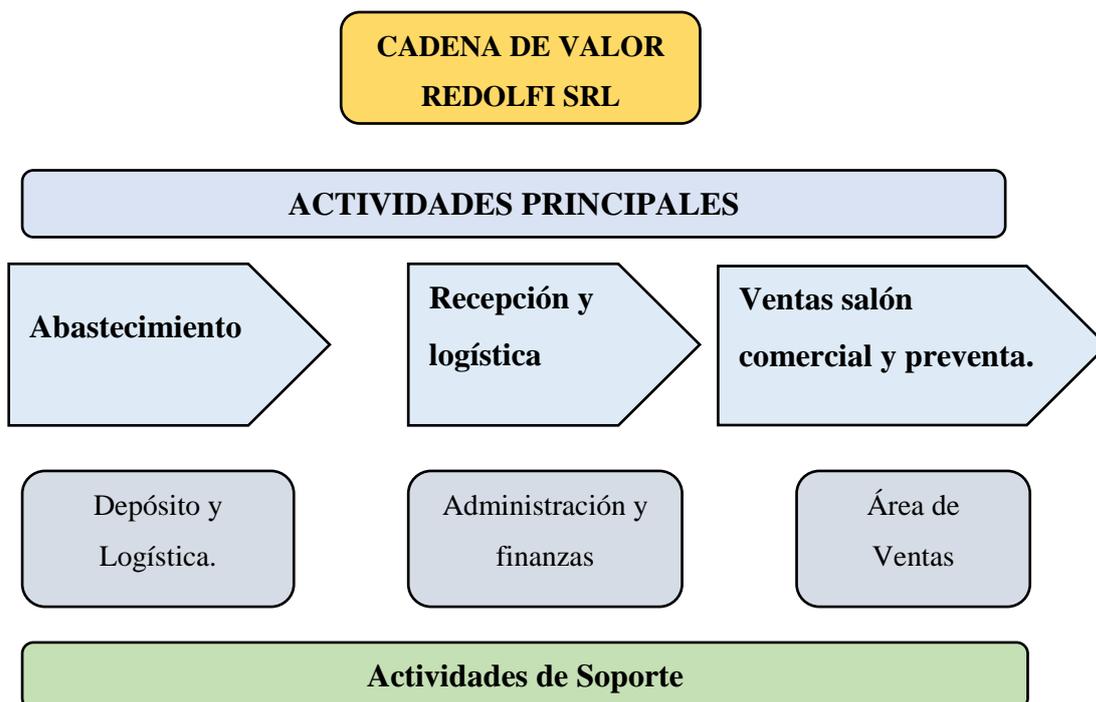
La tendencia mundial al consumo de productos saludables es una amenaza real para el distribuidor, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia.

2.3 Diagnóstico organizacional

2.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa en vista de obtener una ventaja competitiva (Ruiz del Velasco, 2013).

Figura 1. Cadena de Valor Redolfi SRL



Fuente: elaboración propia.

Actividades principales

El proceso de comercialización de la empresa consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

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.

Recepción y logística:

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. 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, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual (Redolfi SRL, 2020).

Venta:

Las ventas se realizan casi sin restricciones, es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. 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 (Redolfi SRL, 2020).

De lo observado se aprecia que el modelo de cadena de valor en la empresa concentra su ventaja competitiva en las actividades de recepción y logística, y en segundo lugar en las operaciones de venta de salón comercial y preventa.

En el primer caso, se debe a que las dimensiones en términos de infraestructura de la empresa permite un sistema de almacenaje de gran capacidad, permitiendo la compra de bienes en gran cantidad a sus proveedores reduciendo sus costos de compra, y además disminuyendo el costo de almacenaje unitario por producto. Todo ello se traduce en el aprovechamiento de las economías de escala como una ventaja competitiva de Redolfi que aporta mayor valor frente a sus principales competidores.

Respecto a las ventas de salón comercial y sistema de preventa, tiende a diferenciar el servicio por medio de 3 tácticas de negocio: la rapidez de entrega de productos en tiempos estimados alrededor de las 24 hs.; financiación a 30 días, y servicio de seguimiento y posventa. Todo ello, constituye otro conjunto de ventaja competitiva de la empresa en estudio.

2.3.2 Análisis FODA

Seguidamente se presenta un análisis partir de la utilización de la herramienta que proporciona el sistema FODA, con sus respectivas dimensiones externa e internas; estas, suministrarán una visión sistemática y global a los fines evaluar decisiones estratégicas.

Tabla 2. Matriz FODA

Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Mayor competencia entre proveedores	Competencia agresiva entre mayoristas con salón y empresas preventistas
	Crecimiento del mercado compra online	Inflación elevada
	Expansión comercial a otras localidades	Inestabilidad económica y política del país
	Diseño de nuevas áreas en la organización	Creciente presión fiscal municipal, provincial y nacional
	Tendencia de compras al por mayor	
	Aparición de nuevos segmentos	Estrategias agresivas de precios por parte de competidores
Alianza con nuevos socios		
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILDADES
	Extensa trayectoria en el sector con más de 50 años	Falta de profesionalización de trabajadores y ausencia de área de RRHH.
	Disposición de amplia gama de productos	Inconsistencias en la aplicación de estrategias en área comercial
	Economía de Escala	Escaso desarrollo en el modelo de gestión.
	Diferenciación del servicio	Ausencia de plazo temporal en la visión
	Mayor reconocimiento social	Carencia de segmentación de clientes
	Capacidad de logística y distribución Utilización de nuevas tecnologías para agilizar comercialización	Disminución progresiva de tasa de rentabilidad en los últimos años.

Fuente: elaboración propia del autor en base a Redolfi SRL (2020).

La actividad mayorista de distribución está compuesto por empresas independientes que cuentan con salones de venta al público y sistemas de distribución a nivel zonal o nacional. Es un canal que busca competitividad a partir de precio ya que no brinda a sus clientes ningún servicio adicional. Su objetivo es tener el precio más bajo y su fuente de rentabilidad es el volumen.

En cuanto a empresa bajo estudio, presenta una visión de negocio consistente en liderar el mercado en el cual participa en la actualidad, además de contar con una cartera diversificada de proveedores, distinguiéndose por ofrecer buena calidad de servicio a sus clientes. A su vez, sostiene propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con sus clientes en el marco de una ampliación de oportunidades de desarrollo mutuo entre las partes.

Esta reseña es importante destacar ya que constituye el marco más amplio dentro del cual la organización ha decidido competir comercialmente en un mercado local. El formato comercial de Redolfi S.R.L se compone de preventa y venta mayorista en salón comercial ubicados en 4 puntos geográficos: Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco, y Córdoba. A su vez, los competidores más destacados son Rosental y Micropack, empresas mayoristas provenientes de Rosario, Santa Fe (Redolfi SRL, 2020).

Una de las fortalezas que cuenta la empresa se destacan en la extensa trayectoria y la comercialización de productos de primera línea como: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Arcor, entre otros (Redolfi, 2016).

Sin embargo, entre las amenazas y debilidades se la encontrado a la inestabilidad económica del país, falta de fidelización y escasas alternativas de financiación a clientes, carencia de segmentación de éstos últimos, entre otros. Un dato novedoso se relaciona las oportunidades es el incremento de las compras de productos masivos online (iProfesional, 2020).

Sin embargo, los compradores están muy atomizados y dependen de las condiciones impuestas por sus proveedores. Usualmente los kioscos y autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores pero nunca imponen las condiciones de mercado.

Algunas estrategias cruzadas que podrían aplicarse son:

Estrategia FO: aumento de presencia en puntos de ventas

- Refuerzo del equipo de promoción para aumentar los acuerdos comerciales con los clientes más importantes de la zona.
- Aprovechar la capacidad de logística y distribución para captar la aparición de nuevos segmentos de clientes.

Estrategia FA: fidelización de clientes

- considerando la amenaza de las dos grandes mayoristas de Rosario, mejorar el servicio de promoción y asegurar la fidelización.

Estrategia OD: segmentación

- Aprovechar la utilización de tecnologías de comunicación para definir la segmentación de clientes.
- Capacitar al personal de ventas en materia de sistemas de ventas online.

Estrategia OA: alianza

- Establecer alianzas con competidores estratégicos para mejorar la oferta de productos y contrarrestar la creciente inflación.

2.4 Análisis específico

2.4.1 Matriz de Ansoff

Cabe destacar que los efectos económicos producidos por el aislamiento social obligatorio en respuesta a la expansión de la pandemia COVID-19 no sólo que no surtieron efectos negativos en el sector de compras de alimentos e insumos masivos, sino por el contrario el sector contó con la ventaja de permanecer abierto al público, sumado a el aumento de consumo y la remarcación de precios (MDZ, 2020).

En cuanto a los lineamientos estratégicos más relevantes para Redolfi S.R.L son los correspondientes a FO, OD y FA, los cuales se incorporarán a la matriz Ansoff con el objeto de identificar las estrategias que más se ajusten a la realidad de la empresa.

De acuerdo a los datos observados a nivel interno, la organización afronta una serie de dificultades de tipo organizacional que, según se aprecia, se interponen en dirección al logro eficaz en términos de expansión, que ha trazado la propia empresa como propósito.

Retomando la visión original propuesta por la empresa y dado las desventajas que se presentan dentro del panorama económico, es preciso el diseño y readecuación de la estrategia organizacional a los efectos de fortalecer los actuales mercados y direccionar actividades hacia la expansión comercial.

Tabla 3. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia.

3. Marco teórico

A continuación se presentará una serie de elementos conceptuales que nos permitirán aproximarnos a delimitar teóricamente la situación problemática planteada al inicio del trabajo.

Para Mintzberg & Waters (1985, citado por Restrepo, 2009), la elaboración de una estrategia no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Desde una mirada estratégica menos global, dentro del alcance de las metas, resulta posible reducir el campo de acción al señalar que, “el objetivo de la estrategia es crear como consecuencia una meta particular o dominante, o sea el logro de un desempeño superior al de los contendientes, el cual al ser alcanzado representa una ventaja competitiva para la firma que lo ha logrado” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Por otro lado, una manera de aproximarnos hacia la relevancia que tiene la planificación estratégica en el plano organizacional es destacado por Ossorio (2003), quien expone que, “la planificación tradicional supone un concepción unilateral de la realidad que atribuye a la autoridad y la responsabilidad de una aristocracia del talento en

el estado la capacidad para actuar como sujeto planificador de la comunidad y a ésta como un objeto pasivo, inerte y, por tanto obediente a la voluntad del planificador” (p.39). En otras palabras, todo enfoque reduccionista que se encuentre aislado y limitado a un solo aspecto, reduce la comprensión de los factores condicionantes de la realidad a ser abordada y obstaculiza los medios para transformarla positivamente.

3.1 Modelos de planes estratégicos

Resulta conveniente destacar que los modelos de planes estratégicos son abstracciones de la realidad, de los cuales son representaciones para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad (Cano & Olivera, 2012).

En este sentido, un modelo de planeación estratégica es ofrecido por David (2003), en el cual hace referencia al principio sistémico, poniendo especial atención en la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma por medio de tres fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia. El autor, define una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. En este caso, rige la retroalimentación ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina; ello conduce a un modelo de dirección estratégica dinámica y requiere la revisión y actualización de sus componentes en relación a la interacción entre factores internos y externos.

Por otra parte, y con una presentación diferenciada se encuentra el modelo de planeación de Frank Banghart (citado por Cano & Olivera, 2012), en el cual la propuesta del autor inicia en la fase de la conceptualización del problema, incluyendo el diseño de planes o alternativas. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas, es decir, aquí se sigue la línea de antecedentes de la actividad de planeación final. Como tercera instancia se consigna la vinculación existente entre la selección de planes como acciones subsecuentes a la evaluación. En una etapa sucesiva, interviene la instrumentación del plan haciendo referencia a la operacionalización del mismo. Finalmente, se propone el proceso de retroalimentación como actividad de análisis para depurar o corregir eventuales deficiencias observadas.

A diferencia del anterior, el modelo de planeación de Kauffman González (2003), se destaca por su alcance y tiene su punto de partida en el diagnóstico tanto interno como

externo. Es necesario la definición de la visión de la organización, misión de la misma, valores y filosofía dentro de la cual se regirán las conductas individuales y colectivas. Con este marco de referencia, se hace imprescindible determinar los objetivos estratégicos generales que persiguen, la estrategia, los puntos críticos de la estrategia y el formato del plan estratégico. Además, el plan deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente conforme a su necesidad e importancia.

Conforme a lo observado en el presente apartado, para el caso bajo estudio se considera que el modelo de Kauffman González es el cual se ajusta a las necesidades de análisis, ya que presenta un esquema de abordaje integral y sistemático de la planificación, cuestión indispensable para el diseño y readecuación de estrategia organizacional en el marco de la expansión comercial del presente objeto de estudio.

4. Diagnóstico y discusión

Producto del análisis de la información obtenida del caso Redolfi S.R.L y desde el enfoque expuesto en el marco teórico, se presenta el análisis de situación:

La actividad mayorista de distribución llevada a cabo por la empresa Redolfi, presenta una visión de negocio dirigida a liderar el mercado, en el cual compite en la actualidad. Asimismo, cuenta con una cartera diversificada de proveedores, logrando distinguirse por la calidad de servicios ofrecidos a sus clientes.

Uno de los datos relevantes que ha arrojado la cadena de valor, tiene que ver con los aspectos de fortaleza que cuenta la empresa, vinculado con la ventaja competitiva: en primer lugar, el aprovechamiento de la economía de escala producto de la amplia capacidad de infraestructura la cual permite un almacenaje de mayor capacidad, permitiendo la compra en gran cantidad a un menor costo, y disminuyendo el costo de almacenaje unitario por producto.

En tanto que, el conjunto de operaciones de venta procura diferenciar el servicio mediante 3 tácticas diversas: diligencia de entrega de productos en tiempos estimados alrededor de 48hs; financiación a 30 días a clientes a través de preventa; y finalmente servicio de seguimiento y posventa.

Además, en análisis FODA sobre las fortalezas y oportunidades detectadas tiene que ver con la buena reputación del servicio percibido por los clientes, crecimiento de la infraestructura logística y el crecimiento del mercado de compra online respectivamente.

No obstante, por medio del mismo instrumento de análisis y sin entrar en pormenores, se pudo observar que las debilidades presentadas compuestas por la falta de definición de plazo temporal en la visión, escasas de profesionalización de trabajadores, sumado a la falta de oportunidades claras de desarrollo de los mismos; también se aprecia inconsistencias en la aplicación de estrategias comercial que permita generar alianzas sólidas con sus clientes, insuficiente desarrollo en el modelo de gestión, entre otras. Este conjunto de insuficiencias en el servicio, constituyen factores notablemente nocivos que afectan el desempeño eficiente de la organización en su totalidad.

También, un factor externo como es el caso de las amenazas del entorno arrojado por el instrumento mencionado, se constituye por la creciente competencia entre mayoristas, estrategias agresivas de precios por parte de competidores, inflación elevada, entre otros, conforman aspectos cuya desatención podría afectar negativamente no sólo a nuestra organización bajo estudio, sino además a cualquier empresa del sector que no sea capaz de advertir e interpretar correctamente los hechos a su debido tiempo.

Una muestra de ello tiene que ver con la impredecible emergencia sanitaria desatada a inicios del presente año por el COVID-19, el cual ha empujado con mayor fuerza a las empresas a redefinir y reestructurar sus tradicionales métodos de ventas y comercialización. Este suceso afecta integralmente a la organización, ya que si no se cuenta con personal, insumos y áreas preparadas a tal efecto, las consecuencias desde el punto de vista competitivo y económico podrían ser totalmente negativas.

Si analizamos la situación actual a la luz de la visión declarada por la empresa, podríamos concluir que aún existe un camino importante para llegar a satisfacer la ambición de dicho enunciado. En otras palabras, se puede decir que se pone a prueba la capacidad que tendrá la organización junto a sus recursos humanos, materiales y financieros no sólo para achicar la brecha existente entre la “fotografía” actual lograda y la visión definida por Redolfi, sino alcanzarla con real éxito y lograr convertirse en una empresa líder en el mercado.

A los efectos de redireccionar la organización por una vía alternativa que asegure y garantice los niveles de competitividad requerida, se presentará un plan estratégico que

tenga como perspectiva de trabajo el mejoramiento de las áreas de mercado, procesos de trabajo y personal. Solo de este modo, la organización se encontrará en buenas condiciones para disminuir las pérdidas económicas que produce la falta de atención de los puntos señalados, y aumentar su rentabilidad por medio de esfuerzos coordinados, encauzados en una dirección clara y en un plazo razonable.

5. Propuesta

Seguidamente se presenta la propuesta de trabajo tendiente a abordar los resultados logrados en el análisis del diagnóstico situacional. En primer lugar se presenta el marco general de acción constituida por la Misión, y visión de la empresa. Seguidamente el objetivo principal, así como los objetivos específicos derivados del mismo, el alcance esperado en términos geográficos y temporal, diagramación de la secuencia los planes incluidos, la cuantificación de recursos económicos necesarios para llevar a cabo, y el sistema de control más adecuado para evaluar no solo su implementación, sino los resultados finales de la propuesta.

Se destaca que la misión y visión organizacional se mantienen casi en su totalidad, excepto por la visión, la cual se adiciona la dimensión temporal cuyo alcance finaliza al culminar el año 2022.

5.1 Misión

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

5.2 Visión

“Para el año 2022 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”.

5.3 Objetivo General

- Incrementar la participación en el mercado local en 15% respecto del año anterior, por medio de sistema de preventa y entrega a domicilio, en términos de aumento de porción del mismo, en el periodo que comprende de 2020 a 2022.

5.3 Objetivos Específicos

1. Capacitar al 100% del personal de preventas en torno a habilidades comerciales y gestión de atención al cliente durante segundo semestre de 2020.
2. Incrementar la velocidad de entrega de productos en un lapso inferior a las 24 hs. en el 80% de las entregas al finalizar el primer trimestre de 2021.
3. Doblar la oferta de crédito comercial de corto plazo a clientes de preventa durante 2021.
4. Incrementar la tasa de fidelización de clientes en un 30% al finalizar el año 2021.
5. Aumentar las ventas por un volumen del 20%, 25% por ciclo anual a través de plataforma online en los años 2021, 2022.

5.4 Alcance del Plan de acción

El alcance se encuentra expresado a nivel organizacional, incluyendo al área de personal, logística y comercial del sistema de preventa; también temporal, el cual se requiere 30 meses para la ejecución completa, comprendida desde inicio del 2do. semestre del año 2020 hasta finalizar el año 2022. En cuanto a su dimensión espacial, involucra un alcance dentro de las localidades al interior y a nivel capital de la provincia de Córdoba.

5.5 Plan de Acción

Este comprende un conjunto de decisiones estratégicas eslabonadas en un orden cronológico y secuencial que se inicia dentro del ciclo temporal señalado con anterioridad. Se expone a continuación, los planes a ser desarrollados dentro de cada objetivo específico, los cuales atienden áreas vinculados a la perspectiva de Personal, Procesos y Clientes, a los efectos de evaluar posteriormente la conveniencia del mismo.

5.5.1 Personal

1. Capacitar al 100% del personal de preventas en torno a habilidades comerciales y gestión de atención al cliente durante el segundo semestre de 2020.

6 Identificar al menos 5 necesidades de capacitación en torno a atención del cliente:

La fuerza de ventas en Redolfi tiene un rol clave en el aumento de la rentabilidad de la empresa. Por ello, se propone un análisis de necesidades de capacitación dirigido al personal de preventa permite a organización a descubrir cuáles son los puntos débiles que se desean mejorar y aplicar la metodología más apropiada para ello. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un departamento de RRHH, las técnicas más apropiadas y eficaces para aplicar en el relevamiento de información de necesidades son: la encuesta y entrevista.

La encuesta que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

La entrevista que busca recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

7 Capacitar a la totalidad del personal de preventas a partir de las necesidades halladas durante 2020-2021.

Una vez identificado las primeras 5 necesidades más importantes de capacitación requerida, se implementará un esquema de contenido ajustado, y con la finalidad de atender estas necesidades. El refuerzo y consolidación de nuevas técnicas de ventas y gestión adecuada de clientes será clave para contar con un plantel más profesional de personas capaces de contribuir notablemente en el aumento de la rentabilidad.

8 Implementar y controlar la capacitación tendiente a reforzar las habilidades de atención y gestión del cliente en periodo 2020-2021.

La ejecución del trabajo de capacitación no resulta en sí mismo una garantía para asegurarse de la efectividad de la misma, sino que demanda el control y seguimiento de los resultados esperados, y la corrección de eventuales desviaciones del plan.

5.5.2 *Procesos*

2. Incrementar la velocidad de entrega de productos en un lapso inferior a 24 hs. en el 80% de las entregas al finalizar el primer trimestre de 2021.

- 9 Implementar seguimiento satelital en vehículos de mediano porte para aumentar la eficiencia de tiempo en entrega de mercaderías.

Para promover el ahorro de costos, conocer en tiempo real el estado de los pedidos y aprovechar los avances tecnológicos, el rastreo vehicular con GPS mediante celulares inteligentes es otra de las soluciones posibles. A este tipo de rastreo satelital con Smartphone se le llama A-GPS (Assisted Global Positioning System). Este método consta de dos componentes: microchips receptores a nivel de hardware y aplicaciones móviles a nivel de software.

- 10 Lograr satisfacer al menos el 95% de los pedidos en el tiempo y la forma previamente estipulados.

Desarrollar un registro de medición de tiempos de entrega, productos despachados promoviendo el control riguroso de las entregas con un margen de error del 5% del plazo aceptado.

5.5.3 *Mercado*

3. Doblar la oferta de créditos comercial de corto plazo a clientes de preventa.

Para que los clientes tengan una sensación positiva, además tengan preferencia de los productos de Redolfi SRL sobre los de la competencia, favoreciendo el crecimiento de volumen de ventas, se propone incrementar el crédito de financiación hacia sus clientes. Para ello, es necesario trabajar sobre los siguientes aspectos:

- Ofrecer beneficio de financiación a compras inferiores a \$ 10.000 pesos mensuales.

Extender el servicio de financiación a plazo mínimo de 60 a 90 días en volúmenes de compra inferiores a \$10.000 y superiores a \$5.000 pesos mensuales en mercaderías. La oferta de la extensión de la financiación para los rangos de valores expresados constituyen una estrategia para consolidar los lazos comerciales, reconociendo de este modo que cada cliente constituye un socio estratégico importante para Redolfi SRL y merece ser cuidado como tal.

- En función de volúmenes de ventas igual o superior a \$ 10.000, brindar niveles de descuentos escalonado proporcionales a los mismos.

Al momento de ofrecer un descuento por volumen, los clientes terminan pagando menos por artículo mientras compren una cantidad grande de ese artículo. En este caso, los descuentos por volumen de ventas igual o superior a \$10.000 van a disminuir el valor percibido por los clientes, acercándonos a las expectativas de compra que poseen los mismos.

4. Incrementar la tasa de fidelización de clientes en un 30% al finalizar 2021

- Realizar una encuesta de mercado sobre el nivel de atención de Redolfi SRL de la zona, en miras de mejorar el servicio:

Para incrementar la efectividad de la gestión comercial es conocer qué valora el cliente, qué expectativas tiene con respecto al distribuidor de Redolfi SRL y como se podría mejorar el servicio. Los datos recolectados posibilitarán conocer en detalle las necesidades de los clientes y qué opinión tienen de la atención de la empresa, permitiendo la implementación de cambios que sean valorados y aumenten la facturación.

- Otorgar beneficios adicionales a clientes que superen una trayectoria comercial mayor a 2 años hasta el año 2022.

Se propone entregar ofrecer 3 tipos distintos de beneficios adicionales con el objeto de reforzar la fidelización de clientes de la empresa; para ello, los beneficios se clasifican en obsequios personales, envíos de muestras de nuevos productos y envíos sin costos.

- Subir la tasa de descuento en un 15% a clientes quienes abonan de contado.

Los descuentos son una herramienta de uso frecuente en todos los negocios. Cuando se quiere incentivar el consumo se acude a bajar el precio y asimismo se está enviando un mensaje al mercado.

5. Efectuar e incrementar ventas por un volumen del 20% y 25% por ciclo anual por medio de plataforma online.

- Incrementar las ventas online por unidad a través de la plataforma web de la página en un 20% para el primer año (2021)

Las acciones para esta estratégica son optimizar y facilitar la forma de pago, ofrecer garantía de devolución, y fomentar el marketing por recomendación de plataforma web por parte de los clientes que se encuentran mayormente satisfecho por el servicio de la empresa. Ello demanda la asistencia profesional de licenciado en marketing digital especializado en ventas online para el seguimiento de los primeros 3 meses de puesta en marcha la acción.

- Convertir al 15% de visitantes de la página oficial en clientes nuevos para la empresa.

A partir de haber promovido la afluencia e incremento de tráfico de visitantes en la página web oficial de la empresa, implementar tácticas de venta segura para la conversión de potenciales visitantes en clientes de Redolfi SRL.

5.6 Presupuesto

Las estimaciones en términos de inversión incluye una serie de conceptos que afectan a los requerimientos de servicios especializados en capacitación y desarrollo de personal, encuesta de mercado, asesoramientos de marketing digital y dispositivos de localización para los vehículos **afectados a la logística.**

Tabla 4. Matriz de presupuesto

Objetivos	Eje de trabajo	Concepto	Valor	Valor Total
OE 1	Área de personal	Consultor en capacitación y desarrollo	\$ 18.700,56	\$ 112.203,36
OE 2	Área de procesos y logística	Dispositivo satelital vehicular con monitoreo marca SAF	\$ 1.879,00	\$ 56.370,00
		Servicio técnico-instalación	\$ 1.239,00	\$ 37.170,00
OE 3, 4, 5	Área de atención a clientes	Encuesta de mercado	\$ 24.600,00	\$ 49.200,00
		Consultor en marketing digital	\$ 16.500,00	\$ 49.500,00
				\$ 304.443,36

Fuente: Elaboración propia del autor.

5.7 Evaluación de la implementación

En este apartado se ofrece los indicadores necesarios para la evaluación de la propuesta. El primer gran desafío para que la aplicación de esta herramienta se cumpla eficazmente es lograr que todos los integrantes interpreten correctamente y se sientan parte del ajuste del direccionamiento.

Como primera medida cabe mencionar que las dimensiones susceptibles de ser evaluadas son la capacitación, procesos de entregas, y captación de clientes por medio del sitio web.

En relación a la capacitación ofrecida al personal de ventas, su indicador se vincula con el nivel de satisfacción del cliente: posteriormente los resultados se colectan, clasifican, y se pondera el total en un valor porcentual. De este modo, se conoce si la satisfacción del cliente en baja, moderada o alta en relación a la experiencia que ha tenido lugar con el vendedor de la empresa.

En cuanto a la eficacia de entrega desde el punto de vista del tiempo que toma concretar la entrega de mercaderías, se procede de modo similar al señalado en el punto anterior, de modo que ambas encuestas pueden combinarse en una única encuesta.

Por último, las ventas efectuadas en el sitio web se logra medir por medio de la relación de ventas en el mismo, sobre las ventas totales realizadas en un determinado periodo de tiempo. A su vez, este ratio debe ir en incremento hasta alcanzar la cifra requerida equivalente al 25% al finalizar el año 2022.

5.8 Retorno de la inversión

Facturación anual esperada 23.447.178,81 resultado de la actividad principal del último periodo

6000 clientes actuales

Incrementar 15% = 900 clientes adicionales

Utilidad por cliente = $\$23.447.178,81 / 6000 = \$3.907,86$

Utilidad total esperada = $\$3.907,86 * 900 = \$3.517.076,82$

ROI = $\frac{\$3.517.076,82 - \$304.443,36}{\$304.443,36} = 10,55\%$

\$ 304.443.36

ROI = 10,55%

Se puede apreciar, el retorno a la inversión indica un resultado equivalente al 10,55%.

Tabla 5. Cronograma de Gantt

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Actividades Planes	Período 2020-2022					
		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
1. Capacitar al 100% del personal de preventa en torno a habilidades comerciales y gestión al cliente durante el segundo semestre de 2020.	1.1. Identificar al menos 5 necesidades de capacitación en torno a atención al cliente.	■					
	1.2. Capacitar a la totalidad del personal de preventas a partir de las necesidades halladas en la etapa anterior.		■				
	1.3 Implementar y controlar la capacitación tendiente a reforzar las habilidades de atención y gestión del cliente.			■			
2. Incrementar la velocidad de entrega de productos en un lapso inferior a 24hs. En el 80% de las entregas al finalizar el primer trimestre de 2021.	2.1. Implementar seguimiento satelital en vehículos de mediano pequeño porte para aumentar la eficiencia de tiempo de entrega de productos.			■	■		
	2.2 Lograr satisfacer al menos el 95% de los pedidos en el tiempo y la forma previamente estipulados.				■		
3. Doblar la oferta de crédito comercial de corto plazo a clientes durante 2021.	3.1. Ofrecer beneficio de financiación a compras inferiores a \$ 10.000 pesos mensuales.				■		
	3.2. En función a volúmenes de ventas igual o superior a \$ 10.000, brindar niveles de descuentos escalonados proporcionales a los mismos.				■	■	
4. Incrementar la tasa de fidelización de clientes en un 30% al finalizar 2021.	4.1. Realizar una encuesta de mercado respecto del nivel de atención de Redolfi SRL de la zona, en miras a mejorar el servicio.				■	■	
	4.2. Otorgar beneficios adicionales a clientes que superen una trayectoria comercial mayor a 2 años hasta el 2022.					■	
	4.3. Subir la tasa de descuento en un 15% a clientes quienes abonan de contado.						■
5. Aumentar las ventas por un volumen del 20% y 25% por ciclo anual a través de plataforma online en 2021, 2022.	5.1. Incrementar las ventas online por unidad a través de la plataforma web de la página en un 20% para el primer año.					■	
	5.2. Convertir al 15% de visitantes de la página oficial en clientes nuevos para la empresa.						■

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En el inicio del documento se propuso como objetivo diseñar una estrategia organizacional que tenga como perspectiva de trabajo las áreas de mercado, procesos y personal del sistema de preventa de la empresa comercializadora de productos alimenticios A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Como primera consideración, el delineamiento estratégico fue posible a partir del diagnóstico logrado por medio de la articulación de los métodos de análisis externo, y luego interno; especialmente los arrojados por la cadena de valor y el FODA, sin los cuales no hubiera sido posible adquirir la “materia prima” que derivara en una propuesta de valor tendiente a maximizar las utilidades de la organización.

Ello no resultó ser una propuesta deliberada, sino por el contrario, un intento detenidamente examinado para acoplar el estado actual de la organización, en términos de posicionamiento y liderazgo, con la visión idealizada, imaginada y ambicionada por la propia familia Redolfi, en un intento de traducir una trayectoria de 50 años de experiencia en el mercado, en una imagen referente en el medio.

Teniendo como direccionamiento la visión organizacional, se procedió a considerar con mayor énfasis, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales se enfrenta Redolfi para el logro de su meta. Ello derivó en el planeamiento estratégico cuyo objetivo fue aumentar la participación en el mercado local en un 15% respecto del año anterior por medio de sistema de preventa y entrega a domicilio dentro del periodo 2020-2022. Posteriormente, fue necesario señalar las áreas las cuales fueron atravesadas por el objetivo general especificado, delimitando las actividades y asignación de recursos que tendrían para la participación de la meta indicada.

Estas consideraciones indicadas a lo largo del documento, muestran la verdadera importancia de pensar cualquier problema organizacional desde un punto de vista estratégico, ya que sin la misma no hubiera sido posible aprovechar todos los recursos materiales, financieros y humanos para un mejor desempeño de la empresa.

Recomendaciones

Una línea de estudio que sin dudas aportaría valor agregado en una posible propuesta, tiene que ver con el fortalecimiento de su plataforma web, en el cual se ofrezcan tanto diaria y semanalmente promociones y ofertas atractivas, en el cual se logre

describir las características de cada producto, y las ventajas adquiridas mediante la compra vía internet o aplicación telefónica; además, promoviendo diversidad de sistemas de pagos para aquellos clientes que hasta el momento muestran fuerte preferencia por productos de la competencia de Redolfi.

6. Referencia bibliográfica

- Cano, F., & Olivera, D. (julio de 2012). *Modelos de planeación estratégica*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas : <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- CEPAL. (2020). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 19 de mayo de 2020, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>
- D'Agostino, A. (17 de Abril de 2020). *América Retail* . Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-supermercado-libre-entra-en-la-competencia-con-productos-de-primera-necesidad/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Flores, P. (10 de junio de 2017). *Milenio 2020*. Obtenido de Millenials, generación en crecimiento: <https://www.milenio.com/estados/millenials-generacion-en-crecimiento>
- González Kauffman, S. (Agosto de 2003). *www.uv.mx*. Obtenido de Algunos modelos de planeación : <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/modelos20082.pdf>
- Guida, A. (15 de 03 de 2017). *Telam - Economía*. Obtenido de telam.com.ar: <https://www.telam.com.ar/notas/201703/182572-ventas-mayoristas-distribuidores-alimentos-bebidas-crecimiento-consumo.html>
- Insua, H. (2018). *La revolución de los mayoristas y la reacción de los supermercados. Caso Walmart*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16079/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Insua%20Shanly%2C%20Hern%3A%20In.pdf>

- iProfesional. (Mayo de 2020). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional.com: <https://www.iprofesional.com/economia/312469-supermercados-y-compras-online-como-enfrentan-el-pico-de-demanda>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: 7ma. Ed. Pearson Prentice Hall.
- La Nación. (10 de Abril de 2020). Coronavirus en la Argentina: uno por uno, los números que utilizó Alberto Fernández para compararse con otros países. *Coronavirus*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-argentina-uno-uno-numeros-utilizo-alberto-nid2353087>
- López, G. (2015). *Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión, y su Aplicación a la Empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.* Castilla: Universidad del País Vasco.
- MDZ. (10 de Abril de 2020). Cuarentena, los supermercados incrementaron sus ventas. *Alzas promedio del 23%*, págs. <https://www.mdzol.com/dinero/2020/4/10/pese-la-cuarentena-los-supermercados-incrementaron-sus-ventas-72081.html>.
- Mestanza Aguilar, J. (2018). *Propuesta de un Plan Estratégico en la empresa "El Super SAC" para incrementar las ventas, en el periodo 2018-2022*. Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos - Escuela Profesional de Administración.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Strategy Formation in Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 160 - 197.
- Montilla, S., & Gaviria, L. (2013). *Relación de las organizaciones con el medio y marketing*. Bogotá: Facultad de Administración - Administración de Negocios Internacionales.
- Nielsen. (09 de 11 de 2017). *Nielsen.com*. Obtenido de El canal Mayorista en Argentina : <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>

- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: INAP. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Redolfi SRL. (21 de mayo de 2020). *A.J & J. A Redolfi*. Obtenido de Historia de pequeña gran empresa: <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Redolfi, P. (2016). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba. Recuperado el mayo de 2020, de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Restrepo, I. (2009). La Formación de la Estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 23-44. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Ruiz del Velasco, J. (2013). *La cadena de valor*. Madrid: IE Bussines Publishing. Recuperado el 12 de Mayo de 2020, de <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial: anotaciones teóricas. *Pensamiento y Gestión*, 190-224.
- Sánchez Muñoz, D. (2013). *Planificación Estratégica Aceites Sureste S.L*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).
- Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Anexo I

La siguiente encuesta de satisfacción tiene que servir para tomar decisiones a corto, medio y largo plazo. Según corresponda, marque con una cruz o una x el casillero que considera adecuado.

Factores a evaluar	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
Experiencia de servicio al cliente					
La entrega a tiempo de mercaderías					
Profesionalismo					
La experiencia de compra					
Calidad del servicio					
Comprensión de las necesidades del cliente					