

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de  
Licenciado en Administración**



***Planificación Estratégica para la Empresa A.J&J.A. Redolfi***

Alumno: Analía Andrea Vicario

D.N.I: 36.268.699

Nº de Legajo: ADM18530

Tutor: Sofia Rinero

Río Cuarto, Córdoba, Argentina 2020

## **Resumen**

El presente trabajo analiza, evalúa y propone una solución a la empresa A.J&J.A. Redolfi en cuanto a su planificación estratégica para el año 2021, redireccionada exclusivamente al área de recursos humanos por ser el punto con mayores debilidades para una empresa que cuenta con una vasta trayectoria y experiencia en el rubro. La importancia de la temática es expresada a los dueños de la organización como la expectativa que se genera en un área especializada y un profesional a cargo proactivo y significativamente dinámico en la planeación estratégica que pueda jugar un rol de liderazgo, ayudando a su organización a atraer, retener y desarrollar el capital humano; el cual es un factor de éxito indiscutible en todo ambiente competitivo.

*Palabras claves: recursos humanos, planificación estratégica, organización*

## **Abstract**

This work analyzes, evaluates and proposes a solution to the company A.J & J.A. Redolfi in terms of its strategic planning for the year 2021, redirected exclusively to the area of human resources for being the point with the greatest weaknesses for a company that has a vast track record and experience in the field. The importance of the theme is expressed to the owners of the organization as the expectation generated in a specialized area and a proactive and significantly dynamic professional in charge of strategic planning who can play a leadership role, helping their organization to attract , retain and develop human capital; which is an indisputable success factor in any competitive environment.

*Keywords: human resources, strategic planning, organization*

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Análisis de situación.....	3
Macroentorno.....	3
Microentorno .....	5
Análisis interno.....	7
Cadena de valor .....	9
Análisis FODA .....	10
Marco teórico.....	11
Clasificación de estrategias.....	11
La importancia de la planificación.....	12
Servicio al cliente.....	12
Planificación estratégica de recursos humanos.....	12
Diagnóstico y discusión.....	13
Plan de implementación.....	14
Misión y visión propuesta.....	15
Valores propuestos.....	15
Políticas propuestas.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Alcance .....	17
Plan de acción .....	17
Objetivo 1: Disminuir en un 3% el costo de ventas anual de la empresa para el 2021 mediante la correcta gestión de los recursos humanos y sistemas de información con los que cuenta.....	18
Estrategias .....	18

Objetivo 2: Alcanzar el 95% de clientes satisfechos en el año 2021 con el 98% de cobertura comercial, en el año 2021. ....	18
Objetivo 3: Incrementar en un 90% la productividad y eficiencia de la empresa durante 2021, lo cual permitirá optimizar procesos e incrementar el valor para los clientes tanto interno como externo. ....	20
Estrategia:.....	20
Objetivo 4: Aumentar en un 90% la satisfacción del personal, lo cual se expondrá en una mejor atención al cliente.....	20
Estrategias: .....	20
Recursos, tiempos y presupuesto .....	21
Objetivo 2 .....	22
Diagrama de Gantt .....	22
Evaluación del proyecto.....	23
Conclusiones y recomendaciones .....	25
Conclusión .....	25
Recomendaciones profesionales .....	26
Capítulo IV: Referencias .....	27
Anexos .....	28
Anexo I: Incremento de rentabilidades y ROI como tasa de corte .....	28

## **Índice de tablas**

Tabla 1 .....	7
Tabla 2 .....	21
Tabla 3 .....	23
Tabla 4 .....	24
Tabla 5 .....	24
Tabla 6 .....	28

## **Introducción**

El siguiente trabajo buscará redelinear la planificación estratégica de la empresa A.J&J.A. Redolfi y que sea adaptable a los constantes cambios que se suceden en el entorno.

La empresa cuenta con cuatro socios y se ubica en 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 para productos del tipo: alimenticio, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Su ubicación estratégica en James Craik es indiscutible por el gran desarrollo agrícola-ganadero de la región y la ruta nacional N°9.

A.J&J.A. Redolfi ha demostrado con el paso de los años su continuo crecimiento pese a las controversias del sector en el que se desenvuelve, conquistando cada vez nuevos clientes y mercados del interior de la provincia y del país.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Cuenta con una importante flota de automóviles y utilitarios que le aseguran alcanzar una óptima distribución y prestación de servicios a sus clientes y su plantel de recursos humanos se compone por 132 empleados.

Debido al contexto empresarial en el que se desarrollan los negocios en la actualidad, el cual otorga un alto grado de vertiginosidad e incertidumbre, es que resulta preponderante la utilización de una herramienta de gestión, como factor estratégico diferencial, que permita, ante las constantes transformaciones suscitadas en el mercado, lograr una veloz adaptación, con objeto de conservar a la empresa y a su competitividad.

La empresa A.J&J.A. Redolfi no aplica actualmente la planificación estratégica como herramienta de gestión, no existiendo además objetivos explícitos ni acciones realizadas en el marco de un enfoque estratégico general.

Considerando la misión, visión, valores y estrategias de la empresa A.J&J.A. Redolfi se desarrollará una planeación estratégica integrando cada uno de aquellos conceptos con la situación actual del entorno en el cual se desenvuelve. Esta planificación

estratégica como herramienta esencial y operativa permitirá, entre otras, seguir posicionando favorablemente a la empresa en el mercado, desarrollando acciones que satisfagan aún más a sus clientes y que permitan efficientizar el desempeño de la misma, tomar acciones proactivas frente a los cambios suscitados en el contexto y en las acciones de la competencia, adecuando además la estructura interna de la empresa, permitiendo así una correcta implementación de la estrategia.

El objetivo será fortalecer el servicio al cliente, para cubrir sus necesidades y expectativas, con el fin de incrementar las ventas e incrementar el valor corporativo, y se pretende alcanzar mediante la adecuada gestión y capacitación de los recursos humanos y de los sistemas de administración que aplica la empresa. Se plantearán objetivos medibles en el tiempo sin perder de vistas el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El trabajo se enfocará en el nivel de negocios y de operaciones de la estrategia.

Se tendrán en cuenta para el presente trabajo antecedentes de empresas de diversos rubros que aplicaron y destacaron por su planificación estratégica:

- Supermercados minoristas Delfín: es una competencia directa de la empresa J&J.A. Redolfi y su aplicación se focalizó también en los desarrollos internos y en la segmentación.
- Toyota: aplicó una planificación estratégica basada en dos áreas claves, la mejora continua (incluyendo el establecimiento de una visión a largo plazo) y el desarrollo del área de recursos humanos, promoviendo sobre todo el respeto hacia las personas.
- Arcor: es uno de los proveedores del supermercado y ha presentado su última planificación estratégica basada en tres pilares fundamentales: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.

## Capítulo I: Análisis de situación

### *Macroentorno*

Como punto de inicio para el presente trabajo de grado, el cual consta de llevar adelante la planificación estratégica de la empresa A.J.&J.A. Redolfi, es preciso definir el contexto o macroentorno en el cual se desenvuelve la industria en general y la empresa en particular. La herramienta de estudio a aplicarse para llevar adelante este punto será el análisis PESTEL el cual describe el entorno considerando los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales, favoreciendo el incremento de las oportunidades y aminorando las amenazas de la empresa bajo estudio.

Frente a los **factores políticos** el escenario está convulsionado. El 2019 trajo la finalización del gobierno de Mauricio Macri asumiendo la oposición al mandato. Sumado a esta situación, uno de los temas más controversiales de este comienzo 2020 es la importante pandemia del coronavirus que obligó al gobierno nacional, apoyado por los gobiernos provinciales, a la toma de medidas de emergencia que procuren el cuidado de la salud de los ciudadanos: no circulación de la población (cuarentena obligatoria y restrictiva), cerrar las fronteras con países vecinos sin afectar la circulación de productos que se consideran esenciales para consumo humano y/o animal, las entidades bancarias permanecen cerradas rompiendo ello la cadena pagos por rechazos de cheques.

Dentro del **factor económico** y tal como lo menciona la consultora Analytica (2019), durante 2019 el país tuvo un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) negativo del 3,10% pronosticando ya en aquella fecha la continuidad de la contracción durante el 2020. Argentina viene afrontando una importante crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda creciente.

Sin lugar a dudas que la pandemia COVID-19 es otro punto de importancia ya que está asentado en la economía mundial generalizada. “Distintas estimaciones locales y del exterior calculan que la economía argentina podría caer entre 5% y 6% este año, el triple de lo que se pronosticaba hace un mes. Sería el peor año desde el derrumbe de 2002” (Martin Guzmán, ministro de economía argentino, 2020). Si es importante resaltar que mediante los Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) dictaminados por el presidente Alberto Fernández, se procura mantener la elaboración y venta de productos esenciales para las personas, tales como los fármacos y alimentos.

Según Esteban Domecq (2020), presidente de Invecq Consultora Económica, existe una posibilidad de default inminente si el país no cumple con los vencimientos de capital e intereses con el Fondo Monetarios Internacional (FMI). Si bien Alberto Fernández ha hecho saber en públicas conferencias durante abril 2020 su intención de pago y acuerdos con el ente acreedor para no afectar aún más la economía del país. “Con este prontuario, hoy el país está otra vez atravesando nuevamente un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre” (Esteban Domecq, 2020).

Analizando el **factor socio-cultural**, la población argentina ha crecido un 1,10% anual desde 2001 según los dos últimos censos realizados. De total la población, el 60% se haya concentrada en la mayor región del país, integrada por tres provincias: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe y la ciudad de Buenos Aires (INDEC, 2020).

El 2019 terminó con un desempleo del 8,90%, antes del impacto de la pandemia del COVID-19 había casi 2 millones de desocupados en el país. Sin embargo, deberá analizarse luego de esta situación controversial, el resultado final en el ámbito social, considerando que, dado a los cierres e imposibilidad de operar de la gran mayoría de los comercios, los despidos por parte de las empresas es una realidad indiscutible (David Cayón, 2020).

Por su parte Córdoba, y según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) terminó el 2019 con un aumento en la tasa de empleo, no se ve exenta a las medidas que obligatoriamente se debieron tomar en pos de ralentizar los efectos de la pandemia a nivel salubridad de la sociedad (Dirección General de Estadísticas y Censo, 2020).

En cuanto a los **factores tecnológicos**, en la actualidad se está avanzando de manera exponencial. Gracias a la aparición de Internet y todas las aplicaciones basadas en ellas facilitan los pedidos de productos, la contratación de nuevos proveedores como así también captar a nuevos clientes.

Respecto a **factores ambientales y geográficos**, puede anticiparse que son cada vez más estéricas con algunos productos, requieren que los envases y packaging de producciones cambien en pos de la sustentabilidad del medio ambiente. Diferentes leyes dictadas por los gobiernos de turno buscan acrecentar la reutilización de envases y la fabricación de insumos a base de materias primas renovables.



Los **factores legales** juegan un rol de importancia al analizar el sector, por su gran amplitud de temas que abarca. Por un lado, la ley 24.240 de defensa del consumidor ampara a una de las partes claves del proceso de comercialización. Por otro lado, a nivel nacional y provincial se promueven las leyes impositivas y laborales que impactan notablemente en los resultados económicos que obtengan las empresas. Como consecuencia de la pandemia COVID-19 y el marco de medidas de emergencia, el gobierno fijó una lista de productos de consumo masivo que tendrán precios máximos tanto en comercios minoristas como mayoristas.

#### *Microentorno*

El análisis del microentorno permite reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa bajo estudio mediante la aplicación del instrumental de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Los **competidores potenciales** de la industria de la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos se conforman por todas aquellas empresas que tengan la capacidad económica, financiera y de recursos para instalarse como mayoristas o minoristas del sector en alguna de las localidades de la provincia de Córdoba, sobre todo en los grandes centros urbanos con mayor importancia en la región. Las barreras de ingreso en este sector son bastante importantes, sobre todo por la inversión inicial que debe realizarse en caso de ser un nuevo proyecto.

Sin embargo, una de las mayores amenazas está conformada por los grandes distribuidores de Buenos Aires que aún no han abierto sucursales en la provincia de Córdoba y que dada su estructura de operación u objetivos planteados podrían hacerlo, tales como: Distribuidora El Criollo SRL, Distribuidora General Belgrano, Jumbalay Alimentos, La Despensa Mayorista, Distribuidora de galletas y Alimentos del Sur SA, Laco SA, Vemart SA y Don Angel SA. También es importante resaltar respecto de estas empresas, que al tener página web disponible y catálogo de productos, podrían fácilmente ingresar al sector mediante las ventas online y envíos por correo postal, en caso de tratarse de productos no perecederos, implicando ello un esquivar a las barreras de entrada por inversión.

El **poder de negociación de los proveedores** de la industria es muy fuerte por tres razones fundamentales. Por un lado, existen en el mercado algunas pocas empresas

proveedoras, algunas de ellas de capitales externos y/o con sedes o ventas en varios países, tales como: Unilever Argentina, Arcor, RPB S. A., Kraft Food Argentina, entre otras; condiciones que le otorgan la posibilidad de decidir sus ventas solo en donde les resulte realmente rentable. Y, por otro lado, cada uno de los proveedores ofrecen productos con diferencias significativas entre sí, para atender a diferentes preferencias de los prospectos, lo cual no los hace sustitutos directos dentro del canal. Y, por último, por el tipo de sector económico del que se trata, son los proveedores quienes fijan las condiciones de pagos y precios en las operaciones de venta.

El **poder de negociación de los clientes** dentro del sector, es generalmente débil independientemente de si la comercialización de productos alimenticios se realiza en términos minoristas o mayoristas, ya que, en primer lugar, si bien el número de clientes es importante (por conformarse por toda la población activa de la zona o región o por kioscos, almacenes, supermercados, entre otros, respectivamente), no aplican herramientas de procesos de compras que le aseguren la obtención de los mejores precios o las mejores condiciones de contratación. Aunque si resulta clave destacar dos aspectos diferenciales. Primero, que los prospectos y sobre todo en las ventas minoristas, son muy sensibles a los cambios de precios con lo que la fidelización es un aspecto que muy pocos logran alcanzar. Segundo, la competencia es también muy amplia, con lo cual puede existir una alta comparación de precios y servicios que se ofrecen como diferenciación, favoreciendo ello y de manera implícita a un pequeño margen de negociación por parte de los compradores en cuanto a precios o formas de pago.

Al momento de analizar los posibles **sustitutos** de esta industria se anticipa rápidamente que no existen en el mercado. Al tratarse del sector de venta de productos alimenticios, la gran mayoría de los distribuidores ofrecen toda la gama disponible de opciones para los clientes.

Respecto a la **rivalidad de los competidores** actuales dentro del sector económico, existen dentro de la provincia de Córdoba un amplio número de rivales que compiten por el mercado buscando diferenciarse en los servicios de ventas o post ventas que ofrecen, como principal factor competitivo por cuanto en precios y productos no es posible lograr una competencia real.

Como principales empresas del sector se mencionan las siguientes:

*Tabla 1*

*Empresas rivales del sector*

<b>EMPRESA</b>	<b>DETALLE</b>
Luconi Hnos.	Supermercado mayorista de Río Tercero, cuenta con página web para ventas online.
Supermercado Grassano	Supermercado mayorista de Río Cuarto, sin página web.
Top	Ventas mayoristas y minoristas con sucursales en varias localidades de la provincia.
Baralle Mayorista.	Ventas mayoristas y minoristas, se ubican en Río Cuarto, Villa María y Laboulaye. Hacen ventas online.
Nueva Era	Ventas mayoristas con sucursales en varias localidades de Córdoba. Ofrecen shop-online.
Dutto Hnos.	Ventas mayoristas y minoristas, se ubican en Carrilobo.
Yaguar	Ventas mayoristas con sucursales en varias provincias de Argentina. Ofrece ventas on-line.
Roberto Basualdo SRL	Ventas mayoristas y minoristas, ubicado en Córdoba capital.
Maxiconsumo online	Ventas minoristas online.
Tarquino	Almacén minorista ubicado en Córdoba Capital.
Makro	Ventas mayoristas y minoristas. Sucursales en Córdoba y Río Cuarto. Ventas on-line.
Diarco	Ventas mayoristas y con ventas on-line.
Parodi SRL	Ventas mayoristas y minoristas, ubicado en Rosario. Cuenta con página web, ventas on-line y atención por whatsapp.

*Fuente:* elaboración propia

*Análisis interno*

A priori puede detectarse que la planificación estratégica es algo débil y confusa.

La estrategia competitiva que aplica la empresa se basa en:

- Economías de escala: al ser un sector de consumo masivo, ofrece precios competitivos respecto a su competencia.
- Diferenciación de producto: debido a ofrecer productos de índole masiva y que no ameritan diferenciación por sí mismo, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios: tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

Bajo esta premisa de competitividad, pareciera resultar que el objetivo final de la empresa consiste en atraer a clientes relativamente sensibles a la variable precio asegurándose de ofrecerles no solo el mejor precio del mercado sino una diferenciación preferencial en las prestaciones que reciban.

Dada la gran cantidad de competidores que circundan en el mercado y al tratarse de un sector que ofrece productos de consumo masivo, fácil es suponer que esta idea de enfoque estratégico fue adoptada poco a poco a medida que el mercado se hacia cada vez más competitivo.

La empresa tiene la misión, visión y valores definidos. La misión está orientada a los clientes, proporcionándoles un servicio de distribución mayorista de calidad sustentado en su trayectoria, y los empleados, posibilitándolos a desarrollar sus habilidades dentro de la empresa. A simple vista, la misión no tiene una interrelación completa con la estrategia de la empresa. Lo mismo sucede con la visión, que a su vez se focaliza en los proveedores y es muy extensa. No se establecen objetivos generales a corto ni largo plazo necesarios para cumplimentar la misión y la visión y que aseguren el rumbo de lo que se desea alcanzar. Mucho menos, existen registros de controles internos para verificar cómo se está aplicando la estrategia.

Sumado a lo anterior, si bien dentro de la misión se reconoce la relación con los empleados como parte de la misma, no existe dentro de la empresa un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados con los que trabaja, no cuenta con un proceso de selección de empleados, no hay procesos de inducción de cargos, entre otros.

Tampoco cuentan con estrategias de publicidad y comunicación, su posicionamiento es manejado y mantenido por la trayectoria que la empresa tiene en el rubro y por el patrocinio a eventos y equipos deportivos.

A los fines de ampliar su capacidad de comercialización y de trasladar el centro de distribución fuera del ejido urbano para aprovechar los beneficios tributarios y subsidios para el área laboral que dispuso la Municipalidad bajo la ordenanza 1564/07, se está instalando un centro de depósito en zona estratégica.

La escasez de espacio y de infraestructura necesaria es la principal barrera que presenta la empresa para lograr compras a mayor escala y lograr así alcanzar su alegada estrategia empresarial de economía de escalas.

En cuanto al organigrama de la empresa, coexisten dos, uno con las sucursales y uno del centro de distribución de James Craik. El organigrama con las sucursales muestra las 4 que existen enunciando para cada una si posee autoservicio de distribución o no, del

cual surge que todas presentan este punto a excepción de Córdoba que tiene distribución de productos Kodak.

Por su parte, el centro de James Craik cuenta con una estructura conformada por el gerente general del cual dependen los gerentes de ventas y administración y finanzas. El gerente de ventas tiene a su cargo el supervisor del área y los vendedores, quienes tienen a su cargo la actividad de ventas dentro de la cadena de valor. Por otro lado, del gerente de administración y finanzas dependen dos subáreas diferentes: el jefe de depósito y logística con sus áreas conexas que se ocupan de las actividades principales de abastecimiento y recepción dentro de la cadena de valor; y el sector propio de administración y contabilidad que desarrolla las actividades de apoyo dentro de la cadena de valor.

#### *Cadena de valor*

El proceso de comercialización consta de tres etapas fundamentales:

- **Abastecimiento:** es el inicio del canal de comercialización y consiste en la realización de los pedidos a proveedores (según datos de stock bridados por el sistema informático) y la gestión de los mismos.
- **Recepción:** las recepciones de los pedidos arriban al depósito y se procede a su descarga mediante autoelevadores, control entre lo solicitado y recibido de manera manual y depósito en los almacenes.
- **Ventas:** es el final de la cadena de comercialización de la empresa. 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 misma, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. No existen restricciones en volúmenes mínimos de compra, solo requisitos tributarios a cumplirse.

En cuanto a las actividades de apoyo, se mencionan:

- **Tecnología:** mantenimiento de sistemas comunicacionales e informáticos, equipos de descarga en depósitos, sistemas de gestión y administración.
- **Recursos humanos:** personal confiable y motivado que facilita las tareas de abastecimiento, recepción y ventas.
- **Administración general:** para el manejo del negocio se cuenta con personal idóneo que desempeña tareas de administración y contables.

### *Análisis FODA*

#### ▪ Fortalezas

- Economías de escala.
- Mix de productos.
- Trayectoria e imagen de la empresa.
- Diferenciación en los servicios de venta que ofrece.
- Aplicación de tecnología para captar clientes.
- Apertura de centro de distribución clave.
- Cobertura en varias localidades de la provincia de Córdoba y otras provincias del país.
- Buena relación con los empleados y baja rotación.
- Velar por la higiene y seguridad del establecimiento y personal.
- Crecimiento de las ventas.
- Capacidad financiera.
- Relación con proveedores y marcas líderes.
- Perfil solidario.

#### ▪ Oportunidades

- Mayor expansión en el país mediante apertura de nuevos locales.
- Fidelizar a los clientes actuales y potenciales.
- Reconocer nuevo proveedores o líneas de productos que surjan.
- Posibilidad de incrementar los clientes actuales.

#### ▪ Debilidades

- Falta de área de recursos humanos.
- Falta de aplicación de gestión de recursos humanos.
- Falta de capacitación al personal.
- Falta de estrategia comunicacional.
- Escasez de espacios en depósitos.

#### ▪ Amenazas

- Aparición de fuertes cadenas mayoristas.
- Situación política y social del país.

- Pandemia COVID-19.
- Inflación creciente.
- Control de precios fijados por el gobierno de turno.
- Integración hacia adelante de los proveedores.

### **Marco teórico**

Siguiendo a Santiago Garrido Buj (2015), la planificación estratégica es una técnica operativa que indica el proceso idóneo a seguirse respecto a las acciones a ejecutarse, orientadas a la concreción de objetivos que aúnen la misión y la visión de la empresa.

Por su parte, Druker (2006), la define como el medio para evaluar el riesgo y los cambios del entorno para que junto a la optimización de la organización y sus recursos se logre una ventaja competitiva.

Como puede anticiparse, una adecuada planificación estratégica define qué es lo que se va a hacer, cómo se hará, en qué momento, y quién será el responsable de alcanzar los objetivos deseados.

Debido a que las organizaciones, se encuentran inmersas en un contexto mayor, es que resulta necesario analizar los factores incidentes y su influencia en la creación de la estrategia.

#### *Clasificación de estrategias*

Siguiendo a Thompson y Strickland (2015), existen 4 niveles de estrategias: corporativa, de negocios, funcionales y operativa. Por su parte, Chiavenato (2014), sintetiza a los niveles de estrategia en 3: corporativa, de negocios y funcional.

La estrategia funcional, según Chiavenato (2014), trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. En este caso se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización.

### *La importancia de la planificación*

La planificación estratégica es de importancia porque sin éstas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

La planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir. La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

- ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer?
- ¿Qué problemas se están tratando?
- ¿Qué influencia quiere causar?
- ¿Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades?

### *Servicio al cliente*

Según Cronin y Taylor (1992), el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el prospecto obtenga un producto en el momento y lugar adecuado satisfaciendo así sus necesidades como consecuencia de precio, imagen y la reputación de la empresa.

Estos autores mencionan el denominado triángulo de servicio que incluye a los siguientes partícipes que se relacionan con el cliente: capital humano, estrategia y sistemas. El capital humano se convierte en el elemento más importante en la atención del cliente por ser prestadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas de su administración.

### *Planificación estratégica de recursos humanos*

Siguiendo a Chiavenato (2014), la planificación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente este objetivo se deben considerar los siguientes aspectos: conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización,



establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos, precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros.

### **Diagnóstico y discusión**

El objetivo de este trabajo es actualizar la planeación estratégica y corporativa de la empresa A.J&J.A. Redolfi, quien tiene como visión empresarial “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”, la cual se haya atrasada con la búsqueda de rentabilidad continuada, derivada de informalidades y omisiones claves en el desarrollo de una organización, tales como las relaciones con los clientes externos, los productos y servicios innovadores, los procesos operativos eficientes, la tecnología de la información, y las capacidades, habilidades, y motivaciones del capital humano.

Aún cuando ya resulta conocido como una verdad indiscutible que el objetivo de toda organización es la obtención de ganancias también lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro es mediante la correcta organización y control de la empresa.

Si bien las instalaciones, equipos y capital con que cuenta la empresa A.J&J.A. Redolfi juegan un rol de importancia, se hayan agravantes para la posibilidad de crecimiento asociados a la falta de gestión estratégica del cliente interno y de la aplicación de un sistema de gestión completo y abarcativo de toda la empresa, todo lo cual asegurará una atención mucho más valorada por el cliente.

A nivel sistema organizacional, una de las falencias que posee la empresa A.J&J.A. Redolfi es la falta de delimitación de sus niveles organizacionales, es decir su nivel corporativo, estratégico y operativo. El nivel corporativo es el que mejor se encuentra desarrollado dentro de la organización. Sin embargo, existen falencias en el estratégico y operativo que impiden hacer funcionar a la empresa de manera acertada y alcanzando los objetivos planteados en su constitución. Como se mencionó previamente

en el marco teórico, la delimitación de los niveles le permite a la empresa definir su negocio y su identidad corporativa que se trasladará a las distintas estrategias y objetivos para de esta forma alinearlos a las operaciones

El planeamiento estratégico a nivel corporativo se utiliza para alinear la organización en pos de un objetivo común, su visión y su misión, y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros y capital aplicado a la organización, para que ello derive en la obtención de mejores utilidades.

No debe perderse de vista que una administración inadecuada del personal, la falta de control y coordinación en todas las áreas de la empresa y la información inoportuna para la toma de decisiones no favorecen a la formación, crecimiento y la consecución de las metas de las organizaciones, ya sean estas económicas y no económicas.

En conclusión, se considera urgente y necesario mejorar la gestión de la empresa A.J&J.A. Redolfi para incrementar el valor organizacional y asegurar, junto a las otras ventajas competitivas con las que cuenta el ente, seguir creciendo y mejorando la rentabilidad y su utilidad neta anual pese a las condiciones externas en las que se desenvuelve el país.

### **Plan de implementación**

Considerando lo analizado en los apartados precedentes y teniendo en consideración las herramientas previamente definidas, se procede a la presentación del plan de implementación para la empresa bajo estudio, el que consiste en el incremento de la rentabilidad alcanzado mediante la adecuada gestión de los recursos humanos.

Si bien la empresa cuenta con una vasta trayectoria en el rubro y se encuentra en una situación óptima y competitiva respecto a sus rivales, esta mejora en su planificación estratégica le permitirá profesionalizar la gestión del ente convirtiéndose en un nuevo cimiento de dirección, alineando todas las decisiones a la misión y visión de la empresa

Tal como se mencionó anteriormente, la empresa posee una indudable falta de planificación estratégica generado por la falta de definición de objetivos y estrategias que permitan la puesta en marcha de su proyecto. Es decir, el ente funciona desde su

operatividad y no desde una mirada estratégica que le permitiera desarrollarse en todas sus facetas.

#### *Misión y visión propuesta*

Si bien la empresa ya cuenta con una misión y visión planteadas que resultan válidas y que, además, consideran dentro de sí al factor humano y su necesidad de desarrollo y crecimiento dentro del ente para asegurar una excelente atención al cliente y que con ello se derive en la obtención de rentabilidades adecuadas, la propuesta busca definir estos conceptos más afinados al área de recursos humanos, destacando su importancia en la obtención de rendimientos adecuados y en la satisfacción del cliente externo, dando así curso práctico a lo que ya fijan la misión y visión general del ente.

Es dable destacar que para asegurar la consecución de la misión y visión mencionadas y procurar una adecuada gestión de los recursos humanos, es necesario la creación de un área o departamento idóneo para todo lo relativo a la temática. Por esta razón, se proponen una misión y visión relativas a esta nueva área. La misión es: “Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia, el sentido de pertenencia y la mejora continua para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propios y de la organización”.

Por su parte, la visión que se propone para el área mencionada es: “Promover el desarrollo integral de los empleados, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar un servicio de excelencia y diferencial que asegure la obtención de rentabilidades”.

#### *Valores propuestos*

Retomando nuevamente el análisis interno de la empresa bajo estudio, los valores con los que opera el ente no serán modificados ya que resultan válidos y coherentes con la misión y visión de la organización.

### *Políticas propuestas*

- Enfocar eficiente y sinérgicamente los recursos y capacidades de la organización a la consecución de los objetivos deseados.
- Que los clientes sean atendidos con un servicio de atención de calidad, identificando hábitos, preferencias y necesidades.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal en cuanto a la importancia de la gestión interna.
- Aplicar sistemas de gestión y de administración adecuadas para el manejo de la información del ente, su análisis y aplicación en la toma de decisiones.
- Incrementar y mantener el valor corporativo de la empresa.

### *Objetivo general*

Incrementar la utilidad neta anual de la empresa A.J&J.A. Redolfi en un 8% en 2021 a través de la reconfiguración de la administración del personal de la empresa.

Fundamentación: tomando como valores de referencia la información proporcionada por la empresa respecto a su situación financiera y contable 2016, 2017 y 2018, se busca generar, en un primer momento, un aumento progresivo de las ventas gracias a la adecuada gestión de los recursos humanos para que conjuntamente a las estrategias de marketing, segmentación y posicionamiento que actualmente aplica la organización, se logren fidelizar clientes y perfeccionar la vinculación con ellos. La idea es proponer un marco más adecuado para la formulación de políticas, programas y procedimientos efectivos para la gestión del personal, descentralizando la toma de decisiones relativas al mismo. Sin dudas que este objetivo general permitirá preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas y potenciar su participación en el mercado, mejorando la credibilidad y confianza de sus clientes y con ello, incrementar sus ventas y rentabilidad.

### *Objetivos específicos*

- Disminuir en un 3% el costo de ventas anual de la empresa para el 2021 mediante la correcta gestión de los recursos humanos y sistemas de información con los que cuenta.

- Alcanzar el 95% de clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial, en el año 2021.
- Incrementar en un 90% la productividad y eficiencia de la empresa durante 2021, lo cual permitirá optimizar procesos e incrementar el valor para los clientes tanto interno como externo.
- Aumentar en un 90% la satisfacción del personal, lo cual se expondrá en una mejor atención al cliente.

### *Alcance*

El objetivo tendrá un plazo de concreción anual, procurando entender los resultados planteados hacia finales del 2021. Tal como se haya mencionado, es indispensable la definición o rectificación de conceptos corporativos y estrategias considerados esenciales para la operatividad de la empresa y el éxito de todo plan estratégico que se proponga. Consecuentemente, serán los objetivos específicos los que permitan el cumplimiento del objetivo general a través de distintas tácticas que serán definidas.

La siguiente propuesta será proporcionada en dos etapas bien diferenciadas, por un lado, la estratégica en sí misma que permitirá la definición de objetivos que marcarán los lineamientos generales de la organización; y, por otro, una etapa táctica en donde se detallarán los distintos planes de acción y actividades a desarrollar para poder aplicar dichas estrategias. Cada plan de acción contará con el desglose de los distintos recursos y capacidades requeridas para su puesta en marcha, como así también la inversión que deberá hacerse y el retorno de la misma que se espera obtener, es decir, el beneficio económico del propio desarrollo de la planificación.

### *Plan de acción*

Para la empresa A.J&J.A. Redolfi se considera apropiado llevar a cabo una planificación estratégica basada en el incremento de la utilidad neta anual, lo cual se logra mediante la creación de un área de recursos humanos que asegure una adecuada gestión de los empleados y con ello traducir a una mejor prestación a los clientes externos.

Retomando los objetivos generales y específicos enunciados, el foco será el incremento de la utilidad neta anual en un 8% para el año 2021. Es recomendable que los

objetivos sean monitoreados a final de cada año para establecer su grado de consecución y hacer los ajustes necesarios para establecer nuevos objetivos tácticos o modificarlos para el año siguiente. Es por ello que el plan propuesto presupone llevar a cabo los siguientes pasos según cada uno de los objetivos planteados.

*Objetivo 1: Disminuir en un 3% el costo de ventas anual de la empresa para el 2021 mediante la correcta gestión de los recursos humanos y sistemas de información con los que cuenta.*

Este objetivo se logrará minimizando la incidencia de los costos de recursos humanos, eficientizando los procesos mediante la aplicación de sistemas de administración adecuados y ampliando las posibilidades de creación de valor a través del desarrollo de un nuevo departamento.

#### *Estrategias*

- Creación de un nuevo departamento con asignación de responsable del mismo para todas las actividades relacionadas al personal.
- Asignación de presupuesto mensual para gastos de mano de obra.
- Análisis de puestos, tiempos y tareas para determinar personal necesario.
- Análisis de remuneraciones y responsabilidades asociadas.

Fundamentación: es imprescindible que el nuevo departamento de recursos humanos efectúe antes que nada un análisis del personal con el que cuenta, sus actuales responsabilidades, tareas y remuneraciones y compare, paralelamente, la situación ideal dentro del proceso productivo propio de la empresa, para así efectuar una asignación óptima del factor humano lo cual asegurará ventajas competitivas mediante la reducción de costos que impactan en el costo de ventas de la empresa.

Área relacionada: gerente general y departamentos de recursos humanos.

*Objetivo 2: Alcanzar el 95% de clientes satisfechos en el año 2021 con el 98% de cobertura comercial, en el año 2021.*

Esto se logrará asegurando brindar un servicio de calidad mediante la capacitación y distribución de tareas del recurso de ventas. Será sumamente útil analizar encuestas de satisfacción y fidelización de prospectos.

#### Estrategias

- Reducir entregas erróneas, logrando que los pedidos rechazados no superen el 5% del total en el año.
- Llegar a una tasa de reclamo máxima del 2 % para los grandes clientes.
- Definir un sistema de medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas trimestrales.
- Analizar semanalmente la composición y niveles de venta y stock, con el fin de determinar los requerimientos de compra óptimos, evitando así faltantes de stock.

Para lograr ello, se deberá designar a un encargado de almacenamiento cuya tarea principal será corroborar que el stock real coincida con lo que el software aplicado en la empresa arroja en las consultas. A partir de esta información, el software de la empresa calcula el lote óptimo de compra.

Se designará una persona para que tome 5 personas al azar por semana y le efectúe consultas relacionadas al grado de su satisfacción, tales como: ¿Cómo está siendo atendido?, ¿En qué siente que el servicio podría ser mejorado?, De un puntaje del 1 al 10 ¿Cómo catalogaría el servicio de la empresa? Posteriormente, se efectuarán informes a remitirse a los interesados para el reconocimiento de la situación y la toma de medidas correctivas necesarias.

Fundamentación: sin dudas que lograr un mayor porcentaje de clientes satisfechos asegura una mayor fidelización de los prospectos y un incremento del nivel de ventas. Tal es así que no solo se deben tomar medidas de publicidad, promociones y marketing que incentiven las ventas, sino se debe velar porque personal idóneo y capacitado atienda de manera adecuada a los clientes, sus inquietudes y sugerencias para reducir al mínimo posible el nivel de insatisfacción probable. Así mismo, es imprescindible que se cuente con recursos capaces de indagar e investigar respecto al grado de cumplimiento de este punto.

Áreas relacionadas: departamentos de marketing y recursos humanos.

*Objetivo 3: Incrementar en un 90% la productividad y eficiencia de la empresa durante 2021, lo cual permitirá optimizar procesos e incrementar el valor para los clientes tanto interno como externo.*

*Estrategia:*

- Incorporar un sistema de software unificado y adecuado a toda la organización que interrelacione la información pertinente a todo el ente como sistema.

Fundamentación: contar con un sistema de gestión y administración único y aplicable a todos y cada uno de los departamentos que constituyen a la empresa, representa un recurso con una importancia determinante para el reconocimiento de la situación real del ente, la toma de decisiones acertada y oportuna y la aplicación de las medidas correctivas que resulten adecuadas al logro de los objetivos organizacionales.

Áreas relacionadas: toda la empresa en su totalidad.

*Objetivo 4: Aumentar en un 90% la satisfacción del personal, lo cual se expondrá en una mejor atención al cliente*

*Estrategias:*

- Analizar y diagnosticar el sistema de comunicación que aplica la empresa con el fin de que la misma vele por la eficacia en la toma de decisiones y por la confianza entre las partes intervinientes.
- Estudiar la necesidad de personal en cada departamento y tareas a realizarse y las aptitudes que cada puesto requiere.
- Diseñar las descripciones de puestos de la empresa.
- Fijar explícitamente las políticas de selección y reclutamiento del personal.
- Delinear los métodos a aplicarse para la evaluación del desempeño del personal para planificar con antelación aspectos básicos como: aumento salarial, beneficios extras, necesidad de capacitación, implementación de motivación, entre otros aspectos.
- Definir las reglas para la determinación de la remuneración y los sistemas de motivación a aplicarse a los empleados, en base a la función, actividad, responsabilidades y puesto que cada uno ocupe.
- Definir los lineamientos y necesidades de capacitación continua a los empleados.



Para llevar a cabo este plan de acción la empresa debe reacondicionar una oficina para el trabajo del personal a cargo del departamento y una sala de capacitación y reuniones para el personal.

Dichos cambios estructurales es posible llevarlos a cabo durante el proceso de selección del encargado del nuevo departamento.

Fundamentación: sin dudas que un puesto que posee una correcta definición en cuanto a sus características operativas, las competencias necesarias del individuo y la definición de niveles de desempeño, son fundamentales ya que: permite distinguir entre los posibles postulantes al más idóneo, asegura una motivación y sentido de pertenencia del personal suficiente para alcanzar eficiencia y eficacia en las labores, reduce los niveles de incertidumbre, elimina la doble realización de tareas, mejora el flujo comunicacional, entre otros.

Áreas relacionadas: gerente general y departamento de recursos humanos.

#### *Recursos, tiempos y presupuesto*

La tabla que sigue muestra el presupuesto a considerar en gastos iniciales de construcción y compra de muebles e insumos y software empresarial varios por única vez y los mensuales fijos que deben afrontarse en cada objetivo planteado en la implementación de la nueva propuesta.

*Tabla 2*

#### *Recursos, tiempos y presupuestos por tareas*

<b>Objetivos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>
Objetivo 1 y 4	Contratación del encargado de recursos humanos	Humanos: consultora para el reclutamiento del personal y dueños para elección final. Económicos: \$7.000 honorarios consultora.	30 días	\$7.000
	Preparación de oficina	Humanos: empleados de la construcción. Económicos: \$50.000 de construcción, \$8.500 insumos varios, \$75.000 muebles de oficina y \$100.000 de sistema software. Físicos: materiales de construcción, insumos de oficina, bienes de uso y	45 días	\$ 233.500

		sistema software de recursos humanos.		
	Preparación de sala de capacitaciones y reuniones	Humanos: empleados de la construcción. Económicos: \$50.000 de construcción y \$15.000 muebles de oficina Físicos: muebles de sala.	45 días	\$ 65.000
	Reconocimiento y análisis de la situación actual de la empresa	Humanos: encargado de área de recursos humanos. Físicos: encuestas	30 días	-
	Elaboración de manual de políticas de recursos humanos	Humanos: encargado de área de recursos humanos. Físicos: impresión de manual.	30 días	-
	Elaboración de fichas y herramientas de gestión de empleados	Humanos: encargado de área de recursos humanos. Económicos: por todo concepto varios \$7.000 Físicos: impresión de fichas.	10 días	\$7.000
	Diagrama comunicacional	Humanos: encargado de área de recursos humanos. Económicos: por todo concepto varios \$3.000	10 días	\$3.000
	Remuneración del encargado de departamento		Mensual	\$100.000
	Remuneración del ayudante junior		Mensual	\$45.000
Objetivo 2	Elaboración de fichas y herramientas de análisis de satisfacción del cliente	Humanos: persona asignada. Económicos: por todo concepto varios \$4.000	Semanalmente	\$4.000
Objetivo 3	Adquisición de software para la empresa	Humanos: gerente general. Económicos: \$300.000	30 días	\$300.000

*Fuente:* elaboración propia

### *Diagrama de Gantt*

Se presenta de manera seguida el diagrama de Gantt para mostrar las actividades necesarias para la implementación de la propuesta y los períodos en los que deberán aplicarse las estrategias de la misma:

Tabla 3

## Diagrama de operaciones para 2020 y 2021

Actividades	2020					2021												
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Contratación de consultora																		
Preselección de candidatos																		
Selección final de candidatos para área de recursos humanos																		
Construcción de oficina																		
Construcción de sala de capacitaciones y reuniones																		
Compra de muebles de oficinas																		
Selección de sistema software para recursos humanos																		
Compra de insumos varios																		
Preparación y capacitación del personal																		
Análisis y descripción de la situación actual de la empresa																		
Análisis de cambio del organigrama empresarial																		
Análisis y descripción de puestos																		
Elaboración de manual de políticas de recursos humanos																		
Elaboración de fichas y herramientas de gestión varias																		
Diagrama comunicacional																		
Realización de encuestas a clientes																		
Capacitación del personal																		
Evaluación de desempeños y tareas afines																		
Obtención de indicadores																		

Fuente: elaboración propia

*Evaluación del proyecto*

Para evaluar el proyecto se aplicará la fórmula del ROI (retorno sobre la inversión) ya que permite determinar si la empresa obtendrá un beneficio real sobre las inversiones realizadas.

Teniendo en cuenta que el objetivo general es incrementar la utilidad neta en un 8%, y que, en base a la información proporcionada por el ente, su estado de resultados 2018 arroja una utilidad neta de \$10.417.452,07, la nueva rentabilidad 2021 sería de \$11.250.848 y la inversión necesaria sería de \$619.500.

Aplicando la fórmula del  $ROI = (\text{ingresos obtenidos} - \text{inversión}) / \text{inversión}$ , resulta:  $(11.250.848 - 619.500) / 619.500 = 17,16$ . Es decir que por cada peso invertido se obtendrán \$17,16.

Otra herramienta a aplicarse para la evaluación de la propuesta presentada es el flujo de fondos incremental que arrojará la misma, teniendo en consideración los objetivos que propone. El análisis será efectuado por 3 años, tiempo que como profesional se considera apropiado para evaluar un cambio que debe impactar positivamente en la empresa dentro del mediano plazo.

Al ser un análisis incremental, se considerarán los aumentos/disminuciones de ingresos y costos o inversiones que deriven de esta propuesta. Por lo tanto, considerando que el estado de resultados del 2018 arrojó una utilidad de \$10.417.452,07 y que se espera

un aumento del 8% de aquella utilidad para el 2021 y años siguientes y que la rentabilidad anual de la empresa promedio desde 2016 a 2018 (expresada por el ROI que es la rentabilidad que se obtiene de los recursos de la empresa) es de 9,10%, resulta: (cálculos en anexo I):

*Tabla 4*

*Flujo de fondos incremental*

<b>Conceptos incrementales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Incremento de utilidad neta		833.396,17	66.671,69	5.333,74
Inversión inicial	- 619.500,00			
Flujo neto de fondos	- 619.500,00	833.396,17	66.671,69	5.333,74

*Fuente:* elaboración propia

Evaluando los datos reflejados, se obtienen los siguientes indicadores de análisis:

*Tabla 5*

*Indicadores*

Tasa de corte	9,10%
VAN	204.503,54
TIR	45,50%

*Fuente:* elaboración propia

Como se puede observar, con la propuesta de planificación estratégica que se presenta y que abarca a toda la organización en su globalidad, se obtiene un VAN positivo y mayor a cero y una TIR que supera a la rentabilidad promedio y real de la empresa de los últimos 3 años.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### *Conclusión*

Tal cual se planteó a lo largo del presente trabajo, la propuesta tenía como objetivo primordial el incremento de la utilidad neta anual de la empresa incentivada principalmente por la mejora en la gestión de los recursos humanos con los que trabaja, como forma de aplicar una planificación estratégica alineada a la misión y visión de la empresa y a todos sus actuales procesos de trabajos tendientes a lograr economías de escala y diferenciación de producto.

Se detallaron diversos planes de acción con el objeto de mejorar las estrategias de atención al cliente, siempre en vistas de coadyuvar a la relación con ellos y aumentando así los ratios de fidelización, pero sin perder el foco en los empleados, al ser considerados como el eje central de interconexión de la organización con sus prospectos.

Se tuvo en cuenta a lo largo de todo el trabajo asociar los objetivos propuestos con el análisis del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y con sus propias debilidades a fin de mejorarlas.

Una limitante de relativa importancia en la elaboración de la planificación estratégica que se propone, fue el tiempo aplicado y la cantidad de información con la que se contaba. Sin embargo, se denota la complejidad al definir una propuesta sustentada en planes de acción o tácticas bien consensuadas y alineadas para que de esta forma no sea simplemente acciones al azar.

En base a todo lo planteado, se puede comprender el multiuso que tiene la planificación estratégica en beneficio del futuro de las organizaciones en general y de A.J&J.A. Redolfi en particular, ya que toma las temáticas centrales y las aspiraciones de los dueños y socios para potenciarlas aún más con las nuevas necesidades que surjan como consecuencia directa del ciclo de vida de las empresas y su necesidad de crecimiento.

La propuesta planteada se considera óptima ya que permitirá sin dudas contar con una mejor organización del personal, mejorar los circuitos de comunicación, aplicar correctamente los recursos limitados con los que se trabaja y eficientizar el concepto de recurso humano, con el objeto de reducir costos asociados a la mano de obra lo que indirectamente se traduce en la obtención de una mejor rentabilidad empresarial.

*Recomendaciones profesionales*

- Todos los miembros de la organización deben conocer la misión y visión de la empresa, así como los objetivos organizacionales.
- Se debe promover el público conocimiento del organigrama empresarial y el circuito de comunicación para evitar confusiones o malos entendidos.
- Promover a los empleados la importancia de la capacitación continua, no solo por beneficio de la empresa sino como un premio personal.
- Medir el desempeño de los procesos y del personal periódicamente.
- Perfeccionar el marketing a las nuevas aplicaciones del área de recursos humanos con el objeto de fidelizar aún más a los clientes.
- Se enfatiza sobre la necesidad de la contratación de expertos en informática y software que se aplicará a la empresa para realizarse un mejor seguimiento y control en la forma de aplicar la estrategia.

## Capítulo IV: Referencias

- Cayón, D. (26 de Marzo de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Consultora, A. (13 de Abril de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Tres-escenarios-para-la-economia-de-2020-20190912-0056.html>
- Domecq, E. (3 de Febrero de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- Druker, P. (Diciembre 2006). Gestionar para la Eficiencia de los Negocios. *Harvard Business Review*, 15-17.
- Garrido Buj, S. (2015). *Direscción Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Guzmán, M. (20 de Abril de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/29/crisis-del-coronavirus-la-economia-se-encamina-a-la-peor-recesion-desde-el-2002/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (20 de Abril de 2020). *IDNEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Thompson, A y Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc.Graw-Hill.

## Anexos

### *Anexo I: Incremento de rentabilidades y ROI como tasa de corte*

*Tabla 6*

#### *Incremento de rentabilidades y ROI*

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Utilidad neta	10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Total de activos	133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05
ROI	7,79%	7,46%	12,06%
Incremento de utilidad esperada con la propuesta	8,00%		
Incremento de utilidad neta en 2021	833.396,17		
Incremento de utilidad neta en 2022	66.671,69		
Incremento de utilidad neta en 2023	5.333,74		

*Fuente: elaboración propia*