



**Trabajo final de grado**

**“Planificación estratégica para A.J y J.A Redolfi S.R.L. como instrumento de mejora en la gestión y rentabilidad de distribuidoras mayoristas”**

**Alumno: Bautista Lacase**

**DNI: 38.419.673**

**Número de legajo: ADM04132**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Tutor: Carlos Vittar**

**Córdoba, 2020**

## **Resumen**

En este trabajo se desarrolló el diseño de una planificación estratégica destinada a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L para mejorar la gestión y la rentabilidad en un lapso de 3 años, desde 2021 hacia 2023 inclusive. A través de un análisis situacional se pudo diagnosticar que la empresa cuenta con una problemática basada en la falta de operacionalización y eficiencia en los procesos operativos de depósito y logística, lo que incrementa los costos y disminuye la tasa de rentabilidad. Para solucionarlo se definieron tres planes de acción, partiendo de la implementación de un sistema de información ERP, la mejora en las relaciones con los clientes, y un plan de acción basado en el crecimiento del personal. Con el desarrollo de la propuesta se ha podido evaluar su viabilidad económica financiera a través de indicadores como VAN, TIR y ROI.

*Palabras clave:* Planificación. Estrategias. Gestión. Rentabilidad. Distribución.

## **Abstract**

In the following report, the design of a strategic planning was developed for the company A.J & J.A Redolfi S.R.L to improve management and profitability over a period of 4 years, from 2021 to 2024 inclusive. Through a situational analysis, it can be diagnosed that the company has a problem based on the lack of operationalization and efficiency in the warehouse and logistics operational processes, which increases costs and decreases the profitability rate. To solve this, three action plans were defined, based on the implementation of an ERP information system, improvement in customer relationships, and an action plan based on staff growth. With the development of the proposal, it has been possible to evaluate its financial economic viability through indicators such as NPV, IRR and ROI.

*Keywords:* Planning. Strategies. Management. Cost effectiveness. Distribution.

## Índice

Capítulo I: Introducción .....	4
Capítulo II: Análisis Situacional .....	7
2.1 Análisis del Macro entorno - PESTEL .....	7
Factores Económicos .....	7
Factores Sociales.....	8
Factores Político-Legales.....	8
Factores Ecológicos o Ambientales .....	9
Factores Tecnológicos .....	9
2.2 Análisis del micro entorno.....	10
Rivalidad entre los competidores.....	10
Poder de negociación de los compradores .....	11
Poder de negociación de los proveedores .....	11
Amenazas de productos sustitutos .....	11
Nuevos competidores potenciales.....	12
2.3 Análisis Interno.....	12
2.3.2 Actividades de Soporte .....	12
2.3.2 Actividades Primarias .....	14
2.4 Análisis FODA .....	16
Fortalezas .....	16
Oportunidades .....	16

Debilidades .....	16
Amenazas.....	17
2.5 Análisis de Mercado .....	17
Capítulo III: Marco Teórico .....	19
Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión.....	22
Capítulo V: Plan de implementación.....	24
Objetivo General:.....	24
Objetivos Específicos: .....	24
Plan de Acción 1: Integración de un sistema de ERP.....	25
Plan de Acción 2: Implementación de un sistema CRM .....	27
Plan de Acción 3: Desarrollo de un programa de capacitación integral .....	28
Presupuesto .....	29
Evaluación .....	30
Cronograma de Gantt.....	32
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	35
Anexo .....	37

## Capítulo I: Introducción

En el siguiente reporte se llevara a cabo un análisis meticuloso de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, con el objetivo de establecer una planificación estratégica que permita establecer una mejora en el servicio brindado de la empresa, y así lograr aumentar la calidad del servicio tanto para los clientes, proveedores y acreedores de la misma, como también generar un aumento del valor de la organización.

A. J. & J. A. Redolfi, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva alrededor de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios (específicamente desde el año 1975), y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

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.

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

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

James Craik se encuentra ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145 000 m<sup>2</sup>. Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero. Esta ubicación estratégica favorece el desarrollo

local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10.

A pesar de que Redolfi cuenta con un buen posicionamiento en el mercado y una amplia trayectoria se observa que sus actividades son llevadas adelante desde un sesgo operativo sin desarrollar actividades articuladas hacia el cumplimiento de sus metas a largo plazo, puntualmente de su visión y de su misión. Esta falta de sentido estratégico genera diferentes desajustes en la gestión interna del negocio, en donde se enfatiza sobre la falta de integración de las nuevas tecnologías 4.0 que existen en el mercado a día de hoy, lo que no incentiva hacia una mejora continua, sino que va sorteando las dificultades a medida que se le presentan y esto no es un proceso que le sea saludable a la organización.

Contar con un proceso de alineación entre los objetivos estratégicos y las posibles mejoras que deba aplicar le brindarán a Redolfi la posibilidad de generar ventajas competitivas que sean sostenibles en tiempo y que sean difíciles de imitar por su competencia, prevaleciendo en el mercado y continuando con una marcada trayectoria estratégica.

Se observa que la empresa cuenta con un desfase estratégico que se genera en su actividad de operaciones, principalmente en el manejo de sus inventarios, en donde ante la falta de sistemas tecnológicos y ante el uso de procesos que implican una alta potenciación al error humano no puede generar las condiciones para crear un proceso que le permita ser valorado por sus clientes. La falta de seguimiento del stock se ve reflejada también en sus procesos logísticos, con la imposibilidad de hacer frente a los requerimientos de sus clientes, que terminan quedando insatisfechos sobre el mismo.

Un sistema de gestión de inventarios y un uso adecuado del mismo le permitirán a Redolfi a mejorar el servicio brindado, mejorar el orden dentro de la empresa y generar un mejor monitoreo de los niveles de stock que posee la misma. Muchas de las empresas que utilizan esta herramienta logran, no solo tener con mayor exactitud de la cantidad de stock que poseen, sino también proveer datos útiles y generar valor agregado para los clientes. Aquí la importancia radica en establecer un proceso de planificación estratégica

para que, de manera paulatina, la empresa comience a integrar el uso de nuevas herramientas vinculadas a las tecnologías, permitiéndose la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Hoy en día, un gran número de antecedentes de empresas de logística que han implementado distintos tipos de sistemas de gestión y control de inventarios en sus servicios, algunas de estas son conocidos como: RESTOSHOP o WAGGON (Waggon, 2018). Al considerar a los clientes como pilares fundamentales para el éxito, estas herramientas han mejorado la satisfacción del cliente. En consecuencia a esto, un sistema de inventario eficiente permite una gestión de manera adecuada de las mercancías, evita las pérdidas por daños, reduce los costes de almacenamiento, optimiza el ciclo de compra y la planificación del flujo de caja, además de ayudar a identificar nuevas oportunidades de negocios.

En lo que a la planificación estratégica se refiere, hay que tener en cuenta los aportes ofrecidos por Javier Arturo Gamboa Cruzado en donde en su trabajo explica, el impacto que tiene un sistema de gestión de inventarios o ERP. En el caso de ARSAC Contratistas Generales S.A.C, este sistema logro otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación. Esta herramienta pudo aportar beneficios en la resolución de los problemas contables, mercantil o fiscal de la empresa. (JAPA, 2017)

## Capítulo II: Análisis Situacional

### *2.1 Análisis del Macro entorno - PESTEL*

Las empresas en general, actúan y ejecutan sus actividades basándose en diferentes factores que las condicionan. Una herramienta muy útil para realizar un análisis concreto sobre estos factores es conocida como PESTEL.

A continuación, se utilizara dicha herramienta para analizar los factores externos que afronta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

#### *Factores Económicos*

Como ya es de público conocimiento, la pandemia por el COVID-19 ha generado un gran impacto económico en la República Argentina. En la actualidad, Argentina ha sufrido un párate en lo que conlleva a los trabajos presenciales, generando una perdida inminente en la producción de bienes y servicios. Por eso, la compraventa digital, conocida como el e-commerce, ha crecido de una manera exponencial en estos últimos meses.

El avance de la pandemia y la casi paralización de la actividad económica, perjudico de forma directa a la mayoría de las empresas del sector privado. Y más allá del foco en lo sanitario, el Gobierno también debe hacer frente a esa situación, en medio de una crisis previa del país (Moroni, 2020). Es por esto, que se tomaron una serie de medidas para poder palear este conflicto tales como brindar créditos a las pymes, créditos personales otorgados por la AFIP a tasa 0, el ingreso familiar de emergencia (IFE) que es un subsidio para la gente de bajos recursos. Además, debido a que la mayoría de los habitantes no pueden acceder a trabajar, el país recauda menos capital en impuestos y esto ha forzado al gobierno a una emisión monetaria muy alta por lo que esto generara una inflación a igual escala.

El punto es que la pandemia obliga a cambiar hábitos de trabajo. El teletrabajo se ha implementado en muchas empresas, con un desarrollo muy rápido, para que los

empleados trabajen desde sus casas y así no parar la actividad administrativa pública y privada. (Coronavirus Noticias, 2020)

### *Factores Sociales*

Con respecto a los factores sociales, el Gobierno estableció una medida conocida como distanciamiento social, preventivo y obligatorio.

El distanciamiento social ha creado una ruptura en las costumbres, tanto en lo social como en lo económico. El aislamiento social, preventivo y obligatorio se implementó como medida para disminuir la propagación del COVID-19. (Nacion, 2020)

El aislamiento provocó un cambio inevitable en el consumo de bienes y servicios por parte del consumidor ya que estuvo permitido que solo estén activos los comercios esenciales para el ser humano, poniendo en stand by a todos los demás comercios y afectando de forma directa a las empresas no involucradas en las necesidades básicas de las personas.

La experiencia de vivir en un mundo amenazado por un virus no deja indiferente a nadie. Son muchos los estudios realizados durante los últimos meses en los que se pone de manifiesto un cambio en el comportamiento y en los hábitos de compra del consumidor. Los efectos son diversos, pero existe un amplio consenso en que el precio ha adquirido un mayor protagonismo a la hora de decidir nuestras compras. Es algo que se aprecia en todos los sectores, incluido el de los seguros. Las consultas online, comparando diferentes precios de productos aseguradores, crecieron durante el confinamiento y siguen al alza. (Ricart, 2020)

### *Factores Político-Legales*

En este marco, el Gobierno, conducido por la presidencia de Alberto Fernández, aplicó una serie de decretos para hacerle frente a esta crisis mundial y para proteger al país y a sus habitantes. Algunas de estas medidas fueron: el congelamiento de los montos de alquileres y los créditos hipotecarios, la suspensión de desalojo por falta de pago, la apertura solo de los comercios que satisfacen las necesidades básicas del ser humano, los

permisos de circulación, lanzamiento de Créditos para PyMEs culturales, entre otras cosas. (argentina.gob.ar, 2020)

Por otro lado, el servicio de justicia se ha visto afectado o reducido durante un largo periodo debido a que los tribunales se vieron cerrados y una vez que pudieron ir abriendo, la gente se vio obligada a trabajar por turnos.

### *Factores Ecológicos o Ambientales*

Cuando se habla de los factores ecológicos o ambientales, se debe tener presente la norma ISO 14001. Dicha norma acerca de los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente. Anteriormente se ha que se consiguen a través de la gestión de los riesgos medioambientales que puedan surgir por el desarrollo de la actividad empresarial.

Se podrá imaginar que seguir una norma ISO puede presentar una dificultad añadida en la actividad de la empresa a la hora de implantarla, ya que podría modificar alguno o varios de los procedimientos frecuentes que sigue la empresa para cumplir con los requisitos exigidos. Sin embargo, también presenta una serie de beneficios. Además de proteger el medio ambiente, cumplir con esta norma permite a las empresas reforzar su imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, aumentando así la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en un futuro. Pues, como podemos apreciar, la tendencia actual de las empresas se basa en la preocupación por el medio ambiente y no solo en obtener beneficios.

La implementación de la norma ISO 14001 y un SGA es un activo de valor importantísimo para las empresas y organizaciones que lo poseen. Esto se debe a que genera una gran confianza en clientes, proveedores, sociedad, comunidad... en definitiva, en todo el entorno relacionado con la empresa. (ISO 14001, 2018)

### *Factores Tecnológicos*

Con respecto a los factores tecnológicos, hoy en día las personas se encuentran en un momento muy desafiante y sin precedentes a nivel mundial por causa del

coronavirus. La sociedad ha sufrido un gran impacto a partir de la pandemia que obligó a modificar varios hábitos de la vida cotidiana. Las restricciones a la circulación como principal medida de precaución han provocado desde la cancelación masiva de eventos, hasta la súbita modificación de nuestras rutinas de trabajo, consumo y socialización.

Cabe destacar, que la tecnología ha desempeñado un papel importantísimo hasta ahora en la tarea de intentar superar varios de estos retos. En particular los Smartphone han ayudado en diversos grados a mantener informados, hacer compras online, dar continuidad a las tareas laborales, permitir a los más chicos asistir a clases virtualmente, entre otras cosas.

Todavía no se puede predecir el resultado de este período, pero sí sería sensato esperar a que se repiense algunos de los actuales paradigmas relacionados con los desplazamientos que se realizan cotidianamente. Entendiendo ahora con más claridad los beneficios que se podrían obtener si se pudiesen reducir equilibradamente, no sólo en términos de protección ante las actuales circunstancias, sino de cara a posibles ahorros de tiempo y recursos. (Cronista, 2020)

## *2.2 Análisis del micro entorno*

### *Rivalidad entre los competidores*

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

- ✓ **Mayoristas con salones comerciales:** Con respecto a este tipo de organizaciones, sus principales competidores son Luconi Hnos., localizados en Río Tercero. Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, todos ubicados en Río Cuarto. Dutto Hnos., en San Francisco y por último, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco, todos ubicados en Córdoba.
  
- ✓ **Empresas con preventistas y entregas a domicilio:** Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan

ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: En Río tercero: Luconi Hnos., en Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. y en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.

#### *Poder de negociación de los compradores*

Los clientes de las empresas de este sector son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

El poder de negociación con los clientes es alto, ya que estos tienen numerosas opciones de distribuidoras en el país, y si las organizaciones de este rubro no son relativamente flexibles con ellos, pueden llegar a perder clientela.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Con respecto a los proveedores, como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

El poder de negociación con los proveedores es elevado debido a que tienen una alta demanda de mercadería por parte de muchas empresas en el país y esto les permite llegar a imponer ciertas condiciones a las que las empresas de este rubro tienen que hacer frente.

#### *Amenazas de productos sustitutos*

La tendencia mundial al consumo de productos saludables es una amenaza real para cualquier distribuidora, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia. El Grupo Arcor está trabajando en el lanzamiento de nuevos productos saludables para atender ese segmento del mercado.

Más allá de este punto, las empresas de este sector no afrontan una amenaza real de productos sustitutos ya que el tipo de productos con los que trata la empresa son de consumo general en la población y no tienen una amenaza sustituible.

### *Nuevos competidores potenciales*

En cuanto a la entrada de nuevos competidores en el mercado, se puede decir que es relativamente baja, debido a que las empresas ya están muy inmersas en el mismo y para una empresa que recién está arrancando en el rubro, se le haría muy difícil poder introducirse de manera rápida, por lo que el crecimiento sería lento y tendría que planificar y establecer sus objetivos a corto plazo. Además, la situación económica que se presenta en el país no es muy atractiva y sería una traba contundente para cualquier organización que tenga que arrancar desde lo más bajo.

## *2.3 Análisis Interno*

### *2.3.2 Actividades de Soporte*

#### *Infraestructura de la organización*

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.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Dentro de la misma, tiene distintos puestos tales como: gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística, recepcionista, encargado de despacho, responsable de

pedidos, sereno y vendedor de mostrador. Cada uno de estos puestos es independiente y posee diferentes tareas.

#### *Gestión de recursos humanos*

Actualmente, la empresa no lleva un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; la Administración es el área en donde se liquidan sueldos. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

No l un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Cabe mencionar que Redolfi no cuenta con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio. Además, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

#### *Desarrollo tecnológico*

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.

A pesar de que la empresa Redolfi presente un sistema informático que de termina la cantidad de mercadería que deberá comprar, no cuenta con un gran margen tecnológico

dentro de la organización. Teniendo en cuenta los tiempos hoy en día, esta empresa cuenta con escasas tecnología dentro de la misma.

### *Aprovisionamiento*

La organización cuenta con diferentes proveedores para realizar el aprovisionamiento de sus distintas sucursales. Esto se debe a que Redolfi ofrece una amplia variedad de productos en el mercado.

#### *2.3.2 Actividades Primarias*

### *Logística interna*

Una vez efectuados los pedidos a los respectivos proveedores y con la llegada del camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

### *Operaciones*

Redolfi cuenta con dos tipos de modelos de negocios. Por un lado, los salones de ventas de autoservicios mayoristas y por otro lado la distribución de distintos tipos de alimentos.

### *Logística externa*

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. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

### *MKT y Ventas*

Carece de un área de marketing. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

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. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

Además, están abiertos a la negociación del precios, no hay una política fijada, pues dependiendo de si requieren diseño, complejidad del mismo, etc., variarán los precios, pero si tienen cierto margen para otorgar descuentos.

Redolfi 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.

### *Servicio post-venta*

La empresa no cuenta con este tipo de servicio. Una vez que el producto ha llegado a las manos del cliente, se le pone fin a la operación.

## 2.4 Análisis FODA

### *Fortalezas*

- ❖ Tiempo de entrega acotado ( Esto se considera una fortaleza ya que a la clientela le gusta que los tiempos de respuesta sean cortos, de esta manera Redolfi los mantiene satisfechos con el servicio prestado)
- ❖ Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10.
- ❖ Mix de Productos ( Tener una amplia variedad de productos, le permite a Redolfi tener varias rutas de alcance hacia sus clientes y una oferta amplia hacia los mismos)
- ❖ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- ❖ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- ❖ Muchos años en el sector mayorista, conoce los movimientos y como se maneja el mercado (Esto representa una fortaleza significativa con respecto a los nuevos competidores que se van introduciendo en el mercado)

### *Oportunidades*

- ❖ Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.
- ❖ Existe un alto volumen de búsqueda en los tipos de productos que la empresa ofrece.

### *Debilidades*

- ❖ No poseen un área de RRHH para el manejo de sus empleados (Esto es una debilidad dentro de la organización ya que a las empresas que poseen este tipo de áreas se les facilita seleccionar y formar a las personas que las mismas necesitan y esto produce una ventaja significativa con respecto a las que carecen de este tipo de áreas)
- ❖ No cuentan con un sistema de inventarios, no llevan planilla en la que consten de existencias

- ❖ No cuentan con un software contable específico, tampoco con un sistema de costeo
- ❖ No se realizan registraciones diarias ni automáticas conforme se van realizando las operaciones
- ❖ Carecen de un sistema de gestión de compras, lo hacen con planillas de Excel y esto hace que no puedan consultar su evolución o estado
- ❖ No tienen mucha publicidad y la presencia en redes es poca (Esto representa una debilidad en la organización debido a que muchos competidores dentro del sector están avanzando exponencialmente en la publicidad digital y el e-commerce)
- ❖ No registra contablemente los pagos / cobranzas

#### *Amenazas*

- ❖ Cantidad de empresas que se dedican al mismo rubro (Hay una gran cantidad de empresas dentro de la industria y esto es una amenaza permanente para todas las empresas del segmento ya que los clientes pueden optar por diferentes organizaciones)
- ❖ Situación económica del país donde se encuentra (La situación económica de Argentina es muy compleja y esto representa una amenaza hacia la misma como también a todas las demás empresas competitivas)
- ❖ La competencia cuenta también con mucha experiencia en el mercado
- ❖ La pandemia mundial

#### *2.5 Análisis de Mercado*

Con respecto al análisis de mercado, analizaremos las distintas unidades de negocios en base a la matriz BCG donde diferencia las mismas en productos perro, vaca, estrella e interrogante.

- ❖ Unidad de negocio Estrella

*Venta mayorista de artículos de almacén, perfumería y limpieza:* esta unidad de negocio que posee la empresa, se considera estrella. Esto se debe a que el mercado de este tipo de productos tiene potencial crecimiento y la venta de estos diferentes tipos de

productos tiene una demanda cada vez más elevada. Redolfi tiene mucha participación en este mercado y por eso esta unidad de negocios es denominada de esta manera.

❖ Unidad de negocio Vaca

*Alquiler de campos del nuevo centro de distribución:* Por el lado de esta unidad de negocios, es considerada vaca debido a que el mercado ya está desarrollado, no tiene un gran potencial de crecimiento pero a la vez, Redolfi tiene mucha participación en este mercado. De esta manera, esta unidad de negocios le brinda grandes ingresos a la empresa y por estas características es denominada como vaca.

❖ Unidad de negocio Perro

*Representación de Kodak:* Por parte de Kodak, esta unidad es considerada como perro ya que el mercado no tiene potencial de crecimiento debido a que los rollos fotográficos cada vez son menos demandados debido a las nuevas tecnologías. Además, Redolfi no realiza grandes inversiones en esta unidad de negocios y es por esto que se considera perro.

### Capítulo III: Marco Teórico

Para llevar a cabo el marco teórico, se utilizó teorías de distintos autores para fundamentar lo abordado en el reporte.

El primer autor que se toma para evidenciar la importancia de la planificación estratégica es Sainz de Vicuña Ancín (2017) debido a que se basa en el establecimiento de los pasos que deben seguirse para cumplir con las expectativas a largo plazo particularmente en las pequeñas y medianas empresas, las cuales representan a la mayoría de las organizaciones a nivel mundial. El autor se refiere al plan estratégico como un plan maestro en el que las decisiones estratégicas corporativas son tomadas hoy por la alta dirección para lograr una empresa competitiva a largo plazo que le permita satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Dicho autor menciona que los planes estratégicos llevan a cabo una serie de etapas o pasos que se deberían cumplir, que serán las utilizadas como lineamiento central para este trabajo: 1. Análisis de la situación. 2. Diagnóstico de la situación 3. Determinación de visión, misión y valores 4. Fijación de objetivos 5. Fijación de estrategias corporativas 6. Definición del negocio y estrategia de la cartera 7. Decisiones operativas, 8. Implementación 9. Control plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) .

Según Porter (2008) el punto de partida para delinear la estrategia es la orientación sobre el cliente; así sugiere tres estrategias genéricas: la diferenciación, el liderazgo de costos y el enfoque en nichos o segmentos. Porter recomienda utilizar el liderazgo en costos cuando una industria está demasiado atendida y sus productos poseen mejores atributos de lo que los compradores están dispuestos a pagar; el liderazgo en costos ayuda en quitar los atributos no deseados en los consumidores y ofrecer un precio más bajo. Los segmentos poco atendidos son propicios para utilizar una estrategia de diferenciación porque se les puede añadir propiedades a los productos, imponer un precio mayor y diferenciarse de los competidores.

La estrategia corporativa “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. (Burgelman, 2002). A su vez, Peris et al. (1995) la define como la estrategia que determina el ámbito de la empresa y el reparto de los recursos de

la organización entre los distintos negocios en los que está presente. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no. En este nivel, últimamente hay un reciente interés por los recursos inmateriales de la empresa, los factores intangibles como las habilidades, capacidades o la cultura empresarial han comenzado a desempeñar un papel de especial relevancia en el proceso de desarrollo de la estrategia empresarial. (Homburg, 1999)

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir, entonces se decide cómo la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 2008).

El uso de las teorías de Porter (2008) se asocia a que este presenta mecanismos explícitos sobre los cuales las organizaciones pueden autoevaluarse para impartir un proceso de mejora continua, el cuál se basa en la elección de las líneas estratégicas que mayor valor le generar a la empresa y a sus clientes.

Por último, el nivel funcional representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias es en donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información. (Majluf, 1984)

Por otro lado, Mintzberg, ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término de estrategia como “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.” (Mintzberg, 1990). El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza a la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes.

Ciertamente el ámbito empresarial se encuentra sujeto a una serie de rápidos y profundos cambios que, inevitablemente están propiciando una profunda transformación de los procesos, las estrategias y las estructuras organizativas. Se entiende que este cambio viene de la mano con la aparición y difusión de las TICs. Éste constituye un proceso al cual las empresas no pueden permanecer ajenas, debiendo tratar de incorporar y gestionar adecuadamente todos aquellos instrumentos y mecanismos que les permitan ofrecer un mayor valor. (Drucker, 1994).

Sobre este particular es tener en cuenta que hoy en día la competitividad de cualquier actividad económica, empresarial o profesional depende cada vez más de la inversión que se realice en las TICs. Además, la elevada difusión y desarrollo que estas tecnologías están adquiriendo, lleva a que los mercados reales sean cada vez más transparentes, produciéndose de este modo una revolución en la manera de hacer negocios. Ésta revolución tecnológica da lugar a la "Sociedad del Conocimiento" y está afectando también al interior de las compañías alterando la manera en que llevan a cabo su gestión, dirigen los recursos humanos o coordinan las estructuras organizativas. (Ortega, 2000)

Finalizando, cabe destacar que el mayor uso de las TICs se está realizando en el sector de la distribución comercial en la actualidad. La utilización de estas tecnologías no se limita a un solo ámbito, función o tipo de distribuidor, se encuentra en diferentes aplicaciones a lo largo de los canales de comercialización. De este modo, el comercio electrónico, definido comúnmente como una forma de llevar a cabo la gestión de transacciones comerciales por medio del uso de ordenadores y redes de telecomunicación, no es un concepto cuya aplicación se restrinja necesariamente a un determinado colectivo o a una cierta función o área comercial dentro del canal. Se aplica a ámbitos tan diversos como el comercio entre empresas y el que se realiza entre empresas y sus consumidores finales. (Stern, 1999)

## Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión

Actualmente, Redolfi como también muchas empresas alrededor del mundo, enfrentan una gran amenaza, la pandemia mundial. Esto afecta a las organizaciones de diversas maneras, causando una fluctuación en la demanda, cambio en la manera de distribución de los productos y una reducción masiva de puestos de trabajos de alrededor de un 12%. Hoy en día, esta situación, está forzando a las empresas a recurrir a nuevas tecnologías para adaptarse a estos cambios y fortalecer el servicio brindado, en donde esta puede ser una de las posibles líneas para combatir la situación que enfrenten diariamente.

Luego de haber estudiado la situación actual de Redolfi, se sabe que tiene fortalezas y oportunidades concretas como su experiencia en el mercado, su amplia variedad de productos ofrecidos, su ubicación estratégica, entre otras. Además, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, los cuales tienen un alto volumen de búsqueda en los tipos de productos que la empresa ofrece.

Por contraparte, se evidencia que la empresa no aplica una alineación estratégica entre sus procesos más fundamentales, lo que genera la imposibilidad de mantener las ventajas competitivas que ha generado durante sus años de trayectoria. Es por estos motivos que uno de los requerimientos que presenta la organización es sortear, indudablemente, las amenazas que la pandemia ha planteado, pero los caminos para realizarlo deben partir desde un proceso organizado, en donde se priorice el mantenimiento de la esencia o identidad organizacional, abocándose a las necesidades del cliente y planteando posibles soluciones, que ante el entorno se asocian a la renovación de las herramientas tecnológicas.

De esta manera se puede decir que la principal debilidad que presenta la empresa es su incapacidad para establecer un camino estratégico que le permita atravesar las barreras del entorno, manteniendo los principios que han formado a la organización. Puntualmente se observa una problemática basada en una de sus actividades primarias como lo son las operaciones, más concretamente en el área de depósito. La falta de herramienta técnica y tecnológico genera una imposibilidad para crear las condiciones óptimas en su desenvolvimiento, ya que una mala gestión interna se asocia a procesos externos que son deficientes y que plantean una imposibilidad de acercamiento sobre las necesidades que presentan los clientes.

Empero, para que la empresa mejore sus procesos de gestión y pueda posicionarse desde una fortaleza frente a las variables adversas del entorno debe desarrollar una alineación entre las estrategias funcionales, vinculando la estrategia de organización, de comercialización, de procesos internos y de recursos humanos, para crear las condiciones suficientes para contrarrestar el impacto de las variables externas en pos de cumplir con las expectativas de sus clientes.

Una de las alternativas que se vislumbra es llevar adelante un plan estratégico basado en la renovación de la tecnología, haciendo hincapié en los procesos internos, en el área de depósito y logística pero sin desproteger al resto de áreas funcionales que le permiten desarrollar un trabajo mancomunado hacia el cumplimiento de un objetivo específico, en este caso la baja valoración que los clientes le brindan al servicio por no cumplir con lo pactado.

De esta manera se puede concluir en que Redolfi de continuar trabajando desde un sentido operativo, en donde solo desarrolla mejoras aisladas, difícilmente pueda contribuir a cumplir con sus expectativas y las de sus propietarios, por lo que la planificación estratégica se plantea como el proceso que le permitirá aglutinar una serie de impedimentos que, mediante la renovación tecnológica en todas las aristas mencionadas, pueda contribuir a mejorar su gestión interna en los inventarios, reducir sus costos y aumentar sus ingresos.

Como conclusión se puede decir que Redolfi deberá aplicar la planificación estratégica para que paulatinamente vaya asociando un proceso de transformación, no solo en función de la tecnología utilizada en su operatoria, sino un cambio de mentalidad que le brindará la posibilidad de afianzarse en el mercado desde aquellas ideas que Porter (2008) mencionaba, generar ventajas competitivas para que sea difícil de imitar por los rivales.

## Capítulo V: Plan de implementación

Habiendo advertido la problemática referida a un bajo enfoque estratégico en Redolfi se desarrolla el presente plan de implementación con una mirada hacia el largo plazo, en este caso hasta el año 2023 inclusive, para desarrollar un proceso de renovación tecnológica que implicará una mejora continua en los procesos internos asociados a la gestión del depósito e inventario, a su proceso de logística, a la comercialización, realizando un aporte sobre la formación del personal para que pueda aplicar estas mejoras de manera tal que genere una ventaja competitiva sostenible.

Dentro de este plan se mantendrá la identidad corporativa actual de Redolfi, respetando su visión y misión para contribuir a mejorar su posicionamiento y una mayor generación de ingresos durante los períodos inestables que se están transitando. Se considera que la renovación de la tecnología traerá aparejada un perfeccionamiento en el desenvolvimiento de las funciones y actividades empresariales, en donde debe generarse un proceso de alineación inteligente para evitar cualquier desperfecto en su implementación.

### *Objetivo General:*

Alcanzar una rentabilidad del 3% para el año 2023 a través de la mejora en la prestación del servicio a los clientes mediante la renovación tecnológica en sus procesos de comercialización y procesos de gestión de inventario.

*Fundamentación:* Se establece un objetivo de rentabilidad debido a que ante las problemáticas mencionadas sobre los procesos de logística y distribución se generan costos que han disminuido la tasa en los últimos períodos. Por ello se estable aumentarla al 3% llegando a alcanzar los niveles del año 2016 debido a que fue uno de los mejores ejercicios de los últimos 3 años.

### *Objetivos Específicos:*

Optimizar los procesos de gestión de inventario para el año 2023 mediante la aplicación de un sistema ERP minimizando los costos operativos en un 5%.

Aumentar la cartera de clientes actuales para el año 2023 a través de la incorporación de un sistema de CRM para monitorear las relaciones y la prestación del servicio con clientes, incrementando los ingresos un 5%.

Contar con un mínimo de 80% de colaboradores internos capacitados sobre la empleabilidad de las nuevas tecnologías en los procesos de gestión interna para 2023.

*Fundamentación:* Para lograr aumentar la rentabilidad en un 3% se plantean 3 vías de desarrollo, 2 de ellas con beneficios directos relacionados a la disminución de los costos operativos y el incremento de los ingresos. Los porcentajes se encuentran determinados en función de las capacidades con las cuentas la empresa y el grado de alcance que puedan generar en el lapso de 3 años.

*Alcance:*

El alcance del trabajo se ha definido en función de 3 dimensiones, temporal, organizacional y geográfica. Respecto al primero de ellos se realizará un plan estratégico basado en la renovación de las herramientas tecnológicas empleadas en sus procesos de comercialización, de gestión de inventario y de recursos humanos, que comenzará a aplicarse a mediados del año 2021 y culminará el plan en 2023, pudiendo renovarse el mismo en función del cumplimiento de las metas establecidas. En cuanto al alcance organizacional es una propuesta que está dirigida puntualmente a acaparar a todas las áreas de la empresa, es decir a los procesos de venta, gestión interna, depósito y logística. En cuanto al alcance geográfico el mismo se desarrolla para ser aplicado en la sucursal ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

*Estrategia a implementar:*

La estrategia corporativa que se utilizará en este plan estratégico será la diferenciación, en donde se añadirá un nuevo factor diferenciador a la propuesta de Redolfi, la cual se vincula con un proceso de adaptabilidad sobre las nuevas tecnologías que pueda aportar a la prestación de un servicio más completo, dinámico y orientado a las necesidades de los clientes. Este plan estratégico se confecciona de 3 planes de acción, cada uno de ellos vinculado a un objetivo específico en particular, pudiendo demostrar que en el largo plazo la empresa pueda contribuir a la generación de mejores ingresos y a un incremento en la valoración del servicio por parte de los clientes.

*Plan de Acción 1: Integración de un sistema de ERP*

El primer plan de acción busca disminuir los costos operativos creados en el área de depósito y logística a través de la implementación de un sistema ERP para mejorar la

planificación y el manejo de la mercadería dispuesta para la comercialización. Para poder aplicar el sistema se propone una primera etapa de preparación, en la que se definirán las políticas, objetivos de las áreas y el manual de procedimientos, desarrollándolo durante el año 2021. En simultáneo se buscará y escogerá el proveedor del sistema ERP. Luego se realizará una reunión con los directivos para verificar las definiciones y el presupuesto aplicando los ajustes que sean solicitados para poder instalar el sistema.

La segunda etapa se basa en la comunicación y formación de los colaboradores para que puedan aplicar los nuevos procesos, para ello se realizará una campaña de comunicación interna y un programa de capacitaciones, evaluando que se interioricen los conceptos aprendidos y las nuevas formas de trabajo.

La tercera etapa será la implementación, proyectando esta para ser iniciada en octubre del 2021.

La última etapa será el control y el mantenimiento de los nuevos procesos y del sistema ERP, en donde deberán realizarse reuniones para evaluar los resultados de la implementación y aplicar ajustes ante los desvíos.

Tabla 1: Actividades del plan de acción 1

Actividades	Comienzo	Fin
Definición de los lineamientos estratégicos	ene-21	feb-21
Definición de las tareas a realizar por los empleados	feb-21	mar-21
Definición de los procedimientos operativos	mar-21	mar-21
Búsqueda de proveedores de sistemas ERP	ene-21	mar-21
Definición del proveedor del sistema ERP	mar-21	mar-21
Presentación a los directivos	abr-21	abr-21
Ajustes de acuerdo a las observaciones	may-21	may-21
Parametrización de datos	may-21	may-21
Instalación del sistema ERP	may-21	may-21
Comunicación a los empleados	jun-21	jun-21
Capacitación a los empleados	jul-21	sep-21
Implementación	oct-21	oct-21
Control	nov-21	dic-23

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Recursos del plan de acción 1

Recursos involucrados	Presupuesto
Definición de los lineamientos estratégicos	\$ 39.600,00
Definición de los procedimientos operativos	\$ 39.600,00
Adquisición de sistema ERP	\$ 800.000,00
Diseño de capacitaciones	\$ 39.600
Mantenimiento	\$ 172.543
Control	\$ 1.355.693
TOTAL	\$ 2.447.036

Fuente: elaboración propia

### *Plan de Acción 2: Implementación de un sistema CRM*

La segunda vía para incrementar la rentabilidad será el incremento de ingresos buscando lograrlo a través de una mejor relación con los clientes. Para ello se plantea la implementación de un sistema de CRM, el cual ayudará a contar con información específica sobre el comportamiento de los clientes, pudiendo utilizarse para crear ventajas competitivas. La generación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales contribuirán a aumentar los ingresos.

Para su implementación se detallan 5 etapas tácticas, comenzando por la preparación de la empresa y sus colaboradores a través del diseño de los lineamientos y procedimientos de trabajo, en conjunto con la confección de presupuestos para la implementación del sistema CRM. Con esto se creará una carpeta para ser presentada a los directivos y realizar los ajustes que sean solicitados.

En una segunda etapa se realizará la comunicación a los colaboradores del área comercial y administrativa para que conozcan la herramienta y se comience un proceso de capacitación y formación, esperando instalar el sistema e implementarlo en noviembre del 2021.

Desde diciembre de 2021 se realizará el control de la gestión, observando que este plan generará ingresos recién en el año 2022.

Tabla 3: Actividades del plan de acción 2

Actividades	Comienzo	Fin
Diseño de los lineamientos estratégicos	ene-21	feb-21
Diseño de los manuales de procedimientos	mar-21	abr-21
Búsqueda de proveedores del sistema CRM	ene-21	abr-21
Definición del proveedor del sistema CRM	may-21	may-21
Presentación a los directivos	may-21	may-21
Ajustes de acuerdo a las observaciones	jun-21	jun-21
Instalación del sistema CRM	jul-21	jul-21
Comunicación a los empleados	ago-21	ago-21
Capacitación a los empleados	sep-21	oct-21
Implementación	nov-21	nov-21
Control	dic-21	dic-23

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Recursos del plan de acción 2

Recursos involucrados	Presupuesto
Definición de los lineamientos estratégicos	\$ 39.600,00
Definición de los procedimientos operativos	\$ 39.600,00
Adquisición de sistema CRM	\$ 600.000,00
Mantenimiento	\$ 1.289.693
Diseño de capacitaciones	\$ 45.000,00
TOTAL	\$ 2.013.893

Fuente: elaboración propia

### *Plan de Acción 3: Desarrollo de un programa de capacitación integral*

El último plan de acción se desarrolla con el objetivo de contribuir al crecimiento de los colaboradores de la empresa en función de uno de los elementos mencionados en la visión, que actualmente no es realizado por Redolfi. Este programa también ayudará a cumplir con los requisitos del objetivo 1 y 2 pero cuenta con un beneficio de manera directa. La primera etapa del plan será escoger las temáticas y programas de capacitación que se le brindarán al personal, estimando las áreas intervinientes y los recursos necesarios, tales como espacios físicos, artículos de librería, proyectores, manuales, entre otros.

La segunda etapa táctica será el diseño de los manuales de capacitación, realizándolos de manera sencilla y práctica para que los colaboradores se sientan motivados a formarse

dentro de los programas de la empresa. En conjunto se definirán los materiales para realizar la evaluación de la eficiencia en las capacitaciones brindadas.

La tercer etapa será la comunicación a los colaboradores sobre los nuevos programas de formación, los cuales estarán articulados a los requerimientos del plan de acción 1 y 2, previo a una reunión con los directivos y el desarrollo de ajustes. Se espera implementar las capacitaciones para julio del 2021, con un programa a largo plazo, realizando un control hasta el año 2023.

Tabla 5: Actividades del plan de acción 3

Actividades	Comienzo	Fin
Elección de las temáticas de la capacitación	ene-21	feb-21
Cronograma de los encuentros de capacitación	ene-21	feb-21
Diseño de los manuales de capacitación	mar-21	abr-21
Diseño de los cuestionarios de evaluación	abr-21	abr-21
Comunicación a los directivos	may-21	may-21
Ajustes de acuerdo a las observaciones	may-21	may-21
Comunicación a los empleados	jun-21	jun-21
Implementación	jul-21	jul-21
Control	ago-21	dic-23

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Recursos del plan de acción 3

Recursos involucrados	Presupuesto
Diseño de los manuales de capacitación	\$ 465.880,00
Diseño de los cuestionarios de evaluación	\$ 92.400,00
Desarrollo de las capacitaciones	\$ 475.200,00
TOTAL	\$ 1.033.480,00

Fuente: elaboración propia

*Presupuesto*

Tabla 7: Presupuesto

Recursos involucrados	Presupuesto
Definición de los lineamientos estratégicos	\$ 39.600,00
Definición de los procedimientos operativos	\$ 39.600,00
Adquisición de sistema ERP	\$ 800.000,00
Diseño de capacitaciones	\$ 39.600
Mantenimiento	\$ 172.543
Control	\$ 1.355.693
Definición de los lineamientos estratégicos	\$ 39.600,00
Definición de los procedimientos operativos	\$ 39.600,00
Adquisición de sistema CRM	\$ 600.000,00
Mantenimiento	\$ 1.289.693
Diseño de capacitaciones	\$ 45.000,00
Diseño de los manuales de capacitación	\$ 465.880,00
Diseño de los cuestionarios de evaluación	\$ 92.400,00
Desarrollo de las capacitaciones	\$ 475.200,00
TOTAL	\$ 5.494.409,00

Fuente: elaboración propia

#### *Evaluación*

Para la evaluación se confeccionó un flujo de fondos proyectado para demostrar los beneficios de implementar las mejoras en función del cumplimiento de los objetivos. Esto permitió verificar la viabilidad del plan a partir del cálculo de indicadores como VAN, TIR y ROI. Para su confección se tuvieron en cuenta diferentes parámetros:

- Inflación (Estimada por el BCRA) 2020 = 50%; Inflación 2021 = 48%; Inflación 2022 = 38%; Inflación 2023 = 36%.
- La tasa de referencia para una inversión similar fue estipulada en un 15% de acuerdo al informe presentado por la consultora Orlando Ferreres & Asociados.
- Para el objetivo específico 1 se espera la disminución del 5% de los costos operativos. El beneficio comenzará a partir del año 2022 a una razón del 2,5% anual.
- Para el objetivo específico 2 se espera el aumento de los ingresos en un 5% comenzado a generar beneficios en el año 2022 a una razón del 2,5% anual.
- El objetivo específico 3 no presenta un beneficio directo ya que contribuye a realizar los planes de acción 1 y 2.

Tabla 8: Flujo de fondos proyectado

Proyección de ingresos y egresos del plan			
Año del proyecto	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>			
Ingresos sin el plan estratégico	\$ 707.863.978	\$ 976.852.290	\$ 1.328.519.114
Ingresos del Plan de acción 1	\$ -	\$ 7.848.085	\$ 10.673.396
Ingresos del Plan de acción 2	\$ -	\$ 7.971.441	\$ 10.841.160
Ingresos del Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos de los planes de acción	\$ -	\$ 15.819.526	\$ 21.514.556
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 327.293.773	\$ 451.665.407	\$ 614.264.953
Costos operativos	227.480.723	313.923.397	426.935.820
Inversión Plan de acción 1	\$ 993.200	\$ 616.032	\$ 837.804
Inversión Plan de acción 2	\$ 718.800	\$ 1.092.960	\$ 1.486.426
Inversión Plan de acción 3	\$ 1.264.480	\$ 1.202.256	\$ 1.635.068
Egresos en términos de inversión	\$ 2.976.480	\$ 2.911.248	\$ 3.959.297
Utilidad bruta	-\$ 2.976.480	\$ 12.908.278	\$ 17.555.258
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 4.517.897	\$ 6.144.340
Utilidad bruta	-\$ 2.976.480	\$ 8.390.381	\$ 11.410.918

Fuente: elaboración propia.

#### *Indicadores financieros*

VAN = 6.977.793 (se acepta el proyecto por ser > 0).

TIR = 20% (Se acepta el proyecto por ser >0 > tasa de referencia).

ROI = [(Beneficios – Inversión) / Inversión] x 100

ROI = [(\$37.334.082 - \$9.847.025) / \$9.847.025] x 100

ROI = 279% (Por cada peso invertido se recuperan \$2,79).



## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión final se puede decir que se ha alcanzado el cumplimiento del objetivo con la proyección realizada, ya que se logra un incremento de la rentabilidad, llegando a superar la meta establecida del 3%, siendo en este caso del 3,20%. Para calcularlo se tomaron los beneficios base del año 2020 y se sumaron los ingresos de proyectados del plan, tomando la utilidad neta del año 2023 como parámetro.

Con este plan estratégico se ha buscado implementar herramientas de gestión para contribuir a la generación de ventajas competitivas, las cuales se concentraron en 3 pilares. La principal problemática advertida fue la falta de optimización en los procesos operativos de depósito y logística, lo que genera un aumento en los costos por tomar decisiones erradas y afectando a la rentabilidad. Para ello se planteó refuncionalizar los procesos a partir de la implementación de nuevas tecnologías como el ERP, lo que ayudará a cumplir con las expectativas de clientes en cuanto a los requerimientos de tiempos de entrega.

La segunda vía de desarrollo se articuló en la implementación de un sistema de administración de clientes CRM para contribuir a una mejor relación con los clientes actuales y los potenciales. Esto se realizó para contar con un mayor índice de fidelización y el crecimiento de la cartera de clientes, profundizando el posicionamiento de la empresa y las ventajas competitivas frente a sus rivales del sector.

La tercera vía fue diseñar un programa de capacitación, aplicando en este caso las estrategias funcionales de los recursos humanos, para contribuir a la interiorización de los nuevos planes como también para crear las condiciones de crecimiento profesional por parte de los empleados.

Puede concluirse que la planificación estratégica es una herramienta de alto beneficio para múltiples organizaciones, independientemente del sector al cual estas pertenezcan o a las dimensiones que presenten en cuanto a su nómina de empleados o niveles de facturación. El beneficio se encuentra en poder diagramar un camino a largo plazo de manera organizada, pudiendo flexibilizar el mismo si ocurren desvíos en su implementación. Si bien se aplicaron mejoras especialmente dirigidas para Redolfi, las

herramientas y tácticas podrán tomarse como modelo para futuros trabajos de intervención.

Debido a que el alcance de este trabajo se concentró en el diseño y en la planificación para la implementación se plantean diferentes recomendaciones que la empresa podrá utilizar a fin de mejorar el cumplimiento y la gestión del plan.

En primer lugar se sugiere el diseño de un cuadro de mando integral, partiendo de la definición de indicadores de control que ayuden a corroborar el correcto cumplimiento de los objetivos, estimando parámetros optimistas, deseados o no deseados, que ayuden a tomar decisiones críticas de manera rápida y efectiva.

Otra de las recomendaciones parte hacia la búsqueda de nuevos mercados, pudiendo incluso aplicar una diversificación, incrementando de esta manera el posicionamiento y el valor de la empresa para sus accionistas.

En última instancia debido a que se ha trabajado sobre una empresa familiar se plantea llevar adelante una organización y planificación para estimular el crecimiento de la empresa familiar, aspectos que son mencionados actualmente en la visión de Redolfi. De esta manera se podrá aplicar un proceso de profesionalización que contribuirá al crecimiento organizacional.

## Bibliografía

- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. Illinois: Revised Edition .
- Ansoff. (1976). *La estrategia de la empresa*. Nueva York: Corporate strategy.
- argentina.gob.ar*. (2020, Mayo 5). Retrieved from [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- Burgelman. (2002). *Strategy is Destiny*. New York: The Free Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure* . Washington, D.C: BeardBooks .
- Clarín . (2020, Marzo 17). Medidas ante la emergencia. *Clarín* , p. 1.
- Coronavirus Noticias*. (2020, Abril 20). Retrieved from <https://www.coronavirusgripe.com/articulo/coronavirus/consecuencias-coronavirus-sociedad/20200417131027002998.html#:~:text=Consecuencias%20econ%C3%B3micas,-Espa%C3%B1a%20en%20un&text=El%20hecho%20es%20que%20la,actividad%20administrativa%20p%C3%ABlica%20y>
- Cronista. (2020, Abril 24). *La tecnología en tiempos de pandemia y post pandemia* , p. 1.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Managment* . New York : Harper & Row.
- Drucker, P. (1994). *Managing in a time of great change* . Oxford: Butterworth Heinmann.
- Homburg, C. (1999). *Strategic Consensus and Performance* . Strategic Management Journal.
- ISO 14001*. (2018, Abril 2). Retrieved from <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- JAPA, E. G. (2017). *IMPACTO DE UNA ERP PERSONALIZADA EN EL CRECIMIENTO*. Lima.
- Majluf, H. y. (1984). *Strategic Managment: An Integrative Perspective* . New Jersey: Inc. Englewood Cliffs.

- Michael Porter. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico DF: Patria
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy Formation: Schools of Thought*. New York : Harper Business.
- Moroni, C. (2020, Marzo 17). Medidas ante la emergencia. *Clarín*, p. 1.
- Nacion. (2020, 3 26). *www.argentina.gob.ar*. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Ortega. (2000). *Estrategia y Organizacion ante las nuevas tecnologias*. Harvard Deusto Business Review.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Ricart. (2020, 8 28). *lavanguardia.com*. Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/seguros/coches/20200828/483116341045/seguros-compra-digital-ahorro-covid-19.html>
- Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Stern. (1999). *Canales de comercializacion*. Madrid: Prentice Hall.
- Waggon. (2018, 7 22). *waggon.com.ar*. Retrieved from <https://waggon.com.ar/>

## Anexo

### Anexo 1: Comprobantes del presupuesto

#### Lineamientos estratégicos:

11 Análisis, diseño e Implantación de medios de procesamiento de datos, sistemas de información y control	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

#### Manual de procedimientos:

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

#### Mantenimiento mensual del Sistema ERP



The screenshot shows the TEMPO Software website interface. At the top, there is a navigation menu with links: INICIO, SOLUCIONES, COSTOS, ACCESO USUARIOS, and PREGUNTAS FRECUENTES. Below the navigation, there is a button labeled 'Solicitar Asesoramiento' and a dropdown menu showing 'Hasta 3 usuarios al mismo tiempo'. The main content area features a table with columns for different services: Punto de Venta, Gestion, Estudios Contables, and ERP. The table lists two pricing options: 'Pago Inicial Puesta en Marcha \* €' and 'Pago Mensual 3 usuarios al mismo tiempo \* €'.

	Punto de Venta	Gestion	Estudios Contables	ERP
Pago Inicial Puesta en Marcha * €	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago Mensual 3 usuarios al mismo tiempo * €	\$2772	\$3360	\$2970	\$4200

#### Diseño de capacitaciones

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

#### Control de gestión

16 Control de Gestión y realización del Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
---	----	----	------	--------------	--------------	--------------

#### Mantenimiento mensual del sistema CRM

12 Customer Relationship Management	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
-------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

#### Manual de capacitación: 20 impresiones

Comunicación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
Manual de instrucciones	\$ 23,294	\$ 17,069	\$ 12,249	<a href="#">Consultar</a>

#### Cuestionarios de evaluación

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

6 Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
7 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	50	60	75	\$ 44.000,00	\$ 52.800,00	\$ 66.000,00