

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Carrera: Licenciatura en Administración
Línea Temática: Planificación Estratégica

Planificación Estratégica basada en la Transformación Digital de la gestión de la
empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL

Nombre y Apellido: Pablo Andrés Parada
DNI: 30.160.826
Legajo: VADM04009
Tutor: Carlos Vittar

2020

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa de la localidad James Craik, provincia de Córdoba, que posee más de 50 años de presencia en el sector mayorista de productos alimenticios y otros de consumo cotidiano. Su comercialización alcanza a toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas, contando actualmente con más de 6000 clientes. Las dificultades que actualmente presenta la empresa giran en torno a una problemática central que es el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad desde el año 2002, causada por el incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta.

Un profundo análisis del entorno general y del sectorial/específico, permitió determinar que la principal cuestión a resolver es la falta de organización y coordinación interna de la empresa, la cual resulta incapaz de resolver las mencionadas. En este contexto, el presente trabajo pretende plantear un posible escenario de planificación estratégica basada en la transformación digital en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, buscando ganar mayor parte del mercado, obtener ventajas competitivas, reducción de costos, y especialmente, incrementar rentabilidad e índices de crecimiento.

Se considera que la estrategia sugerida es relevante en relación a la problemática que se intenta resolver, a causa de su factibilidad y confiabilidad y a que puede adaptarse a las necesidades de cualquier empresa, por lo cual se sugiere su implementación durante el próximo año 2021.

Palabras clave: Administración de empresas - Rentabilidad - Planificación Estratégica - Transformación Digital.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. is a company from the James Craik locality, province of Córdoba, which has been present in the wholesale sector of food products and others for daily consumption for more than 50 years. Its commercialization reaches the entire province of Córdoba and neighboring provinces, currently having more than 6000 clients. The difficulties that the company currently presents revolve around a central problem, which is the constant decrease in the internal rate of profitability since 2002, caused by the greater increase in operating costs and supplies in relation to sales prices.

A thorough analysis of the general environment and the sector / specific, allowed to determine that the main issue to be resolved is the lack of organization and internal coordination of the company, which is unable to resolve the aforementioned. In this context, this work aims to propose a possible strategic planning scenario based on digital transformation in the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, seeking to gain a greater part of the market, obtain competitive advantages, reduce costs, and especially, increase profitability and growth rates.

It is considered that the suggested strategy is relevant in relation to the problem that is being solved, because of its feasibility and reliability and because it can be adapted to the needs of any company, for which its implementation is suggested during the next year 2021.

Keywords: Business administration - Profitability - Strategic Planning - Digital Transformation.

Índice de Contenido

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
PESTEL	9
Las 5 fuerzas competitivas de Porter	14
Análisis de Cadena de Valor	15
FODA	17
Matriz BCG	18
Marco Teórico	19
Transformación digital	19
Planificación estratégica.....	20
Diagnóstico y discusión.....	22
Propuesta	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24
Alcance	25
Plan de Acción.....	25
Diagrama de Gantt.....	28
Evaluación	29
Conclusiones.....	31
Nuevas discusiones.....	31
Bibliografía.....	33
Anexo.....	33

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Expectativa de inflación anual - IPC</i>	11
Figura 2. Estructura poblacional argentina por sexo y grupo quincenal de edad.....	12
Figura 3. Córdoba. Distribución poblacional por ciudades.	13

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz BCG	18
Tabla 1. Matriz BCG.....	18

Introducción

La planificación estratégica es el proceso de mantener una relación viable entre recursos y resultados, teniendo en cuenta las oportunidades cambiantes del mercado. A través de esta se establece el eje central que define como la organización va a alcanzar su propósito o misión. Por otra parte, cabe mencionar que los cambios tecnológicos han sacudido los patrones históricos, hoy ninguna empresa puede sentirse a salvo en su posición de mercado, surgen repentinamente nuevos actores que hacen tambalear a empresas históricas y a los grandes monopolios.

En este contexto, el presente trabajo pretende plantear un posible escenario de planificación estratégica basada en la transformación digital en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, buscando ganar mayor parte del mercado, obtener ventajas competitivas, reducción de costos, y especialmente, incrementar rentabilidad e índices de crecimiento.

A.J. & J.A. Redolfi SRL es una empresa de la localidad James Craik, provincia de Córdoba, que posee más de 50 años de presencia en el sector mayorista de productos alimenticios y otros de consumo cotidiano. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en 3 ciudades de Córdoba y distribuidoras en otras 5 ciudades, incluyendo Córdoba Capital. Su comercialización alcanza a toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas, contando actualmente con más de 6000 clientes.

Su origen se remonta al año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio al que denominaron Redolfi Hermanos. El nombre actual de la empresa, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., se implementó en 1990, y en 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, y posteriormente, se inició la realización de nuevas sedes.

A.J. & J.A. Redolfi SRL ha mostrado un interés constante en diferenciarse respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Sin embargo, en la empresa existen varias problemáticas, las cuales giran en torno a una problemática central que es el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad desde el año 2002, causada por el incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta, y por una inadecuada planeación estratégica por parte de la organización.

En este sentido, cabe mencionar que la transformación digital favorece la integración entre las distintas áreas de la empresa y la tecnología, permitiendo modificar

la forma en que opera internamente una organización y la forma en que se relaciona con el entorno, ya sea brindando una experiencia mejorada a sus clientes, permitiendo captar mejor talento profesional, optimizando la cadena de suministros incluyendo a sus proveedores principales, y ayudando a crear un crecimiento sustentable a partir de una relación saludable con la sociedad y el medio ambiente.

Si bien no existe una definición universalmente aceptada de la transformación digital, es posible tomar la definición realizada por el Organismo Internacional para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), quien define a la transformación digital como el uso de la tecnología de utilidad general que sirve de apoyo a todos los sectores de la economía y sostiene que su utilización será clave para la recuperación tras los efectos producidos por la pandemia de COVID 19. Por ende, no se trata simplemente de implementar la última versión de software o contar con tecnología de vanguardia, sino de entender que hay nuevas herramientas que permiten saltos de crecimiento exponenciales, siempre que sean acompañadas de un cambio cultural en el cual la innovación sea parte del día a día de la empresa.

Según la Fundación País Digital (2020), la transformación digital al interior de las empresas “es una necesidad urgente que debe ser asumida por las organizaciones para no perder competitividad ante el avance de la tecnología y las demandas de la industria” (s.p.). En este sentido, el presente trabajo final de grado aborda el plan estratégico enfocado en la transformación digital para mejorar estos indicadores mencionados, manteniendo y ampliando la diferenciación con respecto a sus competidores. La transformación digital supone para la empresa la oportunidad de aprovechar el salto tecnológico del siglo XXI y avanzar hacia la adaptación para la economía digital.

Algunos antecedentes que cabe mencionar al respecto: en primer lugar, un reciente trabajo realizado en Cuba por Gómez Domínguez y Merino Escoto (2020), *Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A.*, en el cual se comprobó que la transformación digital es un proceso de cambio cultural y transversal a toda la empresa, fundamentalmente en lo que refiere al capital humano y a su formación. Por ende, el mismo debe estar conducido por una estrategia bien definida, enfocada en los objetivos del negocio y capaz de aprovechar al máximo las oportunidades de su ecosistema digital. Utilizando como indicador el Índice de Transformación Digital, se empleó un modelo

propio basado en los procesos empresariales, ponderándolos según su clasificación e impacto, para luego analizar los resultados de su utilización.

Asimismo, Erazo Jiménez (2020), en su tesis *Transformación digital para micro empresas en el sector de alimentos (tiendas y/o restaurantes)*, profundizó en la innovación digital aplicada a empresas localizadas en Teusaquillo, uno de los sectores más importantes de la ciudad de Bogotá en Colombia. El objetivo fue determinar las problemáticas que se presentan a la hora de realizar una transformación digital, intentando descubrir si existen barreras que impidan la ampliación y ejecución de estrategias digitales y sus consecuencias en diferentes ámbitos empresariales.

A su vez, Proaño, Orellana y Martillo (2018) realizaron una investigación acerca de *Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual*, abordando la temática de los sistemas de información desde la perspectiva de la administración y la gerencia. Se pudo comprobar su importancia en el proceso de transformación digital que están realizando las empresas actuales, considerando como una prioridad el hecho de lograr una integración tecnológica basada en sistemas de información que permitan apoyar a los líderes de la organización en la toma de decisiones.

Finalmente, Díaz Pace y Bianchi (2017) presentaron *Una experiencia con arquitecturas de software para roadmapping en procesos de transformación digital*. Si bien se trata de un trabajo específico de sistemas de software, este requiere que su implementación se lleve a cabo de una manera ordenada, manteniendo alineados aspectos de negocio y tecnología, y asegurando el éxito del proceso de transformación en el tiempo.

Por ende, la relevancia del presente reporte de caso se justifica en relación al aporte concreto en el rubro en el que se desempeña la empresa, a su crecimiento y expansión y a la correcta gestión de las actividades que en ella se desarrollan además de ser una base para futuras investigaciones a nivel provincial, ya que no se han encontrado estudios similares.

Análisis de situación

Como se ha mencionado, el problema detectado en la empresa es la baja continua en su rentabilidad, causada por cuestiones políticas y económicas que resultan ser externas a la misma, pero también por una incorrecta gestión interna por parte de la empresa, producto de la ausencia de una adecuada planificación estratégica. Es de esperar que el descenso de dinero circulante en el mercado produzca una baja en el consumo; a su vez, si la presión del mercado impide el aumento de precios, se produce una caída del mark up y el consiguiente descenso en la capacidad de reposición de productos que impacta negativamente en las ventas. Por ello es que se la empresa debe estar preparada tecnológicamente y en lo que refiere a sus recursos humanos, de modo de solventar esta situación.

Con el fin de comprender la situación actual de la empresa, se aborda el análisis del macro entorno en donde opera la misma, desarrollando de forma objetiva la manera en que estos elementos impactan en el sector donde se desenvuelve la organización. Del igual modo, se incluye a continuación el análisis del micro entorno a través de la herramienta 5 Fuerzas de Porter. Adicionalmente, se aborda el análisis interno de la organización, incluyendo cadena de valor, FODA, estructura y estrategia.

PESTEL

Las empresas operan en un macro entorno de fuerzas y tendencias que modelan oportunidades y presentan amenazas y riesgos. Estas variables no pueden ser controladas. Sin embargo, es posible desarrollar acciones estratégicas para gestionar su impacto de la mejor manera, anticipándose a la posible influencia de estas variables. Una forma recomendable de abordar este análisis es la metodología PESTEL, así lo recomiendan Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005), dado que se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El termino PEST fue utilizado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro *Análisis del entorno empresarial* en 1967; años más tarde, en 1986, Fahey y Narayanan agregaron al término de PEST las letras EL, refiriéndose a los factores ecológicos y legales respectivamente.

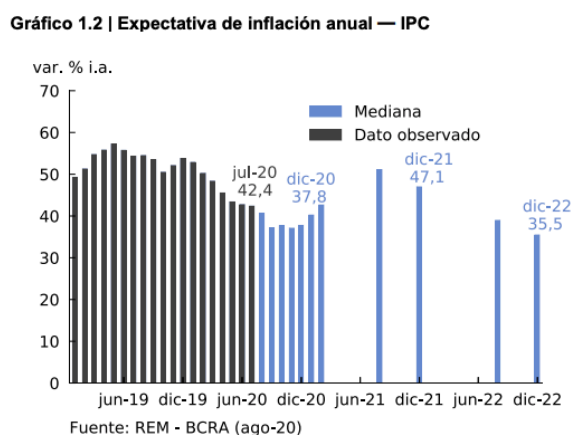
Factores Políticos: A continuación, se detallan los factores políticos que afectan directa o indirectamente la empresa:

- *Polarización ideológica e incertidumbre política:* Argentina se encuentra en un periodo de polarización política muy marcada, producto de los conflictos de intereses entre los partidos políticos, empresas y sociedad en general, y por la constante oposición entre oficialistas y opositores. Esto genera un ambiente negativo para la construcción de negocios, y suele frenar la inversión tanto nacional como extranjera, afectando a las empresas en general.
- *Elecciones Legislativas:* En octubre 2021 se realizarán las elecciones legislativas de Argentina con el objetivo de renovar 127 de los 257 escaños de la cámara de diputados, cámara baja del Congreso de la Nación Argentina, así como 24 de los 72 escaños del Senado de la Nación, la cámara alta, en representación de las provincias de Catamarca, Chubut, Córdoba, La Pampa, Mendoza, Santa Fe y Tucumán, que es la zona en donde opera la organización en estudio, por lo que podría verse expuesta a cambios o modificaciones (Ámbito, 2020).
- *Medidas de protección de empleo:* El gobierno ha planteado una serie de medidas desde el mes de marzo en que se inició el aislamiento social, preventivo y obligatorio que responde al Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020, destinadas a la protección del empleo crisis. Entre ellas, el derecho a la doble indemnización hasta 2021 en caso de despidos sin causa y la creación de un fondo de 1700 millones de pesos para la compra de equipamiento e insumos en laboratorios y hospitales (Mi Argentina, 2020).
- *Reestructuración de Deuda y Riesgo País:* Desde mayo de 2020, Argentina vivió un periodo de default selectivo, sin embargo, producto de la reestructuración de deuda (Hof, 2020), lograda con más del 99% de los acreedores extranjeros, Argentina salió del default y adicionalmente redujo en aproximadamente 1000 puntos el riesgo país, lo que influye en los productos de importación que comercializa la empresa.
- *Acción Sindical:* el sector posee fuerte participación sindical, lo cual es un factor a tener en cuenta en caso de modificar las tareas de los empleados de la empresa.

Factores Económicos: Según lo informado por Indec para el primer trimestre 2020, la Tasa de Actividad es del 47,1%, la Tasa de empleo del 42,2% y la Tasa de desocupación del 10,4%. En comparación con el último trimestre del 2019, cabe destacar que la tasa de empleo se redujo en 0,8 puntos porcentuales (p.p.), mientras que la ocupación demandante se redujo en 1,1 p.p. Como también ocurrió en los primeros trimestres de los últimos años, la tasa de desocupación mostró una suba de 1,5 p.p. en este trimestre (INDEC, 2020). Todas estas variaciones son estadísticamente significativas.

Como consecuencia del mencionado incremento en la tasa de desocupación y de la disminución de la tasa de ocupados demandantes, la presión sobre el mercado de trabajo presentó un incremento de 0,7 p.p. La reducción en la tasa de empleo se verificó con mayor incidencia en mujeres jóvenes (14 a 29 años) y en varones de entre 30 y 64 años. También entre quienes registran niveles educativos altos y entre los que se ocupan en el sector privado. Por otro lado, es importante analizar el contexto inflacionario y su proyección para los años siguientes. Según el Indec la inflación acumulada del 2020 hasta agosto es de 18,9%. El relevamiento de expectativas del mercado (REM-BCRA, 2020) realizado en el mes de julio, prevé una inflación actual por debajo del 40%. En cambio, los pronósticos para 2021 indican que la inflación alcanzará los 47,1% i.a. para luego descender hacia 35,5 i.a. en 2022, como puede observarse en la Figura 1. Estos datos pueden contrastarse con la inflación registrada en diciembre 2019 de 53,8% mostrando tendencias hacia la baja.

Figura 1. *Expectativa de inflación anual - IPC*

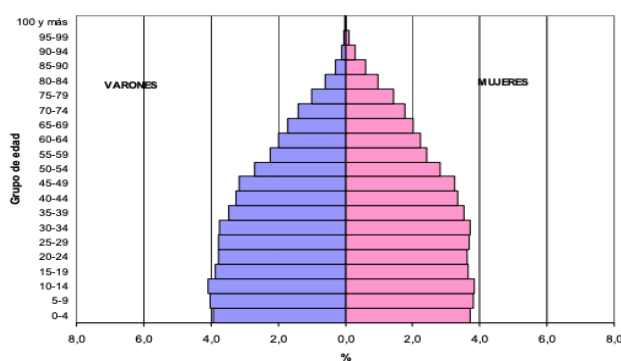


Fuente: REM-BCRA (2020)

Factores Sociales: Es importante destacar los cambios en el comportamiento de los consumidores debido a la pandemia, ya que, además del temor al contagio, hay que tener en cuenta las restricciones impuestas por el gobierno. Los negocios tradicionales están perdiendo mercado con respecto a aquellos que pueden vender productos o servicios de forma remota u online. Adicionalmente se espera una baja en el consumo marcada en todo el periodo de recuperación (Infobae, 2020).

Por otro lado, la proyección poblacional informada por el INDEC según el Censo del año 2010, indica que la tasa de crecimiento de la población es de 0,9% y la expectativa poblacional argentina para 2021 alcanza los 46 millones de habitantes, conforme a la estructura poblacional que se observa en la Figura 2.

Figura 2. Estructura poblacional argentina por sexo y grupo quincenal de edad

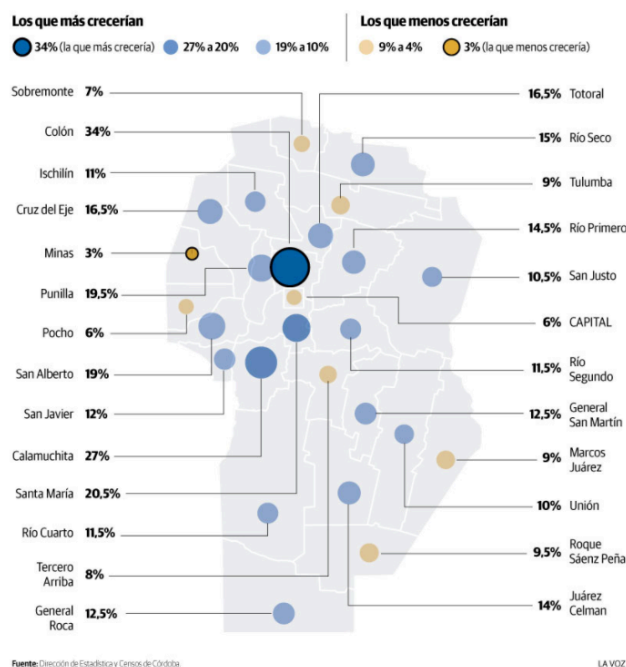


Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Fuente: INDEC (2010)

En cuanto a la ciudad de Córdoba, la Figura 3 permite visualizar la distribución poblacional por ciudades, según proyección basada en el Censo Nacional del año 2010 (INDEC, 2010):

Figura 3. Córdoba. Distribución poblacional por ciudades.



Fuente: INDEC (2010)

Factores Tecnológicos: El mundo está ante un contexto de avance tecnológico sin precedentes, la tecnología da pasos agigantados cada día permitiendo a las empresas realizar acciones impensadas hace pocos años. Entre las principales tecnologías de vanguardia que aplican a la presente planificación, es posible incluir: Internet of Things, Inteligencia artificial, Machine Learning, Realidad Aumentada/Virtual y Blockchain.

Los cambios son radicales, la innovación es parte de la agenda gubernamental y en algunos casos hay incentivos públicos para la aplicación de factores tecnológicos. En línea con el punto anterior, la provincia de Córdoba sancionó la Ley 10.564 (2018) que crea el programa Conectividad Córdoba, el cual permitirá, en un plazo de 3 años, ofrecer a todos los pueblos y las ciudades de la provincia un servicio de calidad que garantice el acceso equitativo a las tecnologías de la información y de la comunicación al menor costo.

Por otro lado, el MIT Sloan Management Review menciona que las empresas que han adoptado la transformación digital resultan ser un 26% más rentables y ven una valoración del mercado un 12% más alta que sus competidores, aunque sólo el 25% de ellas tienen una madurez digital que les permite construir innovaciones digitales e impulsar la transformación en toda la empresa (IT User, 2019).

Factores Ecológicos: Tanto los consumidores como la sociedad en general están constantemente incrementando su compromiso con el medio ambiente. Más allá de las legislaciones actuales, todas las empresas deben tener dentro de su plan estratégico en cuenta el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, se observa un creciente interés en la población por el cuidado de la salud y los productos ecológicos (La Nación, 2016), por lo que conviene prestar atención a este segmento. En el caso de A.J. & J.A. Redolfi SRL, la empresa debe tener especial cuidado con la emisión de gases tóxicos por la distribución de los productos.

Factores Legales: Entre los factores legales podemos mencionar la nueva legislación antidespidos mencionada en los factores políticos, y posibles reformas tributarias que se apliquen en el corto plazo como plan de recuperación post pandemia.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes del rubro mayorista son, en general, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor lo cual es una desventaja e indica que el poder de negociación de los clientes es alto. Sin embargo, muchas veces estos no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, lo cual repercute en desmedro del poder de negociación de los mismos.

Poder de negociación de los proveedores: Las empresas mayoristas comercializan mayormente productos de grandes empresas que suelen tener alto poder de negociación. En este sentido, las condiciones de compra como ser precio, plazo, modalidad de pago, etc., están naturalmente preestablecidas por las mismas, generando un beneficio para las empresas del rubro.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Las barreras para el ingreso de nuevos competidores es alta, debido a la inversión monetaria que deben realizarse para los depósitos y centros de distribución. Además, el actual contexto microeconómico por

el que transita actualmente el mercado mayorista, está marcado por una fuerte contracción del consumo interno, lo que repercute en la caída de las ventas e impide el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos: Por el momento no hay sustitutos a su oferta. Sin embargo, la crisis económica que atraviesa el país podría incrementar la incursión de segundas marcas en el segmento de consumo masivo de alimentos y bebidas y cambiar las condiciones del mercado, generando modificaciones en este segmento.

Competidores: Hay dos grandes competidores en la zona, son grandes mayoristas situados en la provincia de Santa Fe. Por otro lado, existen competidores de menor importancia o tamaño ubicados en cada una de las ciudades en donde la empresa tiene sucursales, lo que pone en evidencia que el mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas es uno de los más competitivos del país, lo cual convierte a este ítem en una de las principales amenazas para la rentabilidad de la empresa.

Análisis de Cadena de Valor

Según Michael Porter (1987) una organización es una cadena que agrega valor en cada etapa para sus clientes, de esta forma logra crear ventajas competitivas. El objetivo de la Cadena de Valor es comprender el comportamiento de los costos (para liderar por costos o precios) y también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación (para liderar por diferenciación) es decir: buscar fuentes de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva se genera cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. A su vez, Porter define el valor como la suma de beneficios percibidos menos la suma de los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio.

Se pueden identificar nuevas actividades con importancia estratégica de las cuales cinco pertenecen a actividades primarias y cuatro a actividades de apoyo.

Actividades primarias

- **Logística Interna:** es el segundo escalón del proceso de comercialización y comienza una vez que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando el camión arriba al depósito se procede a descargar la

mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de elevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargar los camiones, un empleado debe controlar los productos recibido con respecto al pedido de compra.

- **Operaciones:** La empresa es distribuidoras de productos, pero no los fabrica, por lo cual la actividad de operaciones consta del proceso de almacenaje.
- **Logística de Salida:** Desde el centro de distribución principal ubicado en James Craik se realizan la distribución hacia las distintas sucursales. Las entregas las realizan mediante su propia flota de vehículos a cada uno de los clientes.
- **Marketing y Ventas:** La empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de los productos. Su fuerza comercial es de mas de 35 vendedores. En gran parte de sus sucursales la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayoristas y con ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Por otro lado, la empresa no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se busca posicionar la empresa mediante el patrocinio de eventos y equipos deportivos.
- **Servicio Post Venta:** El servicio post venta es directamente realizada por los vendedores.

Actividades de apoyo o secundarias

- **Abastecimiento:** los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de internet y los pedidos de ventas que realizan los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Todo esto se gestión a través de un sistema informativo que permite determinar la cantidad de mercadería necesaria a comprar.
- **Infraestructura de la organización:** la empresa cuenta con 6 depósitos, oficinas comerciales y ya construido un nuevo centro de distribución.

- **Dirección de recursos humanos:** Actualmente la empresa no tiene un área especializada en recursos humanos, lo que representa una debilidad para la organización. No tiene fuertes proceso de selección de empleados, y tampoco hay proceso de inducción lo cual genera inconvenientes en el tiempo de aprendizaje.
- **Investigación y desarrollo:** La empresa no posee un área especializada para la investigación y desarrollo.

Dado que la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor con menor costo y mejor diferenciación que la competencia, se observa que las actividades generadoras de valor agregado se centran en el sector de Logística Externa y Ventas, pues se ofrece el envío a domicilio y una financiación de 80% al contado y de 20% a 7, 15 o 21 días.

FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una organización tanto en relación con el entorno como en la situación interna de la misma.

- **Fortalezas**
 - Es una empresa reconocida en la provincia de Córdoba, tiene una trayectoria amplia y conocimiento del mercado.
 - La cultura de la empresa indica alto foco en el cliente.
 - Realiza los pagos a proveedores a tiempo y posee una buena relación con ellos.
 - Permiten pedidos al centro de distribución a través de internet.
 - Cuenta con un sistema informativo avanzado.
 - Economía de escala que permite precios competitivos.
 - Comunicación abierta con grandes marcas, algunas de venta exclusiva.
- **Debilidades**
 - Falta de un área de Recursos Humanos como método de regulación y gestión del capital humano
 - Ausencia de estrategias tecnológicas que ayuden a la gestión de la empresa en su transformación digital
 - No realizan recorridos de larga distancia para envíos de mercadería

- Toma de decisiones centralizadas que no permiten el empowerment de los trabajadores y su aporte
- **Oportunidades**
 - Incremento de Políticas favorables del Gobierno Nacional como apoyo durante la pandemia
 - Necesidad abastecimiento de insumos básicos por parte de la población en su domicilio
 - La inflación afecta también a productos sustitutos, lo cual favorece a las primeras marcas que comercializa la empresa
- **Amenazas**
 - Se prevé una baja en el consumo de ciertos productos debido a la situación pandemia.
 - Los clientes pueden cambiarse fácilmente de proveedor.
 - Alta competencia en distribución de principales productos.
 - Expansión de cadenas mayoristas del resto del país hacia la provincia de Córdoba.
 - Crisis Económica mundial como producto de la pandemia.

Matriz BCG

La Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) se emplea para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y determinar las mejores estrategias de marketing.

Tabla 1. Matriz BCG

<p>Estrella (generan liquidez pero con una inversión considerable)</p> <p>La empresa realiza la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba.</p>	<p>Incógnita (se desconoce su evolución)</p> <p>La oportunidad que se presenta con la nueva infraestructura es la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giacomo, etc.).</p>
<p>Vaca (generan la mayor liquidez)</p> <p>La empresa posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.) y Gillette.</p>	<p>Perro (generan poca liquidez)</p> <p>La empresa realiza la distribución exclusiva de cigarrillos de la tabacalera Massalin Particulares, pero es un segmento de poca ganancia.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Henderson (1973)

Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollan los conceptos relacionados a la planificación estratégica y la transformación digital, considerados como los temas centrales de este reporte de caso.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se aboca al análisis de la situación actual de la empresa, tanto en lo que respecta a su entorno interno como externo, a fin de proyectar las actividades hacia un futuro. Es decir que puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990). Por su parte, Kotler y Armstrong (2017) la definen como el “proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (p.14).

En opinión de Vicuña (2015), la gestión administrativa de las empresas es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, para lo cual el autor ofrece algunas propuestas orientadas a la mejora competitiva, como es el caso de la maximización de la capacidad instalada de las pymes, la asociatividad de una alternativa estratégica clave, el impulso de programas de certificación laboral dirigidos a mejorar la calidad de empleo, y demás desafíos como inversiones, estructura organizacional, mejoramiento de la calidad de los productos o servicios, promociones, entre otros.

Su origen se remonta, en la época moderna, hacia el final de la segunda guerra mundial, cuando las empresas comenzaron a percibir el riesgo y la inestabilidad de un ambiente cambiante. Como una forma de control sobre los cambios rápidos, comenzaron a utilizar la planeación estratégica en sus tres niveles: la planeación operativa que es la encargada de actividades específicas, la planeación táctica que engloba los departamentos o áreas de una empresa, y un tercer nivel que reparte las diferentes funciones (Amador Posadas, 2002).

Como sostienen Scaramussa, Reisdorfer y Ribeiro (2017), las herramientas de gestión son uno de los recursos más valiosos con los que cuenta la gerencia para la toma de decisiones, dado que son una gran ayuda para las medianas y pequeñas empresas que suelen entrar en una rutina de cumplimiento en el tiempo, sin mirar el futuro y

considerando que las condiciones del mercado son estáticas. Por ende, hablar de un proceso de planificación estratégica requiere la determinación de un conjunto de actividades tendientes a definir las estrategias de un negocio, sus prioridades y la asignación de sus recursos.

En opinión de Dueñas (2017), los pasos a seguir consisten en: definir y plasmar la misión y la visión, analizar el medio externo e interno, formular los planes y programas generales de acción, programar y evaluar los programas de acción propuestos, fijar las prioridades para la asignación de los recursos, y elaborar el presupuesto. En acuerdo con este autor, Quiroa (2020) considera que se trata de una herramienta sistemática que apunta a la implementación de planes que permitan arribar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al respecto, pueden identificarse cuatro componentes, que son: la misión, los objetivos, las estrategias, y el plan de cartera (Lozano, 2002). En cuanto a la información requerida, D'Alessio (2015) menciona que el planeamiento estratégico debe basarse en un análisis detallado de la situación actual externa e interna de la organización, que permita contar con los datos suficientes para establecer un plan adecuado a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Transformación digital

Para comenzar, se incluye aquí la definición del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), quien define Transformación Digital como la adopción de procesos y prácticas de negocios que se adoptan con el fin de ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital, descartando de este modo otras definiciones acotadas a la implementación y el uso de tecnología, o al uso de la tecnología para hacer negocios de maneras nuevas y diferentes (Kane et al., 2015).

De esta manera, se observa que el concepto de Transformación Digital no se limita a lo tecnológico, sino que entiende que la tecnología es sólo una parte de esta, de igual importancia que la estrategia, la gestión del talento, la estructura organizativa y el liderazgo. Lo que este concepto aporta de novedoso, es la comprensión del papel fundamental que ejercen los usuarios, los clientes, los empleados y los competidores, quienes, a partir de sus cambios en la forma de actuar, de consumir, de comunicarse,

demandan y esperan que las empresas se adapten a estas nuevas necesidades (Alunni y Llambías, 2018).

La empresa consultora Mckinsey&Company (2018) es una de las que más ha investigado los modelos de Transformación Digital en profundidad, llegando a la comprobación de que aquellas empresas que abordan este proyecto como un cambio transversal y a largo plazo, obtienen mejores resultados que las que lo ven sólo como un cambio de un área de la empresa y de corto plazo. Más de la mitad de las empresas que encaran un proceso de Transformación, parten de la implementación de una herramienta tecnológica. Sin embargo, dos de cada tres empresas aceptan que el cambio implica en realidad una transformación cultural.

Al respecto, Proaño, Orellana y Martillo (2018) sostienen que el simple hecho de incorporar tecnología a la empresa no produce transformación digital, sino que esta solo puede lograrse si la organización cambia completamente para aprovechar el potencial de estas tecnologías. Para estos autores, los beneficios de la adopción de la transformación digital consisten en que puede mejorar los resultados empresariales, aumentar la eficiencia, permitir una toma de decisiones rápida y efectiva, ampliar la accesibilidad, elevar la satisfacción del cliente, y recargar los beneficios y el retorno de la inversión.

Sin embargo, es posible encontrar barreras que impidan esta transformación, las cuales resultan difíciles de superar en ciertas ocasiones. Es el caso de la falta de conocimiento del tema, la falta de apoyo financiero, la ausencia de una cultura de digitalización y la creencia de que el modelo de negocio no es apto para realizar la transformación digital.

En resumen, se observan diversas opiniones al respecto de la utilidad de la herramienta, apoyadas en sus diferentes características, pero sin dejar lugar a dudas de que, en acuerdo con Kotler y Armstrong (2017) y con Alunni y Llambías (2018), tanto la planificación estratégica como el proceso de transformación digital pueden adaptarse a las necesidades de cualquier empresa salvando las barreras correspondientes. Tomando como relevante el pensamiento de Dueñas (2017) y de Quiroa (2020), lo antes mencionado demuestra su relevancia actual y su utilidad para resolver la problemática de la empresa en el presente reporte de caso.

Diagnóstico y discusión

El problema que más concierne actualmente a la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. es el descenso que se observa en su rentabilidad desde el año 2002, debido al incremento de costos operativos e insumos que no logra recuperarse a través del aumento en los precios de venta y debe ser reabsorbido por la empresa, reflejando una caída en el *mark up*.

Frente a ello, la incorporación de una planificación estratégica permite establecer las actividades que permitan definir las estrategias de negocio de la organización, mediante la implementación de planes que permitan arribar al cumplimiento de los objetivos propuestos, basados en la situación actual externa e interna de la organización.

Como se ha podido comprobar en el análisis FODA, la empresa cuenta como una fortaleza sus variadas líneas de producto y los precios competitivos que ofrece a sus clientes, además de que se trata de una empresa reconocida en la provincia de Córdoba, con amplia trayectoria y conocimiento del mercado. Dado que pone su foco en el cliente, posee una buena relación con sus proveedores y cuenta con un sistema informativo avanzado, se considera que cuenta con diversos elementos para superar sus debilidades, basadas principalmente en la ausencia de un área de Recursos Humanos como método de regulación y gestión del capital humano, de estrategias tecnológicas que ayuden a la gestión de la empresa en su transformación digital, y la descentralización necesaria para facilitar el empowerment de los trabajadores y su aporte.

Considerando como oportunidades el incremento de Políticas favorables por parte del Gobierno Nacional y la relevancia del rubro de la empresa por la necesidad abastecimiento de insumos básicos por parte de la población en zonas próximas a su domicilio, la empresa se ha orientado hacia la ampliación de su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, considerando la necesidad de aumentar la cantidad de empleados y productos, tomando este camino como forma de revertir la situación.

Sin embargo, para que esto ocurra de la manera esperada, los nuevos colaboradores deberán capacitarse en la optimización de la satisfacción del cliente y los aspectos administrativos y de logística que permitan lograr una mejor organización interna, de modo de evitar fallas en los sistemas manuales y pérdidas por robos, roturas, y errores en el control de stock, para lo cual se hace necesaria la implementación de un

área destinada a la gestión del recurso humano, o en su defecto, la tercerización en una consultora con personal idóneo capaz de encargarse adecuadamente de la capacitación del personal.

Por otra parte, la Matriz BCG permite visualizar que los productos más rentables para una empresa son todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.) y Gillette, en los cuales empresa posee precios muy competitivos, aunque además la nueva infraestructura favorece la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giacomo, etc.).

Como se ha mencionado, el alto valor de marca de los productos comercializados por AJ & JA Redolfi S.R.L. favorece la comercialización de los mismos y disminuye el riesgo de amenaza de productos sustitutos. Por otra parte, la empresa tiene la posibilidad de generar mayor liquidez mediante el incremento de acciones de publicidad y promoción.

Por ende, se considera que la empresa cuenta con diversas herramientas para gestionar en pos de un aumento de su rentabilidad, ante lo cual se sugiere la identificación de los objetivos prioritarios y la correcta elaboración de un plan estratégico que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Propuesta

Para comenzar, se detallan aquí la visión, misión y valores de la organización:

Visión: 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.

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

Valores: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

A fin de orientar la empresa hacia metas que le permitan alcanzar la misión y visión establecidas, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General

Incrementar hasta alcanzar un 4% la rentabilidad de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, durante el periodo 2021-2022, mediante la implementación de una estrategia de aumento de cuota de mercado, ya que los pronósticos para 2021 indican que la inflación alcanzará los 47,1% i.a., según REM-BCRA (2020).

Objetivos Específicos

- Aumentar la productividad de los empleados en un 30% mediante la capacitación y/o especialización de los recursos humanos, en pos de una transformación cultural como menciona Mckinsey&Company (2018).

- Mejorar la gestión operativa en un 20%, para el año 2022, en cada una de las etapas del proceso de la empresa, a través de la comunicación interna y de las herramientas de transformación digital, procurando ayudar a la organización a competir en un mundo cada vez más digital, según la definición del MIT (Kane et al., 2015).
- Incrementar el margen de marcación sosteniendo precios competitivos que permitan la fidelización y retención de clientes en un 80%, aumentando la satisfacción de los mismos hacia fines de 2022, de modo de consolidar una fuente de diferenciación como sugiere Porter (1987).
- Llegar a nuevos mercados, mediante la captación de nuevos clientes en un 30% para el periodo 2021-2022, a través de la aplicación de un marketing agresivo, tal como sugiere Porter (1987) al respecto de la cadena de valor y la creación de ventajas competitivas.

Alcance

La propuesta en desarrollo tiene como alcance la formulación e implementación de estrategias en la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L., abarcando el periodo comprendido entre 2021 y 2022. El límite geográfico abarca la Provincia de Córdoba, Argentina, ya que está previsto su desarrollo hacia el interior de la planta de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. y sus autoservicios y distribuidoras ubicadas en diversos lugares de la mencionada provincia.

Dado que la estrategia diseñada pretende abarcar a todo el personal de la organización, una posible limitación se observa en la necesidad de rotar al personal para no descuidar la atención de los clientes, realizando la logística necesaria para que todos puedan formar parte de la implementación de la propuesta.

Plan de Acción

A continuación se detallan los planes a seguir y el presupuesto estimativo en cada caso:

Plan N°1: Capacitación y especialización de los Recursos Humanos

Dada la importancia de la gestión del recurso humano, se deberá incorporar personal idóneo que pueda ocupar este rol, ya que la empresa no dispone del mencionado departamento. La capacitación se realizará en la planta de James Craik, hacia donde deberán dirigirse todos los empleados de la empresa en forma alternada, de modo de no descuidar las actividades de la organización. La duración de la capacitación será de 4 meses, a realizarse en encuentros semanales de 3 horas de duración con cada grupo. Se prevé que durante el transcurso de los mismos pueda ofrecerse un refrigerio al personal.

A su vez, se realizarán encuestas de satisfacción, a fin de generar estrategias que permitan potenciar el compromiso de los empleados de la organización. Las encuestas de satisfacción se realizarán al inicio de la actividad y al final de la propuesta, pudiendo comparar los resultados obtenidos a modo de evaluación. Se espera poder alcanzar mediante estas acciones un descenso del 30% para fines de 2022 en los índices de ausentismo, rotación y siniestralidad, además de una mejor disposición por parte de los colaboradores para el trabajo en equipo, y una diferencia en la atención al cliente.

El presupuesto necesario para el desarrollo de esta actividad, sin contar los haberes percibidos por el nuevo ingresante a la empresa sino los que afectan específicamente a esta propuesta, se pueden desglosar del siguiente modo:

- Honorarios por 100 horas de capacitación \$35.000, calculado según sueldo promedio en Argentina para un Licenciado en Administración, informado por Glassdoor (2020) (ver Anexo 1)
- Refrigerio para 130 personas durante 16 encuentros \$104.000, calculado en \$50 por persona, según precios de lista de la web de Carrefour.
- Realización y análisis de encuestas \$23.000, calculado según sueldo promedio en Argentina para un Licenciado en Administración, informado por Glassdoor (2020).
- Subtotal: \$162.000

Plan N°2: Optimización de la gestión operativa

A partir de la capacitación ofrecida al personal de la empresa, se procederá a una reorganización de las tareas que se realizan en la misma, con el objeto de reducir los gastos operativos en un 20% en cuanto a la rotación y movimiento interno de mercadería, y la optimización de la flota de transporte. Para ello, se brindará una asesoría de 3 meses

en el área operativa, acompañando a los mandos medios en la organización del trabajo de sus equipos. La misma constará de cuatro horas de trabajo conjunto en tres encuentros semanales, lo que alcanza un total de 144 horas. Esta asesoría se realizará en los lugares de desempeño diario de cada equipo, en el sector central y en las diferentes sucursales de la empresa.

A su vez, se revisarán los canales de comunicación interna y se implementarán nuevas herramientas de transformación digital en distintos sectores de la empresa, a través de la implementación de reuniones mensuales entre los diferentes departamentos, en las cuales puedan tratarse en forma conjunta las problemáticas de la institución. Asimismo, se propone la implementación de una intranet que permita una comunicación más dinámica, y cuya elaboración esté a cargo de un Especialista en Sistemas Informáticos.

De este modo, el presupuesto estimado para la actividad, es el siguiente:

- Asesoría de 144 horas en el área operativa \$45.000, calculando valor hora \$310 aproximadamente, para un Licenciado en Administración en Argentina según lo informado por Glassdoor (2020).

- Costo de la intranet \$69.985, tomando como referencia el costo indicado Labarta (2018) de Info Technology, y actualizando el mismo mediante el cálculo de inflación correspondiente.

- Subtotal: \$114.985

Plan N°3: Fidelización y retención de clientes

A fin de lograr un aumento en la fidelización y retención de clientes, se sugiere sostener precios competitivos además de realizar una revisión de los servicios ofrecidos, potenciando aquellos que se consideren más importantes y apelando a una mayor publicidad de los mismos. Para ello, se realizará una encuesta de satisfacción que permita identificar aquellas falencias que resultan destacadas por los clientes, a fin de generar las estrategias necesarias que permitan resolverlas. De manera de conocer el impacto de la propuesta en los clientes, hacia el final de la misma se realizará una encuesta de satisfacción de modo evaluativo. El presupuesto estimado para ello, consiste en:

- Realización de las encuestas y el análisis de los resultados arrojados por las mismas \$83.882 según la estimación para la realización de 400 encuestas aportada por la página Survey Monkey (2020).

- Costo de publicidad \$63.000 por mes según la web de Neetwork (2019), lo que en dos meses se eleva a \$126.000.
- Subtotal \$209.882

Plan N°4: Captación de nuevos clientes

De modo de aumentar la rentabilidad de la empresa, se sugiere incrementar la cartera de clientes en un 30% mediante publicidad y promociones, e incorporando productos de distribución exclusiva que permitan el desarrollo de nuevas alternativas de negocio durante 2021-2022. Asimismo, se deberá realizar en forma previa una segmentación de clientes que permita la reducción de costos operativos. De esta manera, se espera poder aumentar el margen de marcación sosteniendo precios competitivos que favorezcan la diferenciación de la empresa.

Para llevar a cabo estas acciones, se sugiere la realización de una asesoría en el área comercial. La mencionada asesoría tendrá una duración de un mes, en el cual se dedicarán 5 horas semanales, lo que equivale a 20 horas de trabajo. En cuanto a la publicidad y promociones, se contratarán durante dos meses los servicios de un Community Manager que sea capaz de potenciar el efecto de la empresa en internet y en las redes sociales.

El presupuesto para esta actividad se estima en:

- Asesoría de 20hs en el área comercial \$6.500 calculando valor hora \$310 para un Licenciado en Administración en Argentina, según lo informado por Glassdoor (2020).
- Servicios de un Community Manager durante dos meses \$45.000, según presupuesto para empresas de Aeuroweb (2020) (tomados en moneda local).
- Subtotal: \$51.500
- Presupuesto total de la propuesta: \$538.367 (ver Anexo 1)

Diagrama de Gantt

En la Tabla 2 se observa el tiempo estipulado para los planes y actividades mencionados, durante el período considerado:

Tabla 2. Diagrama de Gantt

Planes	Actividades	Bimestres											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Plan N°1: Capacitación y especialización de los Recursos Humanos</i>	Capacitación del personal	■	■										
	Realización y análisis de encuestas			■									
<i>Plan N°2: Optimización de la gestión operativa</i>	Reorganización de tareas				■	■	■	■					
	Asesoría en el área operativa				■	■							
	Implementación de intranet						■	■	■				
<i>Plan N°3: Fidelización y retención de clientes</i>	Realización de encuestas a clientes								■	■		■	
	Incremento de publicidad										■		
<i>Plan N°4: Captación de nuevos clientes</i>	Segmentación de la cartera de clientes									■	■		
	Asesoría comercial											■	
	Servicios de un Community Manager												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación

Durante el desarrollo de la propuesta se incluyeron dos formas de evaluación de la misma, consistentes en encuestas de satisfacción orientadas hacia los clientes y hacia el público interno. Sin embargo, la mejor forma de conocer el impacto de la

implementación de la solución propuesta es a través del incremento del capital hacia el final del ejercicio 2022, dado que de ese modo podrá verificarse fehacientemente el aumento de la rentabilidad del negocio (ver Anexo 2).

Para calcular el Retorno de Inversión, se estima que el beneficio que podría generar el proyecto asciende a \$1.050.000, calculado como el incremento generado por las acciones realizadas en el Plan N°2 más el 10% del volumen de ventas informado por la empresa, y dado que el presupuesto total de la propuesta se calcula en \$538.367, según el detalle presentado anteriormente, se obtiene:

$$(\$2.078.000 - \$538.367) / \$538.367 \times 100 = 286\%$$

Esta cifra demuestra la viabilidad de la propuesta, dado que representa que por cada peso invertido se recupera la inversión y se obtiene además una ganancia de \$1,73.

En cuanto al VAN (Valor Actual Neto), en caso de no utilizar ese dinero en la propuesta, la empresa podría ponerlo a plazo fijo con una tasa mensual de 3,08% según los últimos ajustes del mes de noviembre que elevaron la TNA al 37% (Carrió y Gorodisch, 2020). Otra herramienta para medir la viabilidad de un proyecto es la TIR (Tasa Interna de Retorno), para la cual se debe estimar el flujo de caja para cada período, y calcular la sumatoria de los 24 períodos considerando la inversión inicial.

Conclusiones

El presente trabajo se abocó a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L en un intento por resolver su problemática y evitar el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad a través de una planeación estratégica que tome en consideración la dimensión económica del problema, pero también la perspectiva social que afecta a los empleados de la organización.

El impacto de la implementación podrá medirse en base a encuestas de satisfacción al personal y a los clientes. Asimismo, la reorganización de tareas en el área operativa permitirá reducir los gastos operativos en la rotación y movimiento interno de mercadería y de la flota de transporte tanto en el sector central como en las diferentes sucursales de la empresa.

Asimismo, se espera incrementar la cartera de clientes, realizando una segmentación de la misma e incorporando productos de distribución exclusiva que permitan el desarrollo de nuevas alternativas de negocio. Esto implica a su vez una mayor inversión en publicidad y promociones, aspectos que la organización no tiene en cuenta actualmente.

Se espera que la contribución de este reporte de caso pueda ser aplicada a otras empresas del rubro que se encuentren en situaciones similares y tengan la necesidad de monitorear su estrategia, generando una mayor eficiencia en la administración de sus recursos, dado que un planeación adecuada favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización, aportando eficiencia en las operaciones y perfeccionando el proceso para la toma de decisiones, lo que demuestra su relevancia y beneficios para el crecimiento y expansión de las empresas.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso

En el presente apartado se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción pero se consideran de importancia, como es el caso de la implementación de un software de inteligencia de negocios, que traduzca la información de las operaciones realizadas en forma de gráficos y estadísticas.

Asimismo, se sugiere ofrecer descuentos según volumen de compra y forma de pago, para facilitar la comodidad de los clientes y enfocarse en mejorar su experiencia de compra usando herramientas tecnológicas afines a la actual transformación digital.

Por otra parte, un tema relacionado al caso y que podría aplicarse en un futuro en situaciones similares, es la implementación de un canal de ventas online para consumidores finales que residan en la ciudad de Córdoba, lo cual permitiría a las empresas aumentar sus ventas y ganancias, y a la vez consolidar una ventaja competitiva al ampliar las formas de llegar al cliente.

De esta manera, las nuevas tecnologías se traducen en nuevas oportunidades para llegar a más personas y adaptarse a las actuales tendencias de consumo, puesto que se hace necesario, en el mundo de los negocios, mantener una estrecha relación con la sociedad y sus necesidades. Considerando que la temática excede la capacidad de este Trabajo Final de Grado, no se hizo posible llegar a tratarla en profundidad, pero dada su importancia resulta oportuno dejarlo registrado para futuros trabajos sobre casos similares.

Bibliografía

- Aeuroweb (2020). *Precios Gestión Redes Sociales*. Recuperado de <https://www.aeuroweb.com/precios-gestion-redes-sociales/>
- Alunni, L y Llambías, N. (2018). *Explorando la transformación digital desde adentro*. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf
- Amador Posadas, F.J. (10/4/2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/#autores>
- Ámbito (30/6/2020). Elecciones legislativas 2021: ¿Qué se vota y a quiénes se les vence el mandato? *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/elecciones-legislativas-2021/que-se-vota-y-quienes-se-les-vence-el-mandato-n5111251>
- Carrió, T. y Gorodisch, M. (12/11/2020). Tras la aceleración de la inflación, el BCRA subió las tasas de Leliq, pases y plazos fijos. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Tras-la-aceleracion-de-la-inflacion-el-BCRA-subio-las-tasas-de-Leliq-pases-y-plazos-fijos-20201112-0038.html>
- David, F. (1990). La gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: Ed. Legis.
- Díaz Pace, J.A. y Bianchi, A. (2017). *Una experiencia con arquitecturas de software para roadmapping en procesos de transformación digital*. Jornadas de Vinculación Universidad-Industria (JUI), Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/64925>
- D'Alessio, F. (2015). Proceso estratégico un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.
- Dueñas, J.L. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9332>
- Fundación País Digital (2020). *Transformación digital Pymes y grandes empresas*. Recuperado de <https://paisdigital.org/transformacion-digital-pymes-y-grandes-empresas/>

- Glassdoor (2020). *Sueldos para Licenciado en Administración*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-administraci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,28.htm
- Gómez Domínguez, A. y Merino Escoto, M. I. (2020). Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 1(1), 24-37. Recuperado de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/8>
- Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Hof, M. (20/8/2020). FMI: “inversores ansiosos” y el “optimismo” con Macri los culpables de la crisis de deuda. *La Izquierda Diario*. Recuperado de <http://www.laizquierdadiario.com/FMI-inversores-ansiosos-y-el-optimismo-con-Macri-los-culpables-de-la-crisis-de-deuda>
- INDEC (2010). Proyecciones nacionales 2010-2040. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- INDEC (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2020. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
- Infobae (3/4/2020). *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- IT User (2019). *Los números de la transformación digital*. Recuperado de <https://discoverthenew.ituser.es/devops/2019/12/los-numeros-de-la-transformacion-digital>
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A. y Kiron, D. (16/6/2015). Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future/>
- Kotler, P. y Armstrong, T. (2017). *Marketing*. México: Pearson Educación.

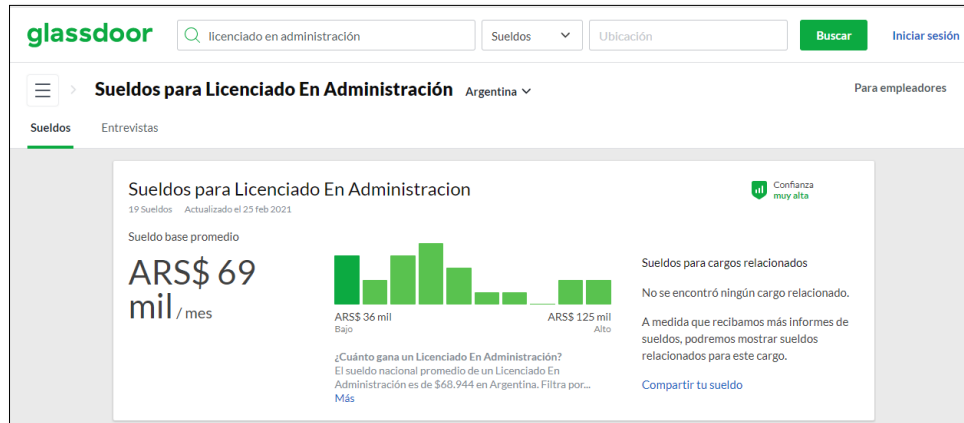
- Labarta, P. (2018). El precio del software: cuánto cuestan los desarrollos a medida. *Info Technology*. Recuperado de <https://www.infotechnology.com/online/El-precio-del-software-cuanto-cuestan-los-desarrollos-a-medida-20180328-0005.html>
- La Nación (22/4/2016). *El 86% de la población se preocupa por el cuidado del medio ambiente*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/el-86-de-la-poblacion-se-preocupa-por-el-cuidado-del-medio-ambiente-nid1891864/>
- Levenson, A. (2020). Decentralizing Your Operating and Talent Models the Right Way. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/>
- Ley N°10564 (2018). Crea el “Plan Conectividad Córdoba”, para un eficiente interconectado e infraestructura de conectividad en todo el territorio de provincia de Córdoba. *Legislación Provincial*. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/e6b13bbe294eafed0325830e006ab305>
- Lozano, A. (20/9/2002). La planificación estratégica. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- McKinsey&Company (2018). *How the Implementation of Organizational Change is Evolving*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinseyimplementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>
- Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *Elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mi Argentina (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Neetwork (2019). *Los mejores anuncios y costos promedio de publicidad para tu negocio digital*. Recuperado de <https://neetwork.com/costos-promedio-de-publicidad/>
- OCDE (2020). *OCDE: Transformación digital es clave para recuperación pospandemia en América Latina*. Recuperado de <https://www.nacion.com/tecnologia/ocde-transformacion-digital-es-clave-para/V5J4ORYXDJEUTFK3U6S2HDN6CE/story/>

- Proaño, M.F., Orellana, S.Y. y Martillo, I.O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39(45), 3-10.
- Quiroa, M. (18/9/2020). Planificación Estratégica. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- REM-BCRA (2020). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Agosto 2020. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- Survey Monkey (2020). *SurveyMonkey Audience*. Recuperado de https://es.surveymonkey.com/collect/audience/preview/?ut_source=audience_site&ut_source2=audience-pricing&ut_source3=sm-button&ut_ctatext=Calcula%20tu%20costo%20ahora
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V.K. y Ribeiro, A.A. (2017). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión de Futuro*, 21(14).
- Vicuña, J.M. (2015). *Planeamiento estratégico* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC.

Anexo

Anexo 1: Fuentes de obtención de presupuestos

- Honorarios del Licenciado en Administración (Glassdoor, 2020)



- Costo de la intranet (Labarta, 2018)

INFOTECHNOLOGY

Entonces, mientras que un junior puede implementar soluciones clásicas o diseñadas por un tercero, la experiencia se destaca a la hora de navegar aguas desconocidas, innovar sobre la marcha y adaptarse rápidamente. Por supuesto, esto tiene su costo: **un equipo senior puede llegar a cobrar más del doble**. Las cifras oficiales publicadas por la Cámara de la Industria Argentina del Software (Cessi) ilustran este gap: **un programador junior, sin experiencia, gana en promedio \$19.500 mensuales, un semisenior con alguna experiencia \$28.750 y un senior experimentado \$38.900.**

- Realización de encuestas (Survey Monkey, 2020)

SurveyMonkey | Productos | Soluciones | Recursos | Planes y precios | INICIAR SESIÓN | Suscríbete

Descubre SurveyMonkey Audience

SurveyMonkey Audience

¿No tienes tu propia lista de posibles encuestados? SurveyMonkey Audience te permite enviar tu encuesta a las personas correctas. Elige tu público a continuación para obtener una estimación del costo. Enviaremos tu encuesta a las personas de nuestro panel mundial que coincidan con tus criterios.

PRUEBA NUESTROS POPULARES PERFILES DE AUDIENCE

Perfil de Audience	Respuestas	País	Edades
Población general (muestra mediana)	500	Estados Unidos	todos los sexos (censo), todas las edades
Población general (muestra pequeña)	250	Estados Unidos	todos los sexos (censo), todas las edades
Compradores consumidores	250	Estados Unidos	todos los sexos (censo), todas las edades (censo básico), todos los ingresos

Costo estimado

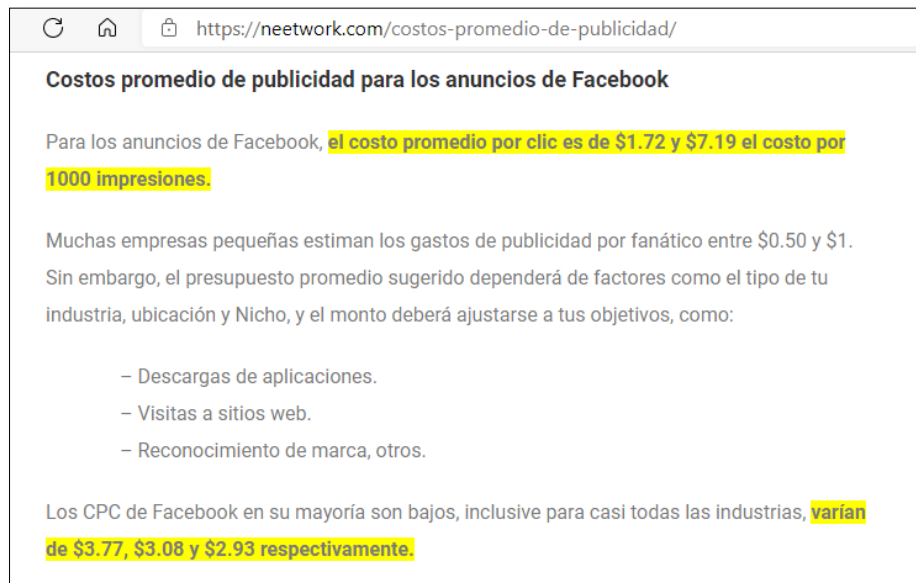
Costo total: 8934 ARS

Respuestas completas: 200

Precio por respuesta: 44,67 ARS

Opciones de focalización: País: Estados Unidos (EE. UU.) - SurveyMonkey

- Costos de publicidad (Neetwork, 2019)



Costos promedio de publicidad para los anuncios de Facebook

Para los anuncios de Facebook, **el costo promedio por clic es de \$1.72 y \$7.19 el costo por 1000 impresiones.**

Muchas empresas pequeñas estiman los gastos de publicidad por fanático entre \$0.50 y \$1. Sin embargo, el presupuesto promedio sugerido dependerá de factores como el tipo de tu industria, ubicación y Nicho, y el monto deberá ajustarse a tus objetivos, como:

- Descargas de aplicaciones.
- Visitas a sitios web.
- Reconocimiento de marca, otros.

Los CPC de Facebook en su mayoría son bajos, inclusive para casi todas las industrias, **varían de \$3.77, \$3.08 y \$2.93 respectivamente.**

- Servicios de un Community Manager (Aeuroweb, 2020)



685 735 800 | WhatsApp

aeuroweb

QUIÉNES SOMOS SERVICIOS PORTFOLIO PRECIOS BLOG CONTACTO

PRECIOS GESTIÓN REDES SOCIALES

EMPRESA	INSTAGRAM PRO
250€	250€
200€	200€
al mes	al mes
2 redes sociales	1 perfil de Instagram
f t in	
Hasta 12 publicaciones mensuales	Hasta 30 publicaciones mensuales

Anexo 2: Presupuesto

Planes	Actividades	Presupuesto	
		2021	2022
<i>Plan N°1: Capacitación y especialización de los Recursos Humanos</i>	100 horas de capacitación del personal	\$35000	
	Refrigerio para 130 personas durante 16 encuentros	\$104000	
	Realización y análisis de encuestas	\$23000	
<i>Subtotal Plan N°1:</i>		<i>\$162000</i>	
<i>Plan N°2: Optimización de la gestión operativa</i>	Asesoría de 144 horas en el área operativa	\$45000	
	Implementación de intranet	\$20985	\$49000
<i>Subtotal Plan N°2:</i>		<i>\$65985</i>	<i>\$49000</i>
<i>Plan N°3: Fidelización y retención de clientes</i>	Realización de 400 encuestas a clientes		\$83882
	Incremento de publicidad		\$126000
<i>Subtotal Plan N°3:</i>			<i>\$209882</i>
<i>Plan N°4: Captación de nuevos clientes</i>	Asesoría comercial de 20hs		\$6500
	Servicios de un Community Manager		\$45000
<i>Subtotal Plan N°4:</i>			<i>\$51500</i>
Presupuesto total de la propuesta:		\$227985	\$310382

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Flujo de fondos

	2021	2022
INGRESOS		
Venta de mercadería	\$6.500.000	\$7.200.000
Incremento por Plan N°2	\$340.000	\$368.000
Aumento de ventas por Plan N°4	\$650.000	\$720.000
Total Ingresos	\$7.490.000	\$8.288.000
EGRESOS		
Costos de producción	\$1.756.000	\$2.107.200
Costos de comercialización	\$266.000	\$319.200
Gastos administrativos	\$464.900	\$557.900
Otros	\$15.400	\$18.480
Propuesta	\$227.985	\$310.382
Total Egresos	\$2.730.285	\$3.313.162
UTILIDAD BRUTA	\$4.759.715	\$4.974.838
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$1.189.928	\$1.243.709
UTILIDAD NETA	\$3.659.787	\$4.850.129

Inversión	- \$538.367
Flujo Año 1	\$3.659.787
Flujo Año 2	\$4.850.129
VAN	\$533.950
TIR	90%

Retorno de Inversión	
Inversión	- \$538.367
Beneficios obtenidos	\$2.078.000
ROI	286%