



Licenciatura en Administración

Estudiante: Páramo, Jennifer Jeannette

D.N.I: 38.490.070

Legajo: VADM16800

Tutor: Vittar, Carlos

Análisis de las variables que afectan a la empresa
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y la aplicación para su solución.

2020

Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Análisis de la situación.....	4
• Análisis Político	4
• Análisis Económico	4
• Análisis Social.....	5
• Análisis Tecnológico	5
• Análisis Ecológico.....	6
• Análisis Legal.....	6
Modelo de las fuerzas competitivas	7
• Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	7
• Rivalidad entre competidores.....	7
• Poder de negociación con el cliente	8
• Poder de negociación con los proveedores	8
• Amenaza de productos sustitutos	8
Análisis de la cadena de valor de la empresa	9
Actividades de apoyo.....	9
Actividades primarias	10
Matriz Ansoff.....	11
Análisis FODA	13
• Fortalezas	13
• Oportunidades	13
• Debilidades.....	14

• Amenazas	14
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
<i>Conclusión Diagnostica</i>	19
Propuesta	20
• Objetivo General	21
• Objetivos Específicos	21
• Alcance	21
• Acciones Especificas	22
• Presupuesto	26
• Marco de Tiempo	27
Diagrama de Gantt.....	27
• Propuestas de Medición	27
Análisis ROI.....	28
Conclusión y recomendaciones	29

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como finalidad elaborar una propuesta de mejora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de la planificación estratégica. La motivación principal de este escrito es dotar a la empresa de herramientas para establecer un direccionamiento estratégico que aumente la rentabilidad y el desarrollo de la organización interna. Para ello, se estructura el trabajo de la siguiente manera: primero, se identificará la problemática a tratar y se llevarán a cabo los análisis profesionales pertinentes al caso. A continuación, se define el marco teórico, que servirá de soporte a las herramientas de gestión que se desea implementar, y se efectúa el planteamiento de la situación con los objetivos para llegar al desarrollo de una propuesta concreta. Como resultado se obtuvo una planificación a 3 años y 6 meses, con intervención en diferentes instancias evolutivas, su presupuesto e indicadores, lo que le permitirán a la empresa adaptarse a las necesidades tanto de los colaboradores como del contexto externo. Definida la propuesta, se procede a dejar en claro las conclusiones y recomendaciones necesarias.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Rentabilidad – Organización.

Abstract

The purpose of this final degree project is to prepare an improvement proposal for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. through strategic planning. The main motivation of this writing is to equip the company with tools to establish a strategic direction that increases profitability and the development of the internal organization. To do this, the work is structured as follows: first, the problem to be addressed will be identified and the professional analysis pertinent to the case will be carried out. Next, the theoretical framework is defined, which will support the management tools to be implemented, and the situation is approached with the objectives to arrive at the development of a specific proposal. As a result, a 3-year and 6-month planning was obtained, with intervention in different evolutionary instances, its budget and indicators, which will allow the company to adapt to the needs of both collaborators and the external context. Once the proposal is defined, the necessary conclusions and recommendations are made clear.

Key words: Planning – Strategy – Profitability – Organization.

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará una planificación estratégica aplicada a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Mediante el uso de herramientas adecuadas, se realizará un diagnóstico situacional de factores exógenos y endógenos de la organización para ofrecer una propuesta que tendrá como propósito hacer frente a las falencias existentes dentro de la misma y mejorar su desempeño, llevando así al incremento en su rentabilidad y logrando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La compañía donde se articula el abordaje profesional lleva 50 años desempeñándose en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Sus inicios datan del 1 de septiembre del año 1959 y su casa central está radicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. 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 como Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Se observa que el problema principal de la empresa radica en que la tasa de rentabilidad presenta una disminución en los últimos años, como así también se observan ineficiencias en su estructura organizacional y una preocupante centralización que provoca dependencia excesiva para con la gerencia. Estas falencias terminan derivando en otros problemas secundarios y produciendo ciertos efectos que provocan conflictos en el normal funcionamiento y el clima laboral de la empresa a nivel global, no pudiendo cumplir de manera adecuada con su objetivo principal y generando una disminución en su ventaja competitiva.

Con el plan estratégico se buscará brindar una solución a la problemática actual, es decir, promover un análisis, relevamiento y post ejecución de tareas internas distintas a las actuales que potencien la gestión intrínseca de la empresa y gracias a las mismas poder beneficiar a la organización en su desenvolvimiento externo con el fin de obtener una mayor rentabilidad y diferenciarse de la competencia. Esto se logrará mediante

una gestión de calidad por parte de sus gerentes que permita la satisfacción de los clientes y de sus trabajadores, mejorando su posicionamiento en el mercado, respetando el clima laboral, reforzando la cultura organizacional y desempeño de sus empleados.

Para Hofer y Schendel (1985) «La planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo?». Sirve así, para hacer frente a cambios internos y externos en la empresa.

Porter (1996) vio la esencia de la estrategia como la forma de elegir una posición única y valiosa enraizada en sistemas de actividades que son más difíciles de igualar. Otro autor que se refirió sobre el concepto fue Ansoff (1998) quién la definió como «serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización» utilizada como herramienta empresarial para adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Se ha declarado también en varios estudios que una planificación estratégica clara es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su camino para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son debido a la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es muy importante. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. (Thompson et al., 2012)

Existen casos previos que han logrado una diferenciación con la implementación de estrategias orientadas al posicionamiento a través de mejoras en ciertas áreas de su estructura organizacional como por ejemplo Andreani, empresa dedicada a brindar servicios logísticos, implementado estrategias funcionales que les permitió una descentralización de toma de decisiones en el campo, fomentando una mayor capacidad de respuesta al cliente, una excelencia operacional y generando responsabilidad y confianza en cada empleado a través de constantes capacitaciones y un sistema de promociones e incentivos, elevando así la satisfacción laboral y la productividad de cada uno de ellos. Todo esto condujo a una mejora global del desempeño interno y externo de la empresa. (Andreani, 2020)

Resulta fundamental por todo lo mencionado anteriormente ejecutar una revisión de las estructuras y actividades internas que se llevan a cabo en los procesos de la empresa, para así posibilitar la disminución del riesgo que es inherente a todas las organizaciones, brindar un mejor servicio a sus clientes como así también contar con la información necesaria para poder tomar las decisiones adecuadas.

Análisis de la situación

Macroentorno

- Análisis Político

Actualmente nos encontramos frente a una situación de emergencia a nivel mundial debido a la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Por esta causa, el Gobierno de la Nación estableció en el Decreto 297/2020 “aislamiento social, preventivo y obligatorio” a todas las personas que habitan en el país, exceptuando a ciertos individuos, entre los que nombra en su Art.6 apartado 11 a “Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas...”.

Ante esta pandemia, la logística y distribución es fundamental para que la población permanezca tranquila y pueda contar con todo lo que necesita. La cadena de abastecimiento es el motor central que moviliza los bienes de una nación. (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos [CEDOL], 2020)

- Análisis Económico

La economía argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la existencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza. Por su parte, la escasez de divisas ha generado una notoria debilidad de su sector externo que condiciona severamente su desempeño.

La pandemia que actualmente está atravesando el país claramente significará en el corto plazo un menor nivel de actividad interna con caída en los ingresos públicos.

Como medida de emergencia, se otorgará la opción de acceder a una tasa de financiación del 35%, según lo dispuso el Directorio del Banco Central de la República Argentina (2020) para pequeñas y medianas empresas.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (2020), el estimado del PBI en Argentina para este año es de -5,7% con una inflación esperada del 53,8%. Al mismo

tiempo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020) arrojó un estimativo un -0,1% en la actividad económica del mes de enero 2020.

- **Análisis Social**

Según datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020) nuestro país ocupa el tercer lugar en América Latina en cuanto a número de usuarios del comercio electrónico con el 8,9% del total. Al mismo tiempo, la Cámara Argentina de Supermercados (2020) publicó un informe donde se afirma mediante estudios realizados en el mes de marzo del corriente año que la cuarentena obligatoria decretada trajo consigo un aumento en el público inclinado al comercio electrónico. Del total de nuevos usuarios se asegura que el 73% de ellos quedó satisfecho y declaró que seguirá comprando de manera digital.

Otra tendencia adquirida por el consumidor argentino es el creciente favoritismo que predomina hacia segundas marcas. El diario La Voz (Ripoll, 2019) comunicó en una nota que las segundas marcas y marcas mayoristas ya lograron una participación del 42,8% en Córdoba en volúmenes vendidos, y se cree que la pérdida de poder adquisitivo del país potencia conductas como éstas ya que las personas buscan optimizar el promedio de gasto. Estos son datos útiles a considerar para futuros procesos de marketing de la empresa.

- **Análisis Tecnológico**

En las empresas distribuidoras, la tecnología se aplica en búsqueda de dar una mejor calidad a la experiencia de los clientes y en agilizar los procesos, acortando los tiempos de procesamiento y entrega.

Dentro de los avances tecnológicos más comunes que se utilizan en empresas de logística y distribución de mercaderías tenemos por ejemplo los ERP (Enterprise Resource Planning) que son sistemas de información que posibilitan la integración de las operaciones de una empresa (como la producción, logística, inventario, contabilidad, entre otras) y funciona como un sistema integrado. (Aner, 2019)

Otro de los avances, más en lo relativo al transporte, son los dispositivos GPS que siguen incorporando cada vez mayores usos, permitiendo recopilar y transferir información en tiempo real para poder brindar un mejor seguimiento de sus envíos. Incluso se puede realizar el rastreo vehicular mediante smartphones.

El comercio electrónico también puede nombrarse como innovación de proceso ya que su creciente papel modifica las concepciones tradicionales de las empresas, las

aplicaciones móviles generan nuevas sinergias que permiten comprar sin dirigirse a los establecimientos. Se puede también aprovechar las técnicas del Big Data, que permiten recoger toda la información que se genera a lo largo de la cadena de suministro para poder analizarla y utilizarla en mejorar la eficiencia de los procesos, el estudio del mercado meta o el perfeccionamiento de servicios y productos.

- **Análisis Ecológico**

En la Ley N° 27.191 se exige a los grandes usuarios de energía eléctrica, como empresas privadas e instituciones públicas, que tengan un consumo mensual igual o superior a 300 kW (kilovatios), a cumplir con las metas de consumo de energías renovables que fija la ley. Las empresas tienen tres opciones: autogenerar energía, comprar energía a la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAMMESA); o firmar contratos con privados que produzcan energía limpia. Los porcentajes que se deben alcanzar en materia de renovables aumentan gradualmente. Para fines de 2021 sube al 16% y 20% en 2025.

Así mismo, el 21 de marzo de 2019 se publicó en el Boletín Oficial el Decreto 207/19 que crea el “Programa de Eficiencia y Sustentabilidad Energética” donde se realizarán relevamientos energéticos a PyMEs (de los sectores industria, comercio y turismo) y microemprendimientos cordobeses. Su principal objetivo es promover el uso eficiente y racional de energía, fomentando la implementación de proyectos de inversión que permitan su generación a partir de fuentes renovables y la reducción del consumo energético. Con esto, las empresas tendrán la opción de acceder a créditos destinados a la compra de equipamiento, modificación de infraestructura u otros activos fijos que permitan implementar un proyecto de mejora para lograr una mayor eficiencia en el uso de la energía.

Por otro lado, se puede también tener en cuenta las certificaciones existentes, como por ejemplo las normas ISO (International Organization for Standardization) 14001 que establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos que realizan fabricas u organizaciones y de las externalidades que de estas deriven.

- **Análisis Legal**

En relación a los factores jurídicos que pueden influir en el sector, podemos nombrar por ejemplo a dos de las medidas de emergencia que se tomaron al inicio del nuevo mandato del actual presidente: el Decreto 34/19 que dictamina la doble indemnización a los empleados ante despidos sin justa causa y la moratoria que se otorgó a toda persona que se

encuentre inscripta en el registro PyMEs, reglamentada por AFIP en su Resolución 4667/2020, que permite la adhesión de deudas impositivas, aduaneras y de la seguridad social, correspondientes a obligaciones vencidas al día 30 de noviembre de 2019 a un plan de pagos de hasta 120 cuotas, pago al contado con una reducción del 15%.

Por otra parte, la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas firmó un acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Productivo el 17 de febrero de este año donde se suma a las empresas mayoristas al programa nacional de Precios Cuidados.

Microentorno

Modelo de las fuerzas competitivas

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La barrera de entrada de nuevos competidores en el mercado interno es alta, debido al gran capital de inicio necesario para poder competir con el mercado actual (infraestructura, vehículos, inversión en publicidad imprescindible para darse a conocer, recursos humanos, tecnología, etc.). Otro aspecto que considerar son las regulaciones gubernamentales, necesidad de permisos y habilitaciones para el rubro.

Una elevada posibilidad de que ingresen competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas.

A esto debemos sumarle que, al tratarse de la comercialización de bienes de primera necesidad, es una industria que tiene un mercado objetivo muy amplio y de gran demanda.

- Rivalidad entre competidores

La lucha competitiva se puede basar en precios, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos y calidad de ventas directas y servicio o apoyo después de las ventas. Realizando un análisis de la industria, se encontraron los siguientes competidores:

Supermercados Mayoristas Yaguar – Tadicor – Makro – Maxiconsumo – Gianelli
Distribuidora Mayorista – Almacor – Punto Mayorista – Hiper Luconi – Barale Mayorista
– Basualdo – Vensal Hnos – Parodi – Zaher Distribuidora – Rosental – Micropack.

La rivalidad entre los competidores existentes es intensa, ya que todos comercializan lo mismo, compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad del servicio brindado.

- Poder de negociación con el cliente

Los clientes que buscan adquirir una marca específica no tienen muchas posibilidades de negociar en aquellos productos que el proveedor distribuye en forma exclusiva, quienes si tienen esa posibilidad son aquellos que compran productos no exclusivos, es decir, el tener un fuerte poder de negociación está relacionado directamente con si el producto es distribuido por un mayorista exclusivo o no. Las negociaciones se basan en conseguir no sólo un menor precio del producto sino también plazos de financiación más extendidos, flete a cargo del proveedor y disponibilidad de la mercadería. Los clientes del sector son en general despensas de barrios, minimercados, farmacias y perfumerías, kioscos y restaurantes.

- Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de esta industria son una fuerza competitiva poderosa cuando estos proveen marcas líderes ya que generalmente imponen a los mayoristas ciertas pautas como cantidad de compra, precio, entre otras, para poder acceder a mayores descuentos y de esta manera obtener precios más competitivos. En caso de no completar estos requisitos puede correr riesgo la distribución exclusiva de sus productos. Por todo esto, existe una relación de dependencia con sus proveedores y podemos confirmar que su poder de negociación es alto. Las empresas que son proveedoras en este sector son tanto grandes empresas, por ejemplo, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Foods Argentina, Arcor, como empresas más pequeñas.

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas pueden establecer. La amenaza de productos sustitutos es media - alta, la mayoría de las empresas del mercado deben llegar a adaptar el producto a los requerimientos del cliente. Sustitutos en este sector son empresas como los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales. Como

otro tipo de sustitutos se encuentra un pequeño grupo de PyMEs que fabrican, comercializan y distribuyen su producto directamente al cliente minorista. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria.

Análisis de la cadena de valor de la empresa

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de las localidades.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial.

Se está realizando un centro de distribución que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico sobre la ruta.

Lo correspondiente a contabilidad y asesoría legal, es realizado por un staff de apoyo.

Gestión de Recursos Humanos

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 140 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. La empresa tiene una buena relación con sus empleados. No tiene un proceso de selección de estos. Los empleados tienen baja rotación y por antigüedad van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto les ha generado problemas, dado que algunos empleados no tienen la preparación necesaria para los puestos que revisten.

Desarrollo de tecnología

La empresa presenta un bajo nivel de avance tecnológico en general y poco uso de tecnologías en sus procesos y comunicación tanto interna como externa.

Abastecimiento

Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. Poseen también un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi

gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Actividades primarias

Logística Interna

Consiste en la recepción de los productos y el almacenamiento de los mismos. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet y los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado controla los productos que se bajan del transporte y los coteja con la lista de pedidos manual, no existe un sistema informatizado. Luego los productos se almacenan en el depósito que corresponda. Actualmente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

Operaciones

Como nuestra empresa se dedica solo a la comercialización y no realiza ningún proceso productivo, consideramos como Operaciones a todo lo que involucra la preparación y armado de los productos para su posterior entrega.

Logística Externa

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, 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.

Marketing y Ventas

Su imagen se posiciona a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado. Todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados, pero no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación actualmente. Patrocinan eventos y equipos deportivos de James Craik. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las info-guías de Río Cuarto. Su sistema actual para captar clientes es principalmente a través de Facebook, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra hasta dentro de los 21 días desde que se realiza la venta. No se exigen volúmenes mínimos de compras y la empresa goza de precios competitivos. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad

de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Servicios

Debido a que la empresa solo comercializa los productos, tiende a diferenciarse con servicios, entre los cuales ofrecen: Tiempo de entrega acotado, realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado y la financiación es a 30 días, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan y luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. La empresa no brinda ningún servicio post venta ni realiza encuestas de satisfacción.

Matriz Ansoff



Con esta herramienta se considerarán las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos o actuales. Primero, la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una estrategia de penetración de mercado. Actualmente, se esfuerzan por diferenciarse para retener o atraer clientes ofreciendo servicios como entregas en tiempo reducido, precios competitivos, una línea de productos variada y brindan asesoramiento a sus clientes a la hora de instalar un local nuevo. Podría intentar atraer a los clientes de sus competidores si notara debilidades importantes en los productos y programas de marketing de éstos. Se aumentan las ventas adquiriendo nuevos clientes o aumentando la participación en el

gasto de los clientes actuales. Para esta estrategia se puede recurrir a cambiar horarios de atención al cliente, exhibir el portfolio completo de productos, gestionar nuevos canales de publicidad, entre otros.

Luego de esto, se considera si pueden encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Se aplica esta estrategia al haberse expandido y querer expandirse aún más a otras provincias, por ejemplo. Para continuar implementando esta estrategia primero se debería determinar si existen mercados potenciales que puedan aprovecharse con los productos existentes. En segundo lugar, podría buscar canales adicionales de distribución, añadiendo canales de comercialización masiva u online. El nivel de riesgo es bajo porque conocemos todas las potencialidades de nuestros productos o servicios actuales, la clave estará en la correcta adaptación de nuestro producto o servicio según los parámetros culturales del nuevo mercado.

La dirección debería aprovechar su conocimiento y experiencias en el mercado para explotar oportunidades detectadas sobre la introducción de un nuevo producto o servicio, tal como lo hizo con la unidad de productos Kodak. En el caso de desarrollo de producto, la empresa podría abastecerse de nuevos proveedores y así brindar una oferta más variada a los clientes actuales. Un ejemplo de esto podría ser introducir a la línea de productos las nuevas leches vegetales que cada vez tienen más demanda entre los clientes. El riesgo por asumir también es bajo ya que el conocimiento y experiencia acumulada sobre el mercado actual permitirá un mayor acercamiento a él.

Con respecto a la estrategia de diversificación, la empresa puede buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con sus líneas de productos existentes, recurriendo a un grupo diferente de clientes. Ya lo hizo con la Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados y productos congelados, pero también se podría implementar la suma de electrodomésticos o de muebles del hogar a su oferta, como hizo parte de su competencia, o introducirse en el sector financiero gestionando tarjetas de compra. (Kotler y Keller, 2006).

Análisis FODA



- **Fortalezas**

En cuanto a las fortalezas, la empresa goza de economías de escala logrando ser elegida por sus bajos precios, ofreciendo precios competitivos en sus productos de consumo masivo. Poseen experiencia en el sector, contando con una larga trayectoria y reconocimiento.

La buena relación que mantiene con sus empleados es también un fuerte ya que gracias a esta se tornará más amena la resistencia natural al cambio en momentos que la empresa proponga alguna modificación. Esto se debe a la confianza construida a lo largo de los años con sus trabajadores, quienes saben que las decisiones que la empresa tome serán para el bien de todos. Y por último podemos nombrar de igual modo el bajo nivel de endeudamiento que presentan como una fortaleza.

- **Oportunidades**

Por otra parte, como realizan acciones de marketing concretas, el creciente aumento de usuarios del comercio electrónico podría ser de gran provecho para acceder a nuevos canales de publicidad, así aumentar la participación de mercado a través de estrategias comerciales, campañas publicitarias y promociones en plataforma digital.

- Debilidades

Desde el análisis global, se advierte una organización con tomas de decisiones centralizada por parte de la gerencia y con una deficiencia en su comunicación interna.

Se identifica también falta de gestión en su personal ya que no tienen un área dedicada a el mismo, por lo que carecen de procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, y demás funciones necesarias para la correcta dirección de sus empleados.

El no estudiar a sus clientes se convierte en una debilidad al no conocer sus características y comportamiento de compra, lo que lleva a una limitación para tratar de establecer estrategias futuras orientadas a cada tipo de cliente. Del mismo modo, no se ofrece ningún tipo de financiamiento a éstos ni se detenta estrategia de publicidad y marketing.

Otra debilidad que podemos observar es que la empresa no registra contablemente sus pagos ni tiene sistema de inventarios o control de stock.

Todo esto contribuye en su medida a que la organización pierda eficiencia y en última instancia rentabilidad.

- Amenazas

Se puede considerar como amenaza el hecho de que no hay una diferencia considerable entre los productos de la empresa y la competencia, lo que facilita a los clientes el sencillo traslado hacia otro proveedor.

La mayor amenaza estaría configurada por la inflación y recesión económica sostenida que presenta el país, siendo intensificada actualmente por la situación de emergencia mundial que estamos atravesando. Esto repercutirá de forma negativa en todos los sectores de la economía y traerá con ellos importantes pérdidas.

Marco Teórico

Resulta necesario mencionar los principales conceptos que darán sustento al desarrollo del presente trabajo, los cuales guiarán la investigación de manera que esté centrada en el problema y permitan impulsar el rendimiento de la empresa.

Para comenzar, es primordial entender y analizar el concepto de planificación estratégica de acuerdo a diferentes autores que han compilado información valiosa, obtenida por aplicar sus teorías en la práctica.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Todas deben tener un plan estratégico desde el inicio e ir

implementando distintas técnicas para que puedan perdurar en el tiempo y que no queden obsoletas, así poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Palacios Acero (2016) define la planificación estratégica como un empeño sistemático formal de la empresa para fijar sus propósitos básicos que permitan la determinación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos mediante planes detallados.

La planeación estratégica permite pronosticar, informar, analizar riesgos y que la organización esté preparada para cualquier contingencia. La ausencia de ésta genera escasez de rumbo y de control dentro de la empresa. A su vez, limita la existencia de una verificación que determine el verdadero éxito o fracaso de la gestión y provoca falta de criterios para evaluar futuras inversiones. (Johnson, Scholes, & Richard, 2006).

Para Thompson, A. & Strickland, A.J. (2012) “La esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.” (p.9)

Según Best Roger J. (2007) la planificación estratégica marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos a largo plazo de crecimiento en las ventas, beneficios y cuota de mercado. Dado que los recursos son limitados, toda empresa necesita un plan estratégico que le señale sus futuras líneas de crecimiento.

Las estrategias escogidas deben ser viables y estar relacionadas con la misión y metas principales de la empresa. Se pueden encontrar varios tipos de estrategias, pero todas tienen en común que su objetivo es generar ventajas competitivas sostenibles que generen a la empresa mayor rentabilidad y utilidades.

Desde un enfoque, Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2005) en su libro ‘La estrategia de océano azul’ desarrollan un modo diferente de generar valor, por medio de la innovación al explorar nuevas opciones y maneras de hacer negocios incursionando en nuevos mercados.

Para Porter (1982) la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, así afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía. La mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, a nivel general identifica tres estrategias genéricas para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los

rivales, de las cuales haremos foco en la de Diferenciación. Cuando ésta se logra, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Las formas en que se alcanza son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características de la empresa, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.

Ansoff (1998) plantea otra manera de crear valor y desarrollar los negocios al centrarse en el tipo de crecimiento y propuesta que se ofrece al mercado objetivo. Propone cuatro estrategias, anteriormente nombradas en la matriz de Ansoff, de las que utilizaremos para esta empresa en particular la estrategia de penetración de mercado. Se habla de penetración de mercado cuando una compañía plantea su estrategia de crecimiento basándose en sus clientes y productos actuales, osea que, el gran desafío es lograr que los clientes de su presente mercado consuman más de los productos actuales y que la empresa mejore su posicionamiento. De esta forma podrán destacar y atraer a los clientes de la competencia para ganar lugar en el mercado y obtener mayor rentabilidad.

El objetivo de cualquier negocio, según Kotler y Keller (2012), es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior. El fin es posicionar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa.

Barron Araoz (2010) manifiesta que el posicionamiento tiende a situar o ubicar la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los consumidores como el de mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. La empresa debe esforzarse en reflejar desde su interior una imagen de calidad y funcionar de forma que tenga congruencia y aporte a ese valor que se pretende transmitir a los clientes.

Rosen (2006) concuerda con lo anterior afirmando que la estrategia competitiva que genera premisas de excelencia y calidad de su capital intelectual, así como un ambiente de colaboración como factores principales de una organización exitosa, está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento

La Dra. S. L. Rossi (2019) explica, en un artículo para la revista REPRO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, que dentro de las com-

petencias que debe presentar un gerente está la competencia para la comunicación, ya que deben guiar a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales. Afirma también que no podrían hacer esto si no son capaces de escuchar, en forma activa, a las otras personas con las que trabajan. La competencia para la comunicación supone escuchar, informar a otros, fomentar y sostener canales de comunicación abiertos, intercambiar información, etc. Esta competencia sienta las bases de una gestión exitosa, pues la comunicación es fundamental en las organizaciones actuales.

Moorman C. y McCarthy T. (2020) en su artículo para Harvard Business Review “How retailers can reach consumers who aren’t spending”, afirman que el conocimiento sobre los clientes tiene mucho valor para una empresa. Aseguran que se necesita analizar la información sobre el comportamiento de sus clientes y sus hábitos de compra diariamente para aprender que factores van cambiando y cuáles no. Explican que el distanciamiento social generado por la pandemia ha resultado en un gran aumento en el tráfico de redes sociales, por lo que recomiendan adaptar las ofertas al mundo digital. Los autores sostienen que muchos comercios tradicionales ya envían mails a sus clientes notificando sobre novedades y ofertas o habilitaron métodos de pago en línea. Aquellos que no poseen tiendas en línea, han estado actualizando a sus clientes de sus nuevos productos y ofertas exclusivamente mediante emails. Finalizan recomendando a las empresas evaluar de inmediato las experiencias de sus clientes y rediseñar aquellos procesos que podrían ser adaptados a un mundo digital. Una cosa que ya sabemos es que las experiencias digitales están aquí para quedarse.

En este sentido, se decide abordar este trabajo con la visión general de planificación estratégica ofrecida por Kotler & Keller, basándose en las teorías estratégicas brindadas por los autores I. Ansoff y M. Porter ya que son las más adecuadas teniendo en cuenta la situación de la empresa. También, se considerarán las recomendaciones expuestas en el artículo de la revista Harvard Business Review para implementar actividades enfocadas al uso de medios digitales y del artículo publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires sobre la importancia de la comunicación en un organismo para una gestión exitosa.

Diagnóstico y Discusión

Al realizar un análisis completo se pudo detectar que la forma actual de la organización presenta ciertas falencias, tal como se describió en la introducción.

El foco principal se realizará sobre los problemas generales nombrados anteriormente: la marcada centralización que se observa en la empresa y la merma de su rentabilidad durante los últimos años. Estos problemas serán abordados planteando la necesidad de establecer estrategias comerciales que tengan como fin mejorar esa rentabilidad y con respecto a la centralización mencionada, se hará hincapié en la deficiencia en comunicación interna y falta de delegación que existe.

Según lo revelado en el análisis interno la empresa no propone acciones específicas de comunicación, esto se considera una herramienta indispensable ya que la comunicación interna cumple un rol fundamental al favorecer la eficacia organizacional. Gran parte de los problemas de las organizaciones están directamente relacionados a una mala o no planificada gestión de la comunicación interna. Por su parte, la centralización reduce la flexibilidad en una empresa, disminuye su autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización reduciendo la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos. Por esto, se considera importante resolverla o minimizarla para crear bases más estables y aumentar la eficiencia, logrando una mejora funcional. El trabajador que está favorecido en aspectos como un buen clima laboral y se siente satisfecho con la valoración que recibe crea un impacto positivo en sus niveles de compromiso con la empresa. Y con respecto a la rentabilidad, es primordial trabajar en que esta aumente ya que es la retribución que la empresa obtiene por sus esfuerzos y la clave para que la organización cuente con más recursos que le sirvan para seguir funcionando y crecer en un futuro.

Se llega a la conclusión de que la organización presenta fortalezas propias de ser una empresa con trayectoria y experiencia, ofreciendo productos con precios distintivos. Asimismo, tienen ganada la confianza de sus empleados y llevan una buena relación con ellos, lo que facilitará cualquier tarea de comunicación y delegación. También, se destacaron puntos débiles que, frente a la situación actual, hacen que la empresa deba enfocar su atención en mantener su posición de mercado y presentarse como una mejor opción. De las debilidades encontradas, trabajaremos específicamente en su comunicación interna y su forma de llegar al cliente. Debemos tener en cuenta que la empresa en cuestión es de carácter comercial, es decir, que gran parte de las utilidades y la vida económica de la misma van a depender de una correcta toma de decisiones en las ventas que esta realice. Para esto, explotaremos la oportunidad observada del aumento en el uso del comercio electrónico para orientar las estrategias de marketing al ámbito digital. De esta forma, se buscará redirigir los

clientes desde la competencia hacia la empresa, convirtiendo la amenaza del fácil traslado que hay entre un proveedor y otro en una fortaleza.

La empresa sigue actualmente una estrategia de diferenciación. Como brindan un amplio surtido de productos a precios bajos, lo más conveniente sería enfocarse en eso para ampliarlas y comenzar a trabajar también con estrategias de penetración de mercado, aprovechando su buena reputación y los precios competitivos que ofrecen. Conviene centrarse en esta estrategia ya que no se encuentran en condición de realizar grandes inversiones ni de incurrir en riesgos altos, tanto por su situación actual como por el contexto delicado e incierto en el que se encuentra la economía, por lo que no sería recomendable el uso de estrategias que impliquen un riesgo alto, como la de diversificación o del océano azul, por ejemplo.

Debido al vertiginoso e incierto contexto empresarial en el que se desarrollan los negocios en la actualidad, resulta preponderante el uso de herramientas como factor estratégico diferencial, que permita lograr una veloz adaptación, con objeto de destacar a la empresa y su competitividad. Por esto, para tratar el problema de sus bajos rendimientos, se hará hincapié en la ausencia de estrategias de marketing y mediante esto generar una nueva propuesta de valor y aumentar la calidad percibida por el cliente, y de este modo generar un aumento en la rentabilidad.

Conclusión Diagnostica

Por todo lo antes mencionado, se vuelve fundamental poder controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento de la organización, y que permitan prevenir resultados no deseados. Se abordarán los problemas aplicando para su solución una estrategia híbrida de penetración de mercado y diferenciación. Para aplicarlas, se buscará en primer lugar aumentar las ventas a los clientes actuales logrando mejorar la satisfacción y experiencia de estos, elevando así su nivel de recompra. Por otro lado, reducir la centralización en la empresa utilizando herramientas que permitan mejorar el funcionamiento orgánico de éste y su comunicación interna.

A través de la elaboración de esta planificación estratégica orientada al marketing, en mayor medida digital, y a la descentralización, se pretende obtener una mayor eficiencia en las áreas que la componen, generando con todo ello una diferenciación de sus rivales en cuanto a eficiencia, calidad, innovación y una mejora en la percepción del cliente que es lo

que dirige su comportamiento de compra para obtener como resultado un crecimiento en su participación de mercado, aumentando su rentabilidad como consecuencia.

Alcanzado este punto, se considera que pregonar por la eficiencia del funcionamiento es clave para la empresa. Para ello, en relación a la comunicación externa, se debe buscar la implementación de un marketing ofensivo, permitiéndole a la empresa llegar a captar nuevos clientes, lograr su fidelización y evitar la deserción de los mismos. En cuanto al otro problema, mejorar la calidad de la empresa eliminando la centralización que dará como resultado una organización más flexible, con relaciones y procesos más armoniosos.

Propuesta

Teniendo en cuenta las principales falencias presentadas, se expone a continuación el plan de implementación para la empresa A.J. y J.A. Redolfi SRL, el cual está enfocado en la generación de vínculos con su público tanto interno como externo y, desde esta perspectiva, las tácticas apuntan a mejorar las relaciones claves para la empresa y optimizar sus comunicaciones. Lo que se pretende con este plan es fortificar los vínculos y lograr la aceptación general, abarcando a la mayor diversidad de público con los que la empresa se relacione para comenzar, de esta manera, a generar la preferencia de estos hacia la compañía. Se buscará poner en marcha estrategias comerciales mejorando la manera de llegar a los clientes, lo que le permitirá a la empresa un mejor posicionamiento. Por otro lado, se reforzará la comunicación interna mediante diferentes técnicas para lograr una organización más dinámica y eficiente, en búsqueda de una mayor descentralización. Estas tácticas nos permitirán, no solo acercarnos al objetivo de vinculación, sino que a su vez, este acercamiento brinda la posibilidad de cumplir otros como lograr captar nuevos clientes, fidelización de estos, aumentar la presencia en los medios de comunicación, mejorar el clima laboral, etc.

La empresa actualmente cuenta con una misión, visión y valores definidos, sobre los que se tratará de planificar teniendo en cuenta esas características y respetando los lineamientos ya establecidos, sin alteraciones.

- 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”.(Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020)

- 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”. (Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020)

Se hará esto porque su visión y misión declaradas concuerdan con las cuestiones que se tratarán en este plan de implementación, como ser una empresa líder en el mercado donde participa actualmente, brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades, crecer dentro de la empresa y estar orientados al servicio de sus clientes. La idea es generar nuevos espacios de vinculación de la empresa con su público interno y externo. Se pondrá énfasis en los siguientes objetivos:

- **Objetivo General**

Incrementar su rentabilidad en un 15% mediante el diseño de un plan estratégico que permita mejorar la competitividad en el mercado y la gestión interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L desde julio del 2020 a diciembre del 2023.

- **Objetivos Específicos**

- Arribar a un 90% de satisfacción del personal en cuanto a su clima laboral y a la percepción que estos tienen de desarrollo en sus habilidades en el periodo de 3 años.
- Incrementar el posicionamiento de la empresa mediante marketing digital, obteniendo un aumento del 30% en las visitas a sus redes sociales al cabo de dos años y obtener una conversión de las visitas a clientes del 15% en los 3 años y 6 meses de la duración del plan.
- Alcanzar un promedio del 80% en la satisfacción general del cliente y aumentar credibilidad y confianza del público hacia la empresa demostrando que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una organización socialmente responsable.

- **Alcance**

Se abordan los contenidos previamente nombrados en el marco teórico para el desarrollo del diseño de este plan. El estudio realizado abarca un periodo de tiempo equivalente a 3 años y 6 meses para ser llevado a cabo. La problemática anteriormente mencionada es

aplicable a toda la empresa A J. & J. A. Redolfi S.R.L., por lo que la propuesta estará destinada desde su casa central para ser ramificada a todas las demás sucursales del resto de Córdoba.

- **Acciones Especificas**

En este nivel se expondrán las implementaciones que se proponen, con las que se espera lograr el cumplimiento de los objetivos. A continuación, se presentan sus respectivos programas:

Programa 1: De comunicación interna y mejora en el clima laboral.

Se buscará optimizar el funcionamiento de la organización mediante la comunicación interna, la mejora en el crecimiento de sus recursos humanos y en la percepción que tienen estos de la empresa y su clima laboral. Con este programa se espera cumplir el primer objetivo específico. Este programa estará dividido en 3 diferentes actividades:

- Realizar reuniones mensuales entre los miembros de las diferentes áreas, en las que se fomentará el dialogo acerca de distintos temas de interés y la libre expresión. Cada encuentro tendrá una temática diferente pero en general se tratará de un resumen del mes donde se expondrán modificaciones, propuestas, reclamos y planteos del personal. El objetivo de esto es reforzar la relación entre los empleados y conocer la opinión del público interno para generar relaciones duraderas con personal conforme. Estas reuniones se llevarán a cabo en la última semana de cada mes. Se habilitará de igual manera un libro de sugerencias con opción de hacer recomendaciones anónimamente para dar la posibilidad al personal de expresarse sin la sensación de miedo o de ser juzgados. Cada encuentro tendrá una planilla donde las personas presentes deben registrar sus datos, así tener un registro de asistencias. Se propone que la gerencia general designe a un responsable por cada sucursal, quien será el encargado de coordinar y llevar a cabo esta actividad. Se recomienda llevar adelante una búsqueda interna ya que, de esta forma, la persona tendrá una idea previa de la cultura de la empresa, la forma de trabajar, el personal, los problemas de este y una visión más detallada de la realidad que se vive en la organización. Esta actividad comenzará el mes de Octubre del 2020.

- Se establecerá el cursado obligatorio a todo el personal de, por lo menos, 2 capacitaciones al año, comenzando desde agosto del 2020. Para esto se implementará el uso de los cursos gratuitos ofrecidos por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en su plataforma digital <http://plataforma.came-educativa.com.ar/> donde se encuentran disponibles varios cursos relacionados a las diferentes tareas que se realizan dentro de la empresa, en todos los niveles (Ver anexo). Podemos nombrar algunos cursos como por ejemplo

cursos de técnicas de venta, de calidad de servicios y atención al cliente, de conducción de equipos de trabajo, de planificación y gestión de inventarios, de salud y seguridad en el trabajo, de administración del tiempo en el trabajo, de la mujer en la empresa, de eficiencia energética para PyMES, de inteligencia emocional, de Word (básico y avanzado), de Excel (básico y avanzado), entre muchos otros. Una vez finalizados dichos cursos, cada empleado recibe un certificado emitido por la Federación Comercial de la Provincia de Córdoba. A medida que vayan completando las capacitaciones, los empleados deberán presentar ante la empresa sus correspondientes certificados.

- Implementar el uso de una red interna de comunicación. Se buscará con esto establecer un canal de comunicación permanente, estimulando el diálogo interno de todos los empleados y generando en ellos un mayor sentido de pertenencia. Con este instrumento se logrará que las diferentes áreas y sucursales estén siempre conectadas. Se buscará desarrollar los contenidos necesarios para que cada trabajador esté informado y pueda llevar a cabo sus tareas sin inconvenientes, al mismo tiempo fomenta la comunicación y participación. La empresa cuenta actualmente con Intranet en su sitio web, pero el mismo está en desuso. Para esta actividad se implementará el retorno al uso de este medio, a través del cual se compartirán diariamente las novedades de la institución, cumpleaños de todos los integrantes de la empresa, calendario con días y horarios de reuniones o capacitaciones, guía de teléfonos de todas las sucursales, etc. Los trabajadores podrán optar por aportar sus ideas, sugerencias, dudas o inquietudes a través de este mismo medio. Se propone que, en este caso, la Gerencia General nombre a un responsable para toda la organización, quien será el encargado de la confección del contenido de la página y la actualización del mismo. La actividad tendrá comienzo en Enero del 2021.

- Recursos:

Para este programa serán necesarios 2 empleados de la empresa a quienes se les asignen las tareas de la actividad 1 y la actividad 3. Luego necesitaremos la impresión de las planillas de asistencia y la disponibilidad de una sala dentro de cada sucursal en donde realizar las reuniones de la primera actividad.

Programa 2: Reformas en el uso de la web – Marketing Digital.

Se implementarán reformas en el manejo de las herramientas digitales para utilizarlas de manera proactiva y explotar sus beneficios. En este programa se utilizará internet para construir la marca de dos maneras: a través de la mejora en su página web propia y por medio

de redes sociales. Con la ayuda de las herramientas indicadas, se desea llegar a la conquista de nuevos clientes y junto a los clientes actuales brindarles la mejor atención posible, al mismo tiempo tener una buena interacción con ellos y obtener información valiosa para las futuras decisiones de la empresa. Los bajos costos del marketing online y los altos niveles de eficiencia que estos brindan proveen un excelente retorno sobre la inversión y lo hacen sumamente deseable para las empresas. Con este programa se planea cumplir el segundo objetivo específico.

- Para la tarea de manejar las redes sociales se sugiere buscar la ayuda de un Community Manager, quien será el encargado de generar el contenido y tráfico en las redes, mantenerlos actualizados, de responder los comentarios y mensajes que se generen, sugerir buenas prácticas al respecto, realizar encuestas y de presentar informes con ciertos indicadores para monitorear los avances. En este caso se utilizará Instagram y Facebook ya que son las redes digitales de mayor tráfico en la actualidad. Se espera comenzar con esta actividad en el mes de septiembre del 2020.

- Para la actualización de la página web de la empresa, se contratará a un programador. Lo que se planea lograr es actualizar la página en el mes de julio de cada año, para que esta se convierta en el medio por el cual los clientes puedan contactarse, consultar ofertas, novedades, promociones, presupuestos, etc. Se exhibirá un catálogo con productos, ofertas, precios, financiación y todo lo que el consumidor necesite conocer. Se propone también incluir en la página la opción a los visitantes de registrarse al Newsletter, donde estos ingresarán su correo electrónico y automáticamente quedarán suscriptos a las ofertas semanales que serán enviadas por mail. La empresa obtendrá los datos del cliente y enviará encuestas de satisfacción postventa por mail después de cada compra y correos electrónicos personalizados con felicitaciones por acontecimientos familiares o recordatorios de regalos para fechas especiales. De esta manera, la firma buscará generar lealtad entre sus clientes, incentivando la recompra.

Se le solicitará al community manager, un informe mensual donde consten todas las interacciones que tuvieron los clientes con las redes. Así mismo, el programador deja un link donde pueden consultarse todas las interacciones y estadísticas de visitas en la página web. Es necesario que se tomen todos los datos posibles de los distintos clientes y potenciales clientes a modo de ser utilizados para crear ofertas personalizadas. La idea final es generar una fuente de información confiable y ágil, que brinde recursos para el desarrollo de futuras herramientas y toma de decisiones

- Recursos:

Presupuesto del Community Manager otorgado por Lic. en Comunicación Villareal Agostina, empleada de la agencia de marketing digital ‘Tendencia Creativa’: \$7000 mensuales por el trabajo descrito en el plan. (Ver anexo)

En cuanto a la modificación de la página web, el presupuesto otorgado por la Analista de Sistemas García Lobo Selena Belén fue de \$7800 por el desarrollo del trabajo nombrado anteriormente.

Programa 3: De Responsabilidad social.

Las actuaciones de cualquier empresa no son actuaciones aisladas, sino que forman parte de una comunidad y éstas tienen impacto sobre la misma. El objetivo principal de este programa de responsabilidad social es fomentar una relación positiva entre la empresa y la sociedad en general, cumpliendo así con el tercer objetivo específico. La implementación de políticas responsables y sociales otorga a las empresas una posición ventajosa frente a sus competidores.

- El uso de bolsas ecológicas ha crecido enormemente gracias a las campañas de concientización y a la preocupación de las personas por ayudar a conservar el medioambiente. De igual forma, el uso de este producto es una oportunidad de innovación y competitividad, traducido a una conveniencia para hacer branding y afianzar a la clientela de la empresa. Es un nuevo tipo de publicidad que se asocia con un mensaje eco-friendly. Como primera actividad se promocionará una campaña que tendrá inicio en enero del 2021 y durará 12 meses, en los cuales se ofrecerá a los clientes optar por la compra de estas bolsas. Esta acción se comunicará por la página web y las redes sociales de la empresa. Será tarea del Gerente de Administración y Finanzas arbitrar los medios necesarios para llevarla a cabo.
- Se propone como segunda actividad de este programa realizar una colecta anual de fin de año para algún comedor local. Dedicarse al bienestar de la comunidad y a participar en el servicio comunitario genera un impacto positivo en la reputación de la organización. Con cada compra mayor a \$4.000 pesos, durante los meses de septiembre a noviembre de cada año, el 5% de la compra será destinado a un fondo solidario para luego ser donado. Lo recaudado será destinado a un comedor del pueblo James Craik. La gerencia designará a un grupo de 5 empleados para que se dediquen a coordinar y llevar a cabo esta actividad durante el transcurso de esta.

- La tercer actividad a desarrollar dentro de este programa será la de ofrecer a los empleados descuentos especiales en productos de la empresa. Se propone implementar esta actividad de beneficio para empleados ya que deriva a una mayor satisfacción laboral en los trabajadores, lo que se traduce en un óptimo rendimiento y mayor productividad. Otras prácticas como el ausentismo y la rotación de empleados también logran reducirse. Es una vía de compensación personal que compromete al trabajador a dar lo mejor de sí mismo. Se ofrecerá a los empleados un descuento de 10% en la compra de mercadería, siendo esta descontada de su sueldo. Se dará inicio a esta actividad en el mes de julio del 2021.

- Recursos:

En lo referente a las bolsas ecológicas, se planea adquirir inicialmente 4800 de estas. Estimando una demanda de 400 bolsas por mes se solicitó presupuesto a la empresa Bolsas Ecológicas S.A., que nos dio un total de \$60.000 por 4800 bolsas con el logo de Redolfi estampado. Se utilizará un estimado de \$2000 anuales en impresión de afiches y folletos informativos para dar a conocer la colecta.

- Presupuesto

A continuación se enumerará la totalidad de recursos que se necesitan para llevar a cabo la propuesta y se definirá el presupuesto total. La distribuidora en principio no necesita demasiados recursos a implementar, ya que gran cantidad de los cambios propuestos consisten en mejorar la manera en la cual el personal lleva a cabo sus correspondientes actividades o reorganización de estas. De este modo los recursos y cambios necesarios para la implementación de nuestra propuesta son los siguientes:

	Detalle	Presupuesto total
Programa 1	Reuniones mensuales	\$ -
	Capacitaciones anuales	\$ -
	Reutilizar intranet	\$ -
Programa 2	Manejo de redes sociales	\$ 280.000
	Actualización de página Web	\$ 31.200
Programa 3	Bolsas ecológicas	\$ 60.000

Sobre el segundo programa, se considera al tráfico digital como un indicador importante, pero de ninguna manera podrá ser el que defina la medida del éxito de las acciones. Para esto deberemos utilizar el concepto de “Conversiones”. Las conversiones son la medida del éxito de nuestro sitio web. Cuando desarrollamos acciones de marketing digital es fundamental establecer cuáles serán los objetivos que nos permitirán evaluar si la acción ha sido exitosa. Estos objetivos podrán tener la forma de: ventas online, suscripciones, visitas a un sector específico de nuestro sitio web, etcétera. La tasa de conversión se obtiene con el cociente entre la cantidad de conversiones sobre la cantidad de visitantes (Conversiones / visitantes). El análisis de la evolución de la tasa de conversión en nuestra web nos permitirá saber cuán efectivo es nuestro sitio para aprovechar el tráfico, y cuál es la calidad de este tráfico. Se implementará de igual forma las encuestas de satisfacción post-venta para cada cliente que haya realizado una compra, para esto se utilizará como herramienta a Google Forms, que es una aplicación de administración de encuestas gratuita. Todo es medible en Internet y todo debe ser rigurosamente medido y analizado. Utilizando herramientas de analítica web podremos aprender acerca de la conducta de nuestros clientes y controlar que los objetivos de visitas de estén cumpliendo.

Y finalmente, para el tercer programa se llevarán a cabo encuestas a los residentes de James Craik, al menos 60 personas para que sea relevante y a su vez serán tenidos en cuenta aquellos comentarios informales que se presenten en redes o personalmente, que sean relevantes para mejorar o continuar con la táctica.

Análisis ROI

Presupuesto (Costo)	\$ 379.200
Cierre del 31/12/2018	\$ 6.195.536,11
Proyección de inflación 53,80%	\$ 9.528.734,53

Rentabilidad actual estimada	Aumento esperado (15%)
\$ 9.528.734,53	\$ 1.429.310,18

$$\text{ROI} = \frac{1.429.310,18 - 379.200}{379.200} \times 100 = 276,92\%$$

Las utilidades a recuperar al finalizar el plan ascienden a \$1.429.310,18 , provocarán un incremento en la rentabilidad del 15%, con un porcentaje de retorno de la inversión de 276,92% por la implementación del plan propuesto.

Conclusión y recomendaciones

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede establecer cuál es la situación concreta actual de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. El problema general observado es la marcada tendencia a la centralización y la disminución de su rentabilidad en los últimos años. Para solucionar esto, se plantea la necesidad del diseño e implementación de un plan estratégico a largo plazo que sea congruente con la visión y misión de la organización. Los problemas que se presentan rondan en torno a la deficiencia en comunicación, tanto interna como externa, lo que lleva a una baja en la productividad, desventaja frente a sus competidores, perjudicando el clima organizacional y perdiendo de vista el enfoque al cliente. Se abordaron los problemas aplicando para su solución una estrategia híbrida de penetración de mercado y diferenciación. Para aplicarlas, se buscó en primer lugar reducir la centralización en la empresa mediante herramientas que permitan mejorar su comunicación interna y, por otro lado, aumentar las ventas en el mercado actual.

Luego de un análisis de la situación de la empresa, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de mejora en comunicación a fin de perfeccionar su situación actual. Se promueve una mejor gestión de la comunicación interna estableciendo nuevos procedimientos, se instauran canales idóneos para la difusión de mensajes que lleven a todo el personal a estar informado y sentirse incluido permanentemente sin necesidad de estar físicamente dentro de la institución. Se formalizan los canales de difusión internos y se evalúa su efectividad para obtener retroalimentación. La circulación de comunicación debe ser de manera constante y eficiente, consiguiendo mejorar su situación interna para luego reflejarla y posicionarla hacia el exterior.

Al mismo tiempo se prestará atención a la comunicación que tiene la organización con su público externo, creando un vínculo con sus clientes que deriven en un mayor reconocimiento de la empresa. La organización debe prestar especial atención a las necesidades del mercado, que requieren una respuesta rápida a los diferentes cambios del contexto y una eficiente dirección del personal. Lo que se busca con esto es aumentar la rentabilidad mediante técnicas que permitan a la empresa mejorar la forma en la que los clientes la ven y posicionarse frente a la competencia, para lo que se propone implementar el uso de medios digitales y comprometerse a ser más responsables socialmente.

A partir de esto, se plantean tres grandes líneas de intervención, la primera asociada al rediseño del proceso de comunicación interno de la organización, la segunda a la reforma en el uso de medios digitales, y finalmente, la tercera a la orientación de la empresa a ser socialmente responsable para mejorar la imagen institucional. Como resultado se obtuvo una planificación a 3 años y 6 meses, con intervención en diferentes instancias evolutivas, que le permitirán a la empresa actualizar internamente las bases y estructura, como también adaptarse a las necesidades tanto de los colaboradores como del contexto externo.

A lo largo de los programas de intervención se buscó no solamente pensar en su beneficio económico sino también en la consolidación de ciertos factores tales como imagen de la empresa, la profesionalización y el desarrollo de su equipo de trabajo.

Ya implementada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcancen las metas y objetivos estratégicos y analizar también en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva.

Este modelo será de gran ayuda para aquellos interesados en la búsqueda de implementar mejoras en una organización siendo lo más eficiente posible con los recursos, orientándose al enriquecimiento de su capital humano y en demostrar el lado socialmente responsable de la empresa sin dejar de lado sus intenciones de generar un aumento en la rentabilidad. Si bien cada disciplina posee sus características propias que las diferencian del resto, mediante este modelo, podrán seguir un marco de referencia y aspectos claves a tener en cuenta en el proceso.

Recomendaciones

Se recomendaría continuar con el análisis y evaluación (ya que exceden el alcance y extensión del presente trabajo) de ciertos programas que, sin lugar a duda, complementarán la utilidad de la planificación estratégica realizada.

En primer lugar, sería aconsejable la creación de un programa de Benchmarking, para comparar las mejores prácticas en cuanto a productos, servicios y procesos de los referentes del mercado con los propios y aplicarlos como un sistema de mejora continua. Todo esto sin dejar de lado el enfoque en el cliente, ya que lo ideal sería poder establecer criterios, no solo en función de la competencia, sino también estudiando al cliente y a su ciclo de compra, con el fin de generar un vínculo estable, acceder a nuevos mercados, utilizar el mundo digital para incrementar las ventas y fidelizar a sus clientes dedicándoles tiempo para conocer sus necesidades y preferencias. Por esto, se recomienda también la generación de

espacios de investigación y desarrollo, ya que estos son un claro ejemplo de perfeccionamiento.

Otra propuesta plausible es la de un programa de Empowerment, para poder desarrollar equipos autodirigidos a fin de disminuir la carga laboral de la alta dirección.

Por último, la implementación de un sistema de gestión de información (ERP) para interconectar cada una de las áreas y sistemas de la empresa en un solo programa informático, así de esta manera agilizar los procesos y aumentar la productividad en las distintas actividades.

A través del seguimiento de la implementación del plan propuesto, podemos decir que la entidad logrará afrontar las debilidades, conquistando cada oportunidad que se le presente, evitando cada obstáculo que le supongan las distintas amenazas y reforzar aún más sus fortalezas.

Anexos

ENCUESTA : CLIMA INTERNO

Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad posible. Se le solicita marcar con un círculo la respuesta elegida.

- 1) ¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?
Sí No
- 2) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?
Excelente Muy bueno Buena Regular Mala
- 3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo que recibe de superior en su trabajo?
Excelente Muy bueno Buena Regular Malo
- 4) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?
Excelente Muy bueno Buena Regular Mala
- 5) ¿Siente Ud. que tiene libertad innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?
Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 6) ¿Los aportes que Ud. realiza se tienen en cuenta y llevan a cabo?
Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 7) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y salario?
Sí No No sabe/no contesta
- 8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?
Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 9) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?
Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 10) ¿Cómo percibe las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?
Excelente Muy bueno Buena Regular Mala
- 11) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿aceptaría?
Sí No No sabe/no contesta
- 12) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar?
Sí No No sabe/no contesta

← → ↻ No es seguro | plataforma.came-educativa.com.ar

ame EDUCATIVA

Principal Cursos Disponibles Escuela de Negocios Certificados UTN

Log in Create new account

85 cursos gratis online de un mes de duración.

Inicio próxima promoción: 3 de agosto. INSCRIBITE YA!!!

← → ↻ No es seguro | plataforma.came-educativa.com.ar/course/index.php?categoryid=1

ame EDUCATIVA

Principal Cursos Disponibles Escuela de Negocios Certificados UTN

Log in Create new account

Cursos Disponibles

Home / Courses / Cursos Disponibles

Cursos Disponibles Sort (none) Search courses

Courses

<p>01_ Técnicas de Venta (cursada 3/8/20 al 31/8/20) Cursos Disponibles Este curso permitirá al estudiante obtener</p>	<p>02_ Gestión exitosa del Punto de Venta (cursada 3/8/20 al 31/8/20) Cursos Disponibles El presente curso tiene como propósito proporcionar</p>	<p>03_ Conducción de Equipos de Trabajo (cursada 3/8/20 al 31/8/20) Cursos Disponibles Este curso pretende</p>	<p>04_ Calidad de Servicios y Atención al Cliente (cursada 3/8/20 al 31/8/20) Cursos Disponibles La calidad de servicios y</p>
--	--	--	--

PLANES 2020
REDES SOCIALES



PLAN BÁSICO



**\$5000
MENSUAL**

Manejo de 2 redes sociales
(Instagram + Facebook)
2 posteos semanales
Redacción de contenido creativo
Posicionamiento de marca
Manejo y seguimiento de campaña publicitaria
(sin incluir el costo invertido en las mismas)
Respuesta de comentarios y mensajes



PLAN PREMIUM



**\$7000
MENSUAL**

Manejo de 2 redes sociales
(Instagram + Facebook)
3 posteos semanales
Redacción de contenido creativo
Posicionamiento de marca
Manejo y seguimiento de campaña publicitaria
(sin incluir el costo invertido en las mismas)
Respuesta de comentarios y mensajes



PLAN ÉLITE



**\$8500
MENSUAL**

Manejo de 2 redes sociales
(Instagram + Facebook)
5 posteos semanales
Redacción de contenido creativo
Posicionamiento de marca
Manejo y seguimiento de campaña publicitaria
(sin incluir el costo invertido en las mismas)
Respuesta de comentarios y mensajes



**TENDENCIA
CREATIVA**
diseño gráfico

Referencias

- ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (2020). Moratoria para MiPyMEs y entidades sin fines de lucro. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/noticias/20200130-Moratoria-para-MiPyMEs-y-entidades-sin-fines-de-lucro.asp>
- Andreani. (2020). Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.andreani.com/seccion/13/recursos-humanos>
- Aner sistemas informáticos. (2019). ¿Qué es un ERP? recuperado de <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Ansoff, I. (1998). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. México D.F: Pearson
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A. J. Strickland III (2012) Traducido de la decimoctava edición en inglés de: Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases. published by The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., U.S.A.
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2020). Comunicación "A" 6901. 13/02/2020, Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6901.pdf>
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. (2020). Política Monetaria. 27/01/2020, Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/BCRA-fijo-lineamientos-de-pol%C3%ADtica-monetaria270120.asp>
- Barrón Araoz, R. (2010). El posicionamiento. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm>
- Best Roger J. (2007) Marketing estratégico 4.ta edición PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2019). Decreto DNU 34/2019. 13/12/2019, Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2019121301S.pdf>

- Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO Decreto 297/2020. 19/03/2020, Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SECRETARÍA DE COMERCIO INTERIOR Resolución 100/2020. 20/03/2020, Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). Los argentinos y el e-commerce. Recuperado de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Cámara Argentina de Supermercados. (2020). Cambio de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia. Recuperado de https://www.cas.com.ar//INFORMES/CAMBIO_DE_HABITOS.pdf
- CEDOL. (2020). COVID-19: Empresas de logística comprometidas con el abastecimiento. Recuperado de <http://www.cedol.org.ar/logistica/covid-19-empresas-logistica-comprometidas-abastecimiento/>
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling (2015) Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición.
- CONSTITUCIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. (1987) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cp-cordoba.pdf>
- Dra. Silvia L. Rossi. (2019). *Capacidades y habilidades de un gerente*, REPRO Digital (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires) Recuperado de https://reprodigital.com.ar/nota/370/capacidades_y_habilidades_de_un_gerente
- Florencia Ripoll (2019, Julio 23). *En Córdoba, 4 de cada 10 productos que se venden son de segundas marcas*, La voz. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-cordoba-4-de-cada-10-productos-que-se-venden-son-de-segundas-marcas#_=_
- Fondo Monetario Internacional. (2020). Argentina At a glance. Recuperado de <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/ARG/WEO>

- Gobierno de la Nación Argentina. (2020). Herramientas para emprender. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/financiamiento>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Modelo de las fuerzas competitivas. *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición (págs. 58-59). Col. Cruz Manca: Cengage Learning.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1985). *Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos*. Bogotá: Norma.
- INDEC (2020) Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *dirección estratégica*, 7ma edición. Madrid: Pearson educación SA.
- Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2005) *Estrategias de océano Azul*. Bogotá. Editorial Norma.
- Kotler Philip y Keller Kevin (2012) *Dirección de Marketing*. 14° edición PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Ley 27.191. (2015). *ENERGÍA ELECTRICA*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/253626/norma.htm>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>
- Moorman C. y McCarthy T. (2020) *How Retailers Can Reach Consumers Who Aren't Spending*, Harvard Business Review. 16/04/2020. Recuperado de <https://hbr.org/2020/04/how-retailers-can-reach-consumers-who-arent-spending>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Fundamento de dirección estratégica*. 2da Edición (págs. 2-3). Eco Ediciones.
- Poder Ejecutivo Nacional. (2020). Decreto 34/19 EMERGENCIA PÚBLICA EN MATERIA OCUPACIONAL. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-34-2019-333435/texto>

- Porter Michael E. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)
- Rosen, E. (2006). The culture of collaboration. New York: Read Apple Publishing.
- Thompson, A. & Strickland, A.J. (2012). Administración Estratégica. México: MC Graw Hill.