

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración



“Propuesta de rediseño del plan estratégico para A.J. & J.A Redolfi SRL aplicable al período 20 / 22”

Autor: Tamone, Nicolás Néstor.

DNI: 34970444

Legajo: VADM 04901

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesor Director TFG: DR. Vittar, Carlos.

Resumen

Siguiendo palabras de Kawasaki “Al final, o eres diferente o eres barato”. El propósito del presente trabajo, consta del rediseño del plan estratégico para A.J. & J.A Redolfi SRL en pos de una actualización comercial en su metodología de mercadeo, para de tal modo ofrecer a su clientela actual y a futuros una propuesta diferenciadora. El presente reporte refleja el planteamiento de un plan estratégico para el período 2020/2022 que sustente las bases a futuro de una empresa necesitada de renovación, promocionándole una actualización en su estructura de ventas, dicha acción se nutre tanto del análisis macro como de factores internos que inciden en el funcionamiento diario de la misma.

Como resultado, se espera no solo aumentar la rentabilidad, sino un cambio en la matriz de la organización, descentralizar áreas concentradas y otorgarle a cada integrante un rol especial dentro de la distribuidora. Incluir aún más a la firma en el imaginario colectivo, haciéndola participe activamente en la sociedad independientemente del rol comercial que ejerce. El cliente ocupará el rol central en la estructura del negocio.

Palabras clave: Cliente, plan estratégico, rediseño, diferenciación, *e-commerce*.

Abstract

Following Kawasaki's words "In the end, either you're different or you're cheap". The purpose of the present work consists of the redesign of the strategic plan for A.J. & J.A. Redolfi SRL in pursuit of a commercial update in its marketing methodology, in order to offer its current and future clients a differentiating proposal. This report reflects the proposal of a strategic plan for the period 2020/2022 that supports the future bases of a company in need of renewal, promoting an update in its sales structure, this action is fed both by macro analysis and internal factors that affect the daily operation of it.

As a result, it is expected not only to increase profitability, but also a change in the organization's matrix, decentralizing concentrated areas and giving each member a special role within the distribution company. To include the firm even more in the collective imagination, making it actively participate in society regardless of the commercial role it plays. The client will occupy the central role in the structure of the business

Key words: Client, strategic plan, redesign, differentiation, *e-commerce*

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
Análisis Pestel	8
5 fuerzas de Porter	11
Cadena de valor	12
Análisis Foda	14
Análisis Específico	15
Matriz de Ansoff	15
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta	22
Plan de implementación.....	24
Cronograma de tareas.....	28
Presupuesto.....	28
Retorno de Inversión (ROI).....	30
Conclusión	31
Recomendaciones.....	32
Bibliografía	33
Anexos.....	37

Índice de tablas

Tabla 1 - <i>Matriz FODA</i>	14
Tabla 2 - <i>Matriz Ansoff</i>	15
Tabla 3- <i>Fase de "preparación"</i>	27
Tabla 4- <i>Fase de "ejecución"</i>	27
Tabla 5- <i>Fase de "evaluación"</i>	28
Tabla 6- <i>Presupuesto plan estratégico</i>	28

Índice de gráficos

Ilustración 1- <i>Diagrama de Gantt</i>	28
---	----

Introducción

El siguiente trabajo se desarrollará en el marco de la materia Seminario Final de Licenciatura en Administración. Buscará adecuar los procesos de planificación estratégica de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L a las necesidades que demanda el mercado actual, evidenciar oportunidades comerciales, conocer su macro y micro entorno, clientes, proveedores, competidores, todos estos y más actores serán objeto de análisis en el presente reporte de caso. Luego de un estudio general, la empresa presenta la necesidad de implementar un proceso de planificación estratégica exitosa que contribuya al funcionamiento eficiente de la compañía y aumente la ventaja competitiva que la misma pretende tener sobre la competencia para de esta manera lograr un aumento en la rentabilidad. Rever la dicotomía actual de diferenciación orientada a cliente y precios competitivos será material de análisis en el actual trabajo. Inicialmente, realizar un diagnóstico de la estructura vigente y aplicar los cambios pertinentes a fin ahondar en su estrategia de diferenciación basándose en el *customer centric*. Contar con un servicio altamente orientado al cliente no basta, se debe colocar al mismo como eje central de la organización, el consumidor deberá ser el primer objetivo y el último en la línea comercial. Identificar correctamente el segmento de clientes y ordenarlos en base al valor que los mismos generan en la compañía y las necesidades que poseen, descentralizar en distintas subgerencias ayudará a la tarea de la administración y control de las operaciones. La organización en pleno deberá tomar como propio este programa, será imperiosa la reformulación organizativa interna, dando paso a la creación de nuevas gerencias, sub gerencias con personal capacitado y sustituir áreas ineficientes, mediante el *empowerment* hacer que el empleado sienta un compromiso total con el proyecto. Publicitaria y comercialmente será necesario utilizar la tecnología como una aliada estratégica, posicionar la marca en la mente de los consumidores será tarea de los encargados de marketing al igual que la implementación de nuevas formas de mercadeo tal es el caso del *e-commerce*.

A.J. & J.A Redolfi SRL, se presenta en su página web como una pequeña gran empresa con más de 60 años en el rubro comercial y logístico de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. Nació el 1 de septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel

Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, ambos se repartieron actividades Miguel, encargado de la librería y Alonso opto por la distribución hacia otras localidades de tabaco y golosinas. A fines de 1975 los hermanos deciden disolver la sociedad y continuar individualmente con las mismas actividades, Miguel siguió con la librería y Alonso emprendió el negocio de la distribución mayorista sumando al negocio a su hijo José, de esta manera la sociedad comenzó a operar bajo el nombre de Alonso J. y Jose A. Redolfi SH. Este es el puntapié inicial para una historia de expansión que aun sigue siendo comandada por sus descendientes. Con el paso de los años la empresa continuó con su desarrollo tanto comercial, humano, como empresarial hasta convertirse a lo que es hoy en día como una firma altamente competitiva con una orientación claramente enfocada al cliente.

Desde su casa central en la localidad de James Craik perteneciente al departamento de Tercero Arriba, Córdoba. Se procesan las compras a proveedores y posterior abastecimiento a las cuatros sucursales, Rio IV, San Francisco, Rio III y Córdoba Capital. La empresa cuenta con un recurso humano de 140 personas, las decisiones principales se toman en la Gerencia General, comandada por Pablo Redolfi y las restantes son distribuidas entre el gerente de ventas y el gerente de administración y finanzas, todos asesorados por un staff de abogados, contadores y personal capacitado en seguridad e higiene. (Caso A.J. & J.A Redolfi S.R.L, 2020)

La planificación estratégica es una herramienta fundamental que guía a las empresas hacia la obtención de una ventaja competitiva óptima, la misma determinará el destino comercial de la organización, uno de sus objetivos principales será el de superar a su competencia si se pretende permanecer en el mercado, además adaptarse a nuevas demandas y cambios en los comportamientos de los clientes. El ejemplo propuesto por Hill & Jones (2011) en su libro *Administración Estratégica*, Cadena cada vez mayor de tiendas minoristas de Walmart p 291. Wal-Mart se dio cuenta que sus gigantes supermercados y tiendas de descuento, no atendían las necesidades de los clientes, deseosos de compras rápidas y cómodas. El análisis realizado a tiempo por la empresa le permitió afrontar los cambios necesarios y direccionar la política comercial hacia otro rumbo, inclusive hasta pudo aun más recortar los

precios de sus productos en un 10%. Continuando con la importancia que reviste la planeación estratégica en las empresas de la actualidad, el sector de provisión de alimentos está poniéndose a prueba con las nuevas tecnologías, la globalización y la demanda de los clientes, cada día más informados y exigentes, llevándolas a reevaluar su plan estratégico para sobrevivir en un mercado dueño de una competencia feroz. Será común ver empresas que viren hacia nuevas direcciones, reformulando su visión y misión para no quedar en el camino. Ejemplos de estos casos se manifiesta en el siguiente trabajo que plantea la adaptación de empresas “tradicionalistas” a nuevos mercados emergentes.

“En el referido proyecto, se ha contrastado el modelo B2B con el modelo tradicional de ventas obteniendo una alternativa complementaria, secundaria y válida para incrementar las expectativas positivas del canal, contemplando factores técnicos, operacionales, económicos y organizacionales...” (Periolo, 2014, p. 5).

A partir de lo descrito hasta el momento, es importante comenzar este proceso de planificación estratégica considerando que la empresa posee una posición de mercado destacable, basada en la solidez y sobriedad con la que ha manejado su política comercial y financiera a lo largo de su historia, tomando decisiones respaldadas por principios éticos honestos que se transmitieron generacionalmente. Lo que se pretenderá con el siguiente trabajo es definir mediante análisis y herramientas diagnósticas, porque el *customer centric* es la filosofía de vida que deberá tomar como propia la organización para sobresalir en un mercado carente de originalidad. Un proceso exitoso es aquel que posee una visión clara de lo que se quiere lograr y que cambios llevar adelante, estructura y estrategia deberán estar alineadas y concatenadas con la intención de lograr cumplimentar los objetivos definidos por la compañía.

Los clientes no son los mismos que hace 10 años y a futuro esta tendencia deparará aun más cambios, es necesario adaptarse en todos los aspectos a las nuevas modalidades comerciales y utilizar a la tecnología como aliada esencial de forma tal que la marca se sostenga en la mente del público.

Análisis de Situación

Es de vital importancia conocer en detalle el contexto organizacional, tanto lo macro como lo micro, las organizaciones interactúan constantemente con el exterior, son influenciadas y hacen lo propio con lo que está a su alcance. El manejo administrativo de una empresa es dinámico, más aún en tiempos de inestabilidad económica como ocurre actualmente. La función principal de los administradores es proveerle a las organizaciones, herramientas que le permitan transcurrir diariamente sus operaciones a la consecución del éxito empresarial. En el presente estudio se pretenderá comprender en principio, los agentes externos que influyen sobre A.J. & J.A Redolfi SRL y como a través de la planificación estratégica será posible contribuir con un proceso exitoso superando obstáculos que imponen los escenarios actuales. Por otro lado, desagregar internamente la empresa, sometiendo a cada sector respectivo, herramientas diagnosticas que permitirán a posteriori tomar medias que ayudarán a cumplimentar los objetivos propuestos. Una administración estratégica eficiente ayudará a la bonanza de la organización en el tiempo. El reporte en cuestión, muestra una distribuidora mayorista, de características tradicionales con una tendencia organizativa de tinte familiar, con inconsistencias en su plan estratégico. Será objeto de estudio, la adecuación y profundización en la diferenciación respecto al cliente, de forma que el mismo tome posesión en la centralidad de las decisiones. El contexto actual presenta una incertidumbre inusitada agravada aun más por la pandemia generada por el COVID -19, inflación, recesión, fijación de precios, son condicionantes los cuales la compañía deberá afrontar mediante planes estratégicos adecuados si pretende cumplimentar exitosamente con los objetivos proyectados.

Análisis Pestel

El modelo Pestel, individualiza 6 factores externos e inalterables para los administradores de la compañía, que pueden actualmente o podrían a futuro afectar a la organización.

Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Es una herramienta de suma utilidad para entender el comportamiento del mercado, el crecimiento o declive de las actividades relacionadas o no al rubro comercial, la perspectiva de crecimiento que tiene el negocio y la decisiones que podrán tomarse para evitar problemas o aprovechar oportunidades.

Político

El día 7 de enero de 2020, el gobierno nacional puso en marcha a través del Ministerio Productivo el programa “PRECIOS CUIDADOS”, el mismo es un acuerdo entre el estado y los empresarios del rubro alimenticio, bebidas, perfumería, librería e higiene. El mismo se basa en una selección de la canasta de productos representativos de la población cuyos aumentos serán fijados de manera trimestral de común acuerdo por las partes que celebran dicho contrato. Servirá al consumidor como referencia de precio para el consumo de bienes masivos.

“Queremos recomponer el bolsillo de los argentinos porque de ese modo vamos a favorecer la reactivación de la economía y vamos a poner de pie la producción nacional y de alimentos”, sostuvo el jefe de Gabinete, Santiago Cafiero, quien presentó el relanzamiento del programa junto al ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, y la secretaria de Comercio Interior, Paula Español. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020)

A nivel nacional el gobierno ha impuesto políticas de fijación de precios para artículos de primera necesidad y productos de higiene, estableciendo precios máximos a través de los decretos de necesidad y urgencia con facultad del poder ejecutivo (DNU N° 15879/20. 2020)

Económico

Como principal motivo que afecta al sector como a toda la sociedad en general, es la inflación, según datos del INDEC (Abril, 2020) la inflación del mes de Marzo 2020 fue del 3,3%, con un índice interanual del 48,4%. Dentro del informe mensual publicado por la entidad estadística, menciona que La categoría Estacionales fue la de mayor aumento en marzo (4,9%), donde se destacaron las subas en frutas y verduras, tubérculos y legumbres. Estas alzas, en conjunto con la observada en carnes, fueron las principales causas del aumento en la división alimentos y bebidas no alcohólicas, que fue la de mayor incidencia en todas las regiones. (Fuente INDEC 2020)

La industria no se encuentra exenta al efecto coronavirus, según SCENTIA “se produjo un alta significativa en las ventas la 2 ° y 3 ° semana del mes de Marzo de 2020 no visto en los últimos 10 años. Y una cuarta semana tendiente a la baja”, explicó Osvaldo del Río, director de la consultora. En la última semana de marzo hubo una desaceleración muy fuerte de las ventas y para abril creemos que la inyección de los \$10.000 que está entregando el Gobierno puede tener un impacto moderado, especialmente en categorías básicas como alimentos y limpieza”, explicó Del Río. (La Nación, 2020).

Social

Según la Universidad Católica Argentina (2020) en el informe de pobreza multidimensional que publica desde el 2010 y a través del Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) desagregando los ítems, alimentación y salud, servicios básicos, vivienda digna, medio ambiente, accesos educativos, empleo y seguridad social, el porcentaje de pobreza que presenta Argentina en 2019 es de 37,5%, sin dudas impacta a gran escala en todos los ámbitos, salud, mala alimentación y educación. En la actualidad se está viviendo una crisis de salud mundial inusitada, el virus COVID 19 ha puesto a la gran mayoría de los países del mundo en una situación de alerta máxima, tal es así que la Organización Mundial de la Salud, ha decretado la Pandemia el día 11 de Marzo de 2020. (OMS, 2020)

El gobierno nacional, a través de ANSES (Administración Nacional de Seguridad Social) en el primer trimestre del 2020 instrumento la tarjeta ALIMENTAR, está destinado a madres o padres con hijos e hijas de hasta 6 años de edad que reciben la Asignación Universal por Hijo (AUH), embarazadas a partir de los 3 meses que cobran la Asignación por Embarazo y personas con discapacidad que reciben la AUH. La

misma se implementa mediante el Banco de La Nación Argentina, o el banco público que determine cada provincia, no se podrá retirar efectivo, solo servirá para realizar compras de alimentos y tendrá una recarga mensual automática el tercer viernes de cada mes (fuente ANSES 2020)

Tecnológico

Los factores tecnológicos parecen ser los de mayor mutabilidad, evidenciando a su vez cambios de comportamiento del consumidor cada vez mas acelerados y profundos, un ejemplo de esto puede plasmarse a través del comercio electrónico, conocido como e – commerce. Según un estudio Camara Argentina de Comercio Electrónico (2020) el *e-commerce* creció durante 2019 un 76% respecto al año anterior y registró una facturación de \$403.278 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. La categoría de alimentos, bebidas y artículos de limpieza, durante 2019 evidencio según CACE aumentos del 111% respecto al año anterior 2018 obteniendo ganancias por \$41.591 millones de pesos (fuente CACE, 2020)

Ecológico

GreenPeace, es una organización ecologista y pacifista internacional, económica y políticamente independiente, requiere de la atención popular para visualizar los problemas medioambientales y de esta forma proponer soluciones a tal efecto. Se han implementado desde 2018 en países de diferentes partes del mundo el programa Huella Plástica, que tiene la finalidad de frenar los usos plásticos y parar así la contaminación de este material. (Fuente Greenpeace, 2019)

En España durante 2018, se han realizados convenios con una serie de supermercados, los cuales obtienen una nota mediante una media ponderada de ciertos indicadores tales como, plan para eliminar plásticos de un solo uso, fomentar envases reutilizables, fomento de envases reciclables, etc. Con estos y demás índices se obtiene una nota final la cual arroja el compromiso que tiene dicha institución con el medio ambiente.

Legal

Una nueva legislación aprobada por ambas cámaras es la ley N° 27.545 (2020). Conocida como “ley de góndolas”, la misma busca fomentar la competencia entre marcas, aumentar la participación de los pequeños y medianos productores, bajar el precio a los consumidores y de esta manera desmonopolizar el mercado alimenticio.

5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un concepto de negocio por el cual se pueden maximizar los recursos con los que cuenta la organización y así superar a la competencia. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Riquelme Leiva, 2015).

1-Poder de negociación de los clientes

Esta es una fuerza alta, si bien no existe gran poder de negociación por parte de los compradores al tratarse en su mayoría de comercios pequeños, si se vislumbra una alta competencia externa por lo cual podrían cambiar de proveedor rápidamente si algo le disgustase.

2 - Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores gracias a su experiencia y madurez empresarial disponen de un alto poder de negociación además del prestigio y popularidad de sus productos ofrecidos, los mismos son formadores de precios y monopolizan usualmente gran parte de las regiones.

3 – Amenaza de nuevos competidores

Baja, la competencia en el sector generalmente presenta empresas consolidadas, con alta madurez empresarial. Se requiere una inversión elevada para comenzar el negocio y acuerdos estratégicos comerciales para atraer primeras marcas que se construyen con tiempo, por lo que usualmente el mercado está distribuido entre pocos agentes.

4- Amenaza de productos sustitutos

Baja, el intercambio entre comprador / vendedor mayoritariamente se procesan con productos de primera necesidad, sin muchas opciones de reemplazo. Pueden existir categorías de calidad entre los productos, pero dentro del stock que se oferta, ciertas empresas cumplen las veces de productos secundarios.

5- Rivalidad entre los competidores

Alta, el mercado cuenta con grandes empresas de distribución, todas con amplia trayectoria en el rubro y poder de negociación elevado. El cliente posee demasiada información por lo cual cambiar hacia otra dirección no le es dificultoso, diferenciarse del resto es tarea clave para mantener la clientela existente y captar nuevos.

Cadena de valor

Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. (Porter, 2008)

La cadena de valor es una gran herramienta de análisis para la planificación de la estrategia en cuanto a la manera de enfocar la creación de valor para el cliente. La idea es poder diseñar una oferta competitiva que se adecue de forma óptima a la demanda.

Este concepto ayuda a definir aquellos elementos diferenciadores que permiten generar una ventaja competitiva clara. La cadena de valor está directamente ligada con el desarrollo del modelo de negocio, por lo que es óptimo y necesario que esté conectada con las cadenas de valor de proveedores, distribuidores y clientes para buscar los máximos niveles alcanzables de eficiencia y eficacia empresarial. (Torreblanca, 2015)

Actividades primarias

- **Logística Interna:** La firma cuenta con maquinaria propia abocada al proceso de recepción de la mercadería y posterior ordenamiento, auto elevadores manuales o mecánicos operados por personal idóneo serán los encargados de realizar las labores.
- **Operaciones:** Análisis de demanda, política de stocks, compras, recepción de mercaderías, logística, administración contable.

- Logística Externa: La mercadería es destinada a cada punto demandante a través de camiones propios según cronograma de reparto y zona geográfica.
- Marketing y ventas: Existen patrocinios a eventos y clubes deportivos zonales, radios locales y fiestas populares.
- Servicios posventa: Se presenta un trato diferencial con el cliente, brindando asesoramiento y una rapidez de respuesta a su demanda, como premisa empresarial “servicio altamente orientado a satisfacción del cliente y con precios competitivos” (Caso A.J. & J.A Redolfi S.R.L, 2020)

Actividades secundarias

- Infraestructura: A.J. & J.A Redolfi S.R.L cuenta con una infraestructura acorde a su volumen de mercado, con salones comerciales, depósitos e inmobiliario administrativo en condiciones edilicias optimas.
- Recursos Humanos: Cuenta con una planta de 140 empleados distribuidos entre la fuerza de ventas, sucursales y administración central.
- Tecnología: La empresa posee un software propio que determina la cantidad de mercadería que deberá adquirir, en base a un cálculos estimados de demanda
- Compras: El gerente de compras analizara el estimativo arrojado por el programa informático, teniendo en cuenta ofertas de proveedores y tendrá la posibilidad de modificar stocks en caso de ser conveniente por ocurrir quiebre de stock en algún sector.

Las actividades primarias son las que agregan valor de forma directa, mientras que las secundarias refuerzan la capacidad de las primeras. Dentro de las primarias de mayor a menor, para A.J. & J.A Redolfi S.R.L marketing y ventas es un aspecto fundamental, si bien no cuentan con políticas de marketing suficientemente profesionalizadas poseen una fuerza de ventas y llegada al público basados en su madurez comercial y el trato servicial, el servicio post venta funciona adecuadamente como elemento diferenciador a través de una buena atención comercial. Operativamente se encuentran funcionando ordenadamente y con protocolos laborales suficientemente estructurados. La logística tanto interna como externa es adecuada al volumen de operaciones y actualizada para propiciar una eficiente distribución. En las secundarias como primera medida se ubica infraestructura con material edilicio en buenas condiciones cumpliendo normas de seguridad e higiene, recursos humanos presenta

falencias técnicas pero posee un conocimiento de campo y un compromiso laboral destacable, que se traslada por ejemplo al sector compras con un manejo de departamento eficiente. Tecnología quizás de lo más deficiente de la empresa, le quita la posibilidad de mayor expansión, lo cual deberá subsanar a futuro.

Análisis Foda

Es un acróstico en el cual se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según la propia estructura de la organización, permite conocer el estado real de la empresa para así planificar una estrategia a futuro.

Tabla 1 -*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<p>-Equipo Humano: La empresa cuenta con una planta personal comprometida tanto con la metodología de trabajo como con la ética y los valores predicados en su identidad corporativa.</p> <p>-Cercanía con el cliente: Se cuenta con una relación estrecha, ponderando al mismo como eje importante del negocio y cuidándolo a tal efecto.</p> <p>-Sucursales en puntos estratégicos: Se cuenta con 4 grandes puntos de ventas ubicados en zonas demográficamente extensas y productivamente pujantes.</p> <p>- Estructura patrimonial sólida: La relación activo pasivo es óptima, la deuda se mantiene estable y equilibrada.</p> <p>-Asociaciones estratégicas con Empresas líderes: Se cuenta con la representación de primeras marcas en la cartera de productos, entregando además de precios competitivos productos de calidad a los clientes.</p>	<p>-Ineficiencia en estrategia corporativa: Punto fundamental dentro de la esencia de una empresa, la misma presenta orientaciones estratégicas diversas y posiblemente opuestas. Es necesario el revalúo del mismo.</p> <p>-Centralidad de decisiones: verticalidad y unilateralidad son elementos peligrosos en la estructura organizacional de las empresas, aumenta el margen de error por no delegar actividades.</p> <p>-Ineficiente estrategia de marketing: Ambos conceptos, publicidad y promoción presentan una participación sorprendentemente baja en el funcionamiento comercial de la empresa. Haciendo pública su imagen corporativa a través de canales obsoletos.</p> <p>- Organigrama deficiente: La representación gráfica del mismo no permite la eficiencia adecuada, gerencias sobrecargadas de personal y actividades producen inconvenientes evitables.</p> <p>- Capacitación baja: El personal se capacita en el puesto de trabajo, la empresa carece de un programa de profesionalización adecuado.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>- Aumento de compras por canales electrónicos: Según estudio anual CACE (2019) se prevé un aumento de la cuota de mercado electrónico para el sector en 2020, durante 2019 el sector creció 111% respecto al año anterior, asignar recursos a fin de aprovechar tal efecto.</p> <p>-Bajas de tasas activas en el sistema financiero: Durante 2020 se ha establecido como política financiera, la baja de las tasas activas, permite el acceso a líneas de crédito económicas con el fin de fomentar la producción. (BCRA 2020)</p> <p>-Créditos para el sector productivo: El ministerio de desarrollo productivo de la nación, ha impulsado programas económicos a través de préstamos para renovar equipamiento</p>	<p>-Fijación de precios: Existe decisión política para aplicar controles de precios, instrumentando la misma a través de leyes nacionales y otorgando facultades a ejecutivos locales para ejercer seguimiento a comercios.</p> <p>-Altas cargas impositiva: Según IARAF (2020) Argentina presenta una "maraña" impositiva, lo cual a complejiza la liquidez de las Pymes. Sumado a la negativa de baja de IIBB para las provincias.</p> <p>-Inflación: índices elevados según el REM (Relevamiento de expectativas monetarias 2020) alrededor del 40%.</p>

Análisis Específico

Matriz de Ansoff

Desarrollada en 1957 por Igor Ansoff, conocida popularmente como matriz producto/ mercado o matriz de crecimiento, otorga a propietarios y administradores de empresas la posibilidad de decidir como crecerá el negocio

Tabla 2 -*Matriz Ansoff*

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADO	EXISTENTES	Estrategia de penetración del mercado	Estrategia de desarrollo de nuevos productos o diferenciación
	NUEVOS	Estrategia de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia

La empresa utiliza una estrategia de desarrollo de mercado o segmentación, debido que mantiene su línea de productos e intenta llegar a nuevos mercados. Ejemplificar esta acción puede plasmarse mediante la conquista de nuevos escenarios geográficos comercialmente rentables o al ampliar el público objetivo. Las restantes estrategias, tal es el caso de la de penetración, se orienta a promover los productos actuales en el mercado existente, pero desarrollando acciones que ayuden a incrementar el volumen de venta. En el caso de la estrategia de nuevos productos o diferenciación, se tiene por objetivo lanzar nuevos productos a mercados existentes, en el presente, con una alta volatilidad comercial es una manera adecuada de saciar las altas necesidades de los oferentes. La estrategia de diversificación, desde el punto de vista de marketing, es en principio la más arriesgada ya que promueve la acción de desarrollar productos nuevos para mercados nuevos en donde no se cuenta con la suficiente experiencia.

Marco Teórico

El marco teórico presentará conceptos que son importantes para el desarrollo de este Trabajo final de grado. En principio se tratará el concepto de planificación estratégica a modo introductorio y a fin de estructurar el planteo, la planeación actúa como tema principal elegido para este reporte de caso, en consiguiente se procederá presentando autores diversos que traten el asunto, tanto internacionales como nacionales. Luego mencionar el análisis de las estrategias genéricas clásicas y como las mismas otorgan u otorgaban según autores actuales, una ventaja competitiva a la organización, se contrastará por tanto los cambios de hábitos y consumo de la sociedad moderna y analizar qué elementos que aportaban valor ahora son cuestionados. Por consiguiente requerir un constante replanteo y actualización de las ventajas competitivas.

La planificación estratégica es la herramienta fundamental para la concreción de las metas propuestas, la misma establece los parámetros, métodos y objetivos que deberán seguir las organizaciones si pretenden mejorar su productividad. En un mundo comercial que presenta desafíos constantes resulta sumamente importante la búsqueda de una ventaja competitiva óptima, será tarea del personal abocado a tal efecto encontrar la estrategia conveniente en virtud de los productos o servicios ofrecidos y que de este modo le permita perdurar en el mercado manteniendo una rentabilidad acorde a las proyecciones formuladas. La planificación estratégica permite pensar a futuro, visualizar oportunidades y amenazas posibles para de esta forma orientar efectivamente el rumbo de la empresa.

Para Johnson y Scholes (1993), la planificación estratégica es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

Dess y Lumpkin (2003) entienden por su parte al plan estratégico como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

En el plano nacional, Ander Egg (1985) filósofo pampeano, menciona que planificar es inherente a todo proceso de acción que pretenda alcanzar objetivos propuestos. Se inicia este modelo con la intención de morigerar incertidumbres que

puedan presentarse, con esta información podrá elaborarse un diagnóstico y de esta manera adecuar las decisiones en relación con la situación presente en la empresa.

El planeamiento sirve para la acción, los conceptos vertidos por cada uno de los autores no se contraponen sino que se complementan, llegan a la conclusión que se trata de un camino ordenado y contrastable a través de objetivos para alcanzar con el tiempo, el rendimiento proyectado. En cuestión, el plan puede presentarse desde el inicio o al cambiar una determinada situación problemática, también podría aplicarse a mantener las acciones que presentan buenos resultados y hacer perdurar las mismas. Así como planificar es imperioso a ojos del redactor de este informe, tanto en la fase diaria como en el ámbito comercial, autores como Londoño (2012) por su parte formulan un interrogante, planteando si la misma ha llegado a su fin. Según esta línea teórica los distanciamientos entre las expectativas creadas y la realidad en los resultados difieren ampliamente al momento de la puesta en marcha. Es una alternativa de éxito pero deberá ser acompañada del compromiso total de los directivos.

Cada aporte sustenta la idea de garantizarle a la empresa la ventaja competitiva y lograr en efecto, esa regla de éxito que hace distintiva una empresa de otra. Es preciso señalar que teóricamente al mencionar estas ventajas competitivas recurrir a Porter (2008) es esencial, siendo el precursor de esta línea de estudio y sustento bibliográfico para demás autores respecto al tema. Las estrategias genéricas que plantea, permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos por su parte, propone valga la redundancia ser el menor costo de su sector. Se comercializan productos o servicios estandarizados sin excentricidades y hacen hincapié en la escala de madurez o las ventajas de costo absoluto de todas las fuentes. La diferenciación en cambio, coloca a las empresas como únicas en el sector de la mano de atributos exclusivos ofrecidos a sus clientes. La exclusividad podrá ser recompensada con un precio superior. Ella puede basarse no solo en el producto, sino también en un servicio altamente orientado al cliente, nuevas formas de mercadeo, tiempos de distribución y demás factores relacionados con el ámbito en el cual se maneja la industria. En contraposición con la estrategia citada ut supra que dispone de un único elemento que es el costo, la diferenciación podrá presentarse en más de un caso.

Las estrategias de enfoque, difieren de las mencionadas con anterioridad, consiste en especializarse en un segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto o servicio pensado expresamente para tal sección. La ventaja competitiva se focaliza en la elección tomada por la empresa respecto a tal segmento, pero no califica para todo el mercado en general. Enfocarse en un target específico implicará una dedicación absoluta a ese público, esta ventaja competitiva surge generalmente en mercados pequeños. La base de sustento que pregona esta estrategia es generar una experiencia personalizada para el usuario. El enfoque puede implementarse aplicando una perspectiva de precios bajos o de diferenciación, el fin es que el consumidor se sienta atendido de forma personalizada. Empresas pequeñas, son las que mayor se adaptan a este tipo de opción.

Toda teoría tiene sus adeptos y sus detractores, tal es el caso de Mc Grath (2013) plantea que, dadas las condiciones actuales de la sociedad, el concepto de ventaja competitiva ya no es el más acertado, y plantea otro tipo de ventaja, la transitoria. Se sustenta en el hecho de que los consumidores actuales no son tan fáciles de estudiar como los de épocas pasadas, de esta manera ventajas competitivas que pudieran detectarse no se sostienen indefinidamente, mutan al ritmo de los cambios sociales. La empresa tendrá mejores resultados si trabaja sobre varias ventajas simultáneamente y son transitorias justamente porque pueden variar, siempre de la mano de las circunstancias del mercado. No es cierto que la ventaja competitiva haya dejado de existir, sino que debe buscarse, encontrarse y en función de ella trabajar, no se debe estar cautivos por una sensación de seguridad sino que constantemente será pertinente reformular y examinar la planificación estratégica planteada.

Frei y Morris (2012) muestran cómo, en una economía volátil en el cual los conceptos de ventajas competitivas anteriores ya no son del todo ciertas, el servicio al cliente eficiente debe convertirse en vuestra arma competitiva. Significa incorporar el cliente a la centralidad de las decisiones. Los autores alientan a las empresas a identificar lo que sus clientes más demandan, el servicio al cliente se convertirá en un diferenciador competitivo lo cual le dará a la organización un factor clave sobre la competencia.

En conclusión, la innovación se convertirá en la columna vertebral de las empresas, debe formar parte de su día a día y de su estrategia a futuro. La idea que el cliente ocupe un lugar preponderante en la misma suma simpatizantes a nivel mundial, como también la búsqueda constante de una ventaja competitiva que permita ser

cuestionada y analizada destierra las poco flexibles teorías pasadas. Una estrategia centrada en el cliente es alinear relato y acción con las necesidades y deseos de sus clientes más valiosos persiguiendo un fin común, maximizar la rentabilidad en el largo plazo, siempre en un marco de permanente actualización. El mercado cambio y las nuevas modalidades de mercadeo ofrecen un contexto altamente competitivo y dinámico con cada vez mayores exigencias, los clientes son poseedores de gran cantidad de información los cuales lo hacen contar con un alto poder de decisión sobre la compra. Zenger señalo en 2013 que para triunfar en la era de la ventaja transitoria, la velocidad es clave. Los procesos de toma de decisiones rápidos y razonablemente correctos deben reemplazar a las deliberaciones lentas que buscan la precisión. (Como es citado en Cubeiro, 2013)

Según lo abordado en el presente marco teórico, la actualización y el replanteo de construcciones pasadas debe ser al menos repensado en la actualidad, el concepto de hábitos de consumo cambia y cambiará cada día, atañe tanto a lo comercial como lo social. Es de vital importancia para los negocios, la búsqueda de una ventaja competitiva óptima que permita el sostenimiento en el tiempo de una rentabilidad acorde a la actividad desarrollada, teniendo especial atención en el comportamiento de la competencia. Es necesario habitualmente cuestionarse y evaluar el comportamiento interno como organización y contrastar los resultados con el entorno que rodea a la organización, esto permitirá tomar tanto las medidas precautorias como correctivas que le permitan a las empresas mejorar su desempeño. Mc Grath (2013) muestra como los ciclos tecnológicos se están acortando, los modelos de negocios evolucionan día a día, los mercados muestran altas volatilidades y más en nuestra Argentina. Se deberá desterrar el quedarse a esperar y ver cómo evoluciona el entorno, la segunda alternativa es formar parte de esa evolución. Sabido está que quien opta por la primera opción, su éxito empresarial se encontrara sumamente limitado. Decir que no se planifica porque todo cambia es un concepto sumamente errado, si los tiempos avanzan las empresas deben aggiornarse, no renegar. Por cierto, como dice la frase popular “*quien falla en planificar, planifica para fallar*”(Anónimo, s.f).

Diagnóstico y discusión

La planificación eficiente, debe garantizarle a A.J. & J.A Redolfi S.R.L un proceso de desarrollo ordenado, medible, contrastable en un periodo de tiempo determinado y otorgarle a la compañía la capacidad de adaptarse a los cambios de modo que sea posible garantizar los beneficios económicos y prevenir déficits que puedan ocurrir en las distintas casas comerciales.

Luego del análisis realizado en el presente reporte, se puede inferir mediante las conclusiones diagnósticas obtenidas que es imperiosa la necesidad para la empresa, de implementar un proceso de reformulación en su plan estratégico acorde a las exigencias del mercado actual. La organización luego de años de expansión parece haber llegado a su cúspide comercial, si se pretende continuar con un proceso venturoso deberá adecuar su estructura a las necesidades demandadas actualmente.

Según el análisis realizado a través de Pestel, nos muestra que Argentina está atravesando una situación económica compleja, agravada en estos días por la pandemia, por otra parte cada crisis plantea oportunidades, es tarea de los administradores responder en tal sentido. Los consumidores, exigen una oferta de servicios diferenciadora y ágil, los hábitos de compra han cambiado, las nuevas generaciones utilizan medios digitales para diagramar sus operaciones, por lo tanto no tener propuestas diferenciadoras hace que A.J. & J.A Redolfi S.R.L amesete su participación comercial. El análisis FODA nos pone a conocimiento de las divergencias en su plan estratégico, inexistencias de políticas de marketing, baja capacitación del recurso humano y una aparente falencia a nivel organizacional son algunas de las carencias más importantes que posee la empresa, sin una adaptación a las nuevas necesidades el sostenimiento expansivo se complejiza. La organización además presenta deficiencias de tipo estructural, con una política verticalista en la toma de decisiones, centrando las mismas en la gerencia general, será necesaria la reorganización interna y poner la misma al servicio del plan escogido. Retomando el análisis Foda, nos permite saber que el sector presenta oportunidades, tal él es el caso de informes publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019) que arrojó un crecimiento del 111% respecto al año anterior, financieramente tanto el sector bancario mediante la baja de sus tasas activas en líneas de préstamos específicos como el Ministerio de Desarrollo Productivo al otorgar líneas de crédito laxas, permiten la idea de una inversión que podría aplicarse a la renovación de la flota logística o a la compra de equipamiento

computacional y adquirir los *software* adecuados para la creación de la plataformas digitales deficitaria.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L posee un equipo de trabajo comprometido, sucursales estratégicamente ubicadas en polos productivos pujantes, una marca consolidada en el sector y una estructura patrimonial sumamente solida. Cuenta con cualidades fundamentales que no toda la competencia posee. Por ello, es necesaria una reformulación en su planificación estratégica para así dar un aprovechamiento óptimo a las oportunidades que ocurren. La organización deberá profundizar su estrategia de desarrollo de mercados o segmentación a través de un plan estratégico de diferenciación. Es necesario desarrollar un canal digital que le permita a la empresa comunicar sus ofrecimientos para que los mismos sean recibidos, analizados y considerados por sus clientes, además ampliar el espectro a potenciales demandantes. Según informes de la Cámara Argentina de Comercio (2019), para el año 2021 la participación de comercio electrónico llegara al 20% de las operaciones totales, el consumidor demanda y manda, de tal modo sectores que no acompañen esta metodología tendrán serios problemas comerciales. (Iprofesional, 2020)

Estratégicamente, el *customer centric* solo es posible de lograr con un convencimiento general del personal, adecuando la organización en todos sus niveles, mediante una planificación correcta podrá lograrse una maximización en la rentabilidad, de tal modo se logrará una ventaja competitiva superior que posicionará a la misma de una forma diferenciadora frente a su competencia.

Se concluye que la distribuidora presenta falencias en su estrategia empresarial, es necesario elaborar un plan de mejoramiento en la posición de mercado actual con base en la diferenciación, y poder llegar de esta manera a nuevos lugares sin ser necesario un punto de venta físico cercano. Al día de la fecha no posee una plataforma digital que le permita a su clientela y potenciales, comparar productos y precios, gestionar solicitud de pedidos, conocer el tiempo de demora de entrega de los mismos y además recibir el apoyo técnico del vendedor asignado a cada cartera comercial. La misma además de agilidad comercial, otorgará un *feedback* aun más profundo en la relación cliente/empresa. La falta de experiencia y capacitación, tanto en ventas como tecnológica en el personal es uno de los obstáculos que deberán sobrepasarse y de esta manera generar una propuesta de *e – commerce* que haga de A.J. & J.A Redolfi S.R.L una empresa única en su sector

Propuesta

Según resultados obtenidos en base a conclusiones diagnósticas recabadas del análisis de situación, la empresa cuenta con, además de oportunidades, una gran necesidad de iniciar un proceso de actualización comercial, si lo que se pretende alcanzar es convertirse en una organización única en el mercado con una oferta realmente diferenciadora. A.J. & J.A Redolfi S.R.L cuenta con tres pilares fundamentales para proyectar un *refresh* en su estructura de negocios, posee una situación patrimonial sólida, recursos humanos comprometidos y una ubicación geográfica estratégica que facilita la llegada a nuevos mercados. Dicha base sustenta la posibilidad de ubicar a la compañía como líder de la industria en la región, proyectando rentabilidades superiores a la de la competencia a través del ofrecimiento de un modelo de negocios vanguardista.

La propuesta que se desarrollará toma al cliente como punto de referencia a la hora de llevar a cabo cualquier acción. Esta filosofía no se limita solo a ofrecer un buen servicio que garantice una experiencia favorable en el corto plazo, sino que tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la experiencia del usuario, involucra todos los procesos de compra, la investigación previa, la concreción, postventa, la satisfacción final y un especial foco en posicionar a la marca en la mente del mismo para repetir conductas. Es una estrategia global, con un enfoque total por sobre el demandante. El desafío que se pretende implementar es un plan de optimización en la posición del mercado actual con base en la diferenciación, mediante una orientación 360° al cliente ejecutando la omnicanalidad entre los actores comerciales. La empresa debe estar disponible plenamente hacia la búsqueda del negocio, *on - line* con sus sucursales a través de los agentes de venta y *off line* con su red digital, el servicio post venta actuará como evaluador de los procesos de compra y soporte esencial de las operaciones. Descentralizar otorga fuerza, internamente, proveyéndole *empowerment* a todo el personal involucrado, haciéndolos sentir partes importante del proyecto, también por medio de las sucursales distribuidas estratégicamente en principio, en tres puntos de ventas para llegar con más facilidad a la totalidad de la provincia y ampliar el acceso a territorios limítrofes, tal es el caso de San Luis y Santa Fe, y evaluar a futuro una mayor participación en el mercado de La Pampa y Buenos Aires.

La empresa presenta una identidad corporativa realmente destacable, sumado a las ya fortalezas conocidas tal es el caso de las financieras, recursos humanos, madurez empresarial, no son cualidades comunes en todas las organizaciones.

Personalmente, concuerdo con la visión, misión y valores de la empresa, basados en principios éticos fundamentales para el desarrollo de una sociedad justa, donde debiera primar como condición sine qua non para todos los ámbitos de la vida lo fomentado en sus premisas, como lo son respeto, tolerancia, honestidad, compromiso social.(Caso A.J. & J.A Redolfi SRL,2020). Todas y cada una de estas condiciones sustentan aun más la idea de que una actualización comercial es posible. Por tal motivo, es preciso señalar que la siguiente finalidad proyectada, es totalmente plausible de cumplimentarse para una empresa que sienta las bases en estructuras tan solidas, en consecuencia se propone como objetivo central:

- Aumentar un 20% el volumen de negocios de la empresa para Junio de 2022, por medio de una profesionalización en la posición del mercado poniendo a disposición del cliente una oferta diferenciadora a través del rediseño del circuito de tres casas comerciales.

La justificación para el porcentaje recae, en principio de la potencialidad interna con la que cuenta la empresa, externamente se sustenta en las proyecciones de crecimiento que muestra CACE (2020, A), para el comercio electrónico en los próximos años y en la ampliación de espectro comercial hacia nuevas ciudades y nuevos agentes como lo son los consumidores finales. Se necesitará del compromiso pleno de toda la plantilla, aunando esfuerzos para el logro del fin común, que redundarán en beneficios para la organización tanto general como individualmente desagregados en cada integrante del proyecto. Es necesario el delineamiento de metas específicas que ayudarán a la concreción del plan principal, los objetivos específicos tendrán un alcance bianual y se evaluará su desempeño trimestral o semestralmente, según corresponda de acuerdo a la complejidad de concreción, de modo que lo propuesto se expone de la siguiente manera.

- Adaptar para Diciembre de 2020 los cambios pertinentes en la nueva distribución organizativa.
- Lograr para Junio 2021 una red operativa digital que canalice el 40% de las operaciones comerciales totales.
- Efectivizar para Junio de 2021, el objetivo denominado “Villa Mercedes” que consiste en la captación de 20 nuevos clientes en la ciudad

homónima en la provincia de (San Luis, Argentina), utilizando el comercio electrónico.

- Ampliar la participación comercial en Córdoba Capital para Diciembre de 2021 orientado a consumidores finales.
- Alcanzar para Junio 2022 un CSAT (*Customer Satisfaction Score*) respecto a la atención comercial recibida de un puntaje superior a 7.

Plan de implementación

Prosiguiendo con la exposición, se definirán las acciones de las que consta el plan con sus respectivas sub tareas y el cronograma de tiempos de implementación al igual que los responsables de proyecto, será necesario respetar y controlar las actividades a fin de alcanzar los objetivos propuestos, con un horizonte temporal de Junio 2020 a Junio 2022.

Inicialmente, readecuar internamente departamentos de la organización mediante la creación de la “red de sucursales” rediseñado por la gestión de Pablo Redolfi y personal de staff. (Ver Anexo 1). El mismo será liderado por un empleado interno, resultante de la elección de la gerencia general, asistido por ventas y administración, necesitará contar con, mínimamente 10 años de experiencia en la empresa y preferentemente formación al menos terciaria, tendrá a su cargo la dirección del centro de distribución en James Craik y las cuatro restantes casas comerciales, además tendrá como responsabilidad el departamento de depósito y logística. La gerencia en cuestión compartirá jerarquía con ventas y administración y finanzas, el plazo de transición hasta su puesta en marcha, constará de tres meses proyectable a perfeccionarse en Septiembre de 2020. Durante el mes citado con anterioridad, el gerente de la red conjuntamente con el supervisor de vendedores, serán los encargados de la búsqueda interna y posterior designación de tres subgerentes de sucursal y tres vendedores por casa comercial, la elección dependerá de atributos favorables respecto al desempeño laboral. Serán asignados a las sucursales de Rio IV, San Francisco y Capital.

Una vez cumplimentada dicha acción, y luego de aproximadamente un trimestre de adaptación para el personal seleccionado, a partir del mes de enero de 2021 será propicia la creación de un programa llamado “sucursales independientes” liderado por el Gerente de Red, compuesto en principio, por Rio IV, San Francisco y Córdoba Capital. El criterio de elección rige debido a la ubicación geográfica lindante con provincias limítrofes de las primeras dos, haciendo posibles la llegada a nuevos clientes

en un radio de 300 km de la filial comercial. Por tanto, la sucursal ubicada en la ciudad capital del territorio mediterráneo posee la mayor densidad poblacional, y será actor principal de la amplitud de la cuota de mercado durante el segundo semestre del 2021. (Ver Anexo 2)

Durante el mes de Junio de 2021, será la fecha estimada habiendo transitado la suficiente capacitación y concientización de un proceso de formación iniciado en Septiembre del año anterior, tanto para el personal como para la cartera comercial, se pretenderá la canalización de aproximadamente del 40% de las operaciones comerciales mediante la modalidad *e – commerce*. Del tal modo, tender en la nueva era digital a la omnicanalidad, donde todos los canales interrelacionados transmitan y reciban mensajes, para de esta manera permitir la integración plena y automatizada del cliente en el negocio, la actualidad demanda una presencia en internet con una propuesta diferenciadora, la pagina web de A.J. & J.A Redolfi SRL presenta falta de información y carece de funcionalidad, el proveedor actual del soporte será el encargado de la actualización correspondiente. Será necesario que el público en general pueda acceder en forma *on line* a la totalidad de la cartera de productos ofrecida, solicitar los pedidos correspondientes, abonar los mismos y realizar el seguimiento informando día y hora aproximada de recepción, sin la necesidad de la visita física para el perfeccionamiento de las solicitudes, así como la posibilidad de registrarse para recibir las ofertas vía e mail. El uso de computadoras y teléfonos móviles será herramienta fundamental de la relación cliente/ empresa Fomentar intensivamente el uso de aplicaciones de mensajería instantánea para canalizar dudas y solicitudes es tan importante como brindar una excelente atención. Para el logro del citado objetivo, se deberá efectuar un relevamiento interno del personal tanto administrativo como comercial menor a 40 años dispuesto a ejercer el rol de capacitador del personal subsiguiente, como condición obligatoria será la participación del equipo afectado a las sucursales de Rio IV, Capital y San Francisco. La segmentación resultante, obtendrá la capacitación mediante la plataforma zoom en las oficinas administrativas de James Craik, un programa de perfeccionamiento de una duración trimestral impartido por ER & Asociados desde septiembre 2020 a Diciembre 2020, que consta desde nuevas estrategias de venta a la adaptación a los canales digitales, contenidos de estudio y presupuesto fueron enviados vía e mail (Ver Anexo 3)

Rio IV en el segundo semestre del 2021, será el encargado del objetivo denominado “Villa Mercedes” que consta de captar 20 nuevos clientes y brindarle soporte comercial y logístico correspondiente. Los mismos deberán instrumentar de

modo sostenido virtualmente las operaciones, sin la necesidad de una visita física habitual. La búsqueda y segmentación de la clientela, estará operativamente a cargo de los tres oficiales de venta asignados al proyecto, bajo la supervisión del subgerente de la sucursal Rio IV, aplicará tanto para supermercados como para comercios de barrio, con las condiciones fiscales requeridas para vincularse históricamente con A.J. & J.A Redolfi SRL. En principio, por el plazo de dos meses, se realizarán visitas quincenales a la ciudad, se deberá coordinar y solicitar reuniones informativas para recibir asesoramiento pertinente de la Cámara de Comercio de dicha localidad, en virtud de obtener un mapa de distribución de los comercios y el flujo comercial de los mismos. Durante la inducción al programa, el personal residirá temporalmente entre cuatro o cinco días en un departamento céntrico para lograr en la visita la mayor cantidad de encuentros con futuros clientes.

Iniciando el 2022 durante el mes de Enero, una segunda sucursal (Córdoba Capital) liderará un nuevo proyecto, el cual constará de la apertura comercial hacia consumidores finales dentro del radio urbano, los cuales deberán realizar la selección de los productos a adquirir mediante la rediseñada pagina web, se sumarán al “carrito virtual” para de esta forma proceder a la compra, la cual se hará efectiva solo si el valor de la solicitud supera los \$15.000. Se abonará a través de sus tarjetas de crédito, transferencias bancarias o cheques electrónicos emitidos a cuenta y orden de A.J. & J.A Redolfi SRL. La logística al inicio del plan por un plazo de seis meses, se absorberá por la empresa, liberando al cliente de gastos adicionales. En Junio de 2022 se procederá a realizar el balance de gestión, debiendo obtener como base un volumen de negocios en promedio de \$450.000 mensuales, lo que supone un aproximado de 30 clientes mensuales.

Concluyendo, la opinión de quienes acepten diariamente la relación con la organización tras finalizar la interacción es una excelente forma de conocer su percepción sobre los productos y servicios prestados por A.J. & J.A Redolfi SRL. Al tratarse de una experiencia de compra novedosa, su opinión será importante, obteniendo resultados los cuales serán de suma utilidad para la prevención de errores, por lo que resulta necesario implementar a modo evaluativo y a fin de realizar un balance en la calidad del servicio recibido un *customer satisfaction score* (escala de satisfacción al cliente) debiendo obtener un puntaje superior o igual a 7 para Junio de 2022, abordar a dicha calificación es posible siempre y cuando se implemente al cliente como núcleo de la organización, la confección de la encuesta será tarea del personal de la gerencia de

administración y se hará público de modo virtual con cada cliente, enviando la misma vía e- mail. (Ver anexo 4)

El factor de éxito residirá en el compromiso pleno de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, el esfuerzo colectivo posibilitará a la misma hacia un despegue comercial ejerciendo como factor diferenciador la propuesta que la misma plantea por sobre la competencia.

En las siguientes tablas se expondrá el plan de acción, asignando los responsables de proyecto y el plazo a cumplimentar cada objetivo, con los correspondientes recursos físicos para la puesta en marcha las actividades encomendadas. Constará de tres fases, preparación, ejecución y evaluación.

Tabla 3- Fase de "preparación"

Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
Creación de la red de sucursales	Oficinas de gerencia general y tiempo.	Gerente general, staff contable.	De Junio a Septiembre de 2020
Búsqueda y elección de gerente de red.	Oficinas de gerencia general y tiempo	Gerente general, administración y ventas.	De Junio a Septiembre de 2020
Búsqueda y elección de subgerentes de sucursal y vendedores.	Oficinas de gerencia de red y tiempo.	Gerente de red, supervisor de vendedores.	De Octubre a Diciembre de 2020
Segmentación de personal <40 años	Oficinas de James Craik y tiempo.	Supervisor de vendedores	Septiembre 2020
Profesionalización interna	Oficinas de James Craik, computadoras y tiempo.	ER& Asociados (consultora), supervisor de vendedores.	Septiembre de 2020 a Diciembre 2020
Concientización en nuevas formas de mercadeo, interna y externa	Oficinas de James Craik, computadoras y tiempo.	Personal seleccionado	Diciembre 2020 a Junio 2021
Rediseño web	Oficinas externas	Proveedor de soporte web actual	Diciembre 2020

Fuente: Elaboración propia
Tabla 4-Fase de "ejecución"

Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
Puesta en marcha del programa "sucursales independientes"	Oficinas de gerencia de ventas, computadoras, móviles y tiempo.	Gerente de red de sucursales, gerente de ventas.	De Enero de 2021 a Junio 2022
"Villa Mercedes", búsqueda y concreción de negocios vía <i>e-commerce</i>	Oficinas de Sucursal Rio IV, computadoras, móviles, tiempo. Espacio físico p/ reuniones.	Gerente de sucursal Rio IV	Enero a Junio de 2022

Plan Córdoba	Oficinas de Córdoba capital, computadoras, móviles tiempo.	Gerente de sucursal Córdoba	Enero 2022 a Junio 2022
--------------	--	-----------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-Fase de "evaluación"

Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
CSAT	Oficinas de James Craik, computadoras, tiempo.	Gerente de ventas	Junio 2021 a Junio 2022
Balance comercial Córdoba	Oficinas Córdoba Capital, computadoras, tiempo	Subgerente Córdoba Capital	Enero 2022 a Junio 2022

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de tareas

Ilustración 1-Diagrama de Gantt

	Año 2020						Año 2021						Año 2022													
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Rediseño interno - Creación de la red de sucursales																										
Busqueda y selección de gerente de la red																										
Busqueda y selección de sub gerentes de sucursal y vendedores																										
Segmentación de personal menor a 40 años																										
Plan de capacitación personal																										
Reactualización pagina web																										
Concientización de nuevas formas de mercadeo interna y externa																										
Programa "sucursales independientes"																										
Iniciación del programa "Villa Mercedes"																										
Iniciación de programa "Cordoba Capital"																										
Balance comercial plan "Cordoba Capital"																										
Evaluación de satisfacción al consumidor (CSAT)																										

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Tabla 6-Presupuesto plan estratégico

Recursos Utilizados	Presupuesto
Oficinas, computadoras, mobiliario	\$0
Haberes Gerente de Red de Sucursales	\$65.000
Haberes Subgerentes de Sucursal (3)	\$45.000
Haberes Vendedores de Sucursal(3)	\$30.000
Capacitación ER & Asociados	\$45.000
Actualización página web	\$35.000
Alquiler departamento Villa Mercedes	\$20.000
Viáticos y movilidad	\$70.000
Subtotal 1° Año	\$2.250.000
Subtotal 2° Año + 35% inflacionario estimado	\$5.089.500

	Total plan estratégico	\$7.339.500
--	------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior figuran los recursos económicos necesarios para la implementación del plan proyectado. Desglosando cada ítem, el primer apartado consta, del rediseño y readecuación de departamentos en la estructura organizativa y comercial de A.J. & J.A Redolfi SRL, tareas las cual serán asignadas al personal jerárquico superior de la empresa, al utilizar recursos pertenecientes a la empresa para lograr las citadas acciones, como el uso de salas de reuniones u oficinas, y computadoras para el diseño de las modificaciones propuestas, no requerirá de un desembolso económico propio. La creación de una nueva gerencia y subgerencias, requiere del pago en concepto de haberes del personal abocado a tal efecto. El caso del gerente de red de sucursales, percibirá en concepto de sueldos \$65.000 mensual, durante el primer año se efectuaran 9 depósitos, debido a que el inicio de actividades se perfeccionara en el mes de Octubre 2020 a Junio 2021. Del mismo modo ocurre con subgerentes de sucursal y vendedores asignados a las tres rediseñadas casas comerciales, el personal de mayor jerarquía percibirá \$45.000 y los vendedores \$30.000, con un horizonte temporal de Enero 2021 a Junio 2021 por lo que el costo para el período inicial será de \$877.500 y \$585.000 respectivamente, mas aguinaldo en los tres casos. La determinación de las escalas salariales rige según convenio de Empleados de Comercio 2020. (AGEC, 2020)

Para gestionar el plan de capacitación y actualización digital pretendido y lograr un mayor perfeccionamiento destinado a mejorar la productividad, será necesario recurrir al asesoramiento externo que realizará ER & Asociados por un valor de \$45.000, el pago será extraordinario a la hora de culminación del curso.(Ver Anexo 3,A) En simultáneo se encomendará al proveedor actual de la página web, una actualización de la misma y la suma de mayor operatividad en la plataforma, actividad que tendrá un costo estimado según conversaciones previas con el programador de \$45.000.

El objetivo Villa Mercedes, necesita de la concurrencia a la ciudad por un plazo de dos meses, por lo que se rentará un departamento Enero y Febrero 2021, se estima \$20.000, se le otorgara a cada integrante del proyecto una suma de \$70.000 pesos mensuales en concepto de viáticos y movilidad, constando los citados ítems por comida esparcimiento y gasto de combustible a la ciudad. El subtotal obtenido para el primer

año es de \$\$2.175.000, para el segundo periodo se decidió la carga de un porcentaje estimado por concepto inflacionario del 40%, para los apartados que así lo requieran.

Retorno de Inversión (ROI)

Este indicador indica la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido resultante del desembolso necesario para ponerlo en marcha. La fórmula de cálculo es

$$\frac{(\text{Beneficio} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}}$$

Estimaremos tres posibles casos de sucesión, uno optimista, uno mediano y uno pesimista.

Escenario optimista: Si se cumplimenta el 100% de las proyecciones propuestas redundará en un 20% de aumento en la rentabilidad. Según el resultado final obtenido del balance al 31/12/20218, el porcentaje de aumento en el volumen de ventas netas presenta aproximadamente un ascenso del 33% cada año, tomando como referencia el resultado final del periodo 2018 que indica un total de \$ 6.195.536,11 estimaremos un valor en 2019 de \$8.240.063,03 (Caso A.J. & J.A Redolfi SRL, *Información financiera*, 2020). Por lo tanto según lo pretendido a alcanzar necesitaremos adicionarle a lo obtenido en 2019 un 20% de rentabilidad a conseguir según el plan estratégico elaborado. De tal modo se pretende expresar que el ROI será de: $(\$9.888.075,64 - \$7.339.500) / \$7.339.500$ obtendremos un retorno en la inversión del 34,72 %, por cada peso invertido \$3,47.

Escenario mediano: Si se cumplimentara el 50/100 de las proyecciones propuestas redundará en un 10% de aumento en la rentabilidad. Aplicando similares conceptos descritos en el primer escenario las ganancias del 2022 serian del \$9.064.069,32, lo cual nos indica un retorno en la inversión de 23,49%. Por cada peso obtenido \$2,34

Escenario pesimista: Si se lograra el 20/100 de lo ideado, abordaremos a un 4% de rentabilidad. Por consiguiente obtendríamos en 2022 ganancias por \$ 8.569.665,547. El retorno en la inversión para este caso será de 16,76%, de tal modo por cada peso obtenido arrojara una rentabilidad de \$1,67.

En los 3 escenarios que se presentan, el retorno de la inversión (ROI), es positivo, lo que significa que la propuesta es rentable en cualquier ambiente.

Conclusión

El caso planteado en dicho reporte suscita un desafío para quien realice el análisis, el mismo expone a una firma poseedora de alta madurez empresarial, destacable volumen de ventas, buen manejo administrativo, y solidez financiera, cualidades poco frecuentes por estos días. A priori, con escasos síntomas de problemas en función de encomendar soluciones a implementar, pero con, al menos una cuestionable dicotomía en su estrategia de negocios, con un enfoque de ventas a bajo costo orientado al cliente. Sumado a la insuficiente profesionalización en estrategias de venta, marketing y recursos humanos resultaba necesario realizar una actualización a las demandas actuales. Por consiguiente, se intentó poner en evidencia la elección de una fuerte estrategia diferenciadora, tomando como pilar al cliente, utilizando a la tecnología como aliada fundamental en las operaciones de mercadeo para de esta manera posicionar la marca en la mente del consumidor masivamente. Sustentando los cambios en rediseños en su estructura organizativa.

Habiendo concluido el presente trabajo se avista un principio de optimalidad en la propuesta planteada. Difícil resulta imaginar empresas en 2020 sin una enérgica presencia en la red digital, la situación sanitaria del corriente año supone aún más la búsqueda de una gestión distintiva, que posicione a las compañías ya sea frente a la competencia como a la clientela con proyectos comerciales que hagan de las mismas puntos atractivos para la generación de nuevos negocios. Los objetivos proyectados, siguiendo el respectivo plan de acción, suponen factiblemente la concreción de la meta general, aún en un contexto económico nacional al menos complejo para años venideros. Comenzando el reporte, mediante el análisis de situación, se pudo conocer el contexto de la organización, su pasado y presente, como el resultado de tan sólida posición actual deviene de años de políticas organizativas sobrias y ordenadas. Se analizó no solo al mercado en el cual se desenvuelve, sino también el macro entorno, donde la misma no cuenta con demasiado campo de decisión propio, más que el conocimiento del mismo y la toma de medidas precautorias o correctivas necesarias para mitigar los efectos adversos o aprovechar las oportunidades que pueden presentarse. Internamente, se examinó mediante herramientas diagnósticas sus puntos fuertes y las áreas frágiles, para de esta manera actuar a tal efecto, subsanando o aprovechando oportunidades que llegasen a ocurrir. La planificación sustenta al éxito, y este es un momento ideal para hacer uso de la misma, es una herramienta fundamental para alcanzar los logros empresariales, será sumamente interesante la proyección del

nuevo plan estratégico en una empresa con lineamientos conservadores y posiblemente ortodoxos. La ventaja competitiva deberá buscarse asiduamente para de esta manera leer lo que el actor principal en toda operación de mercadeo quiere, el cliente como eje central expondrá sus deseos, necesidades y hábitos de consumo, los cuales será tarea como administradores identificar los mismos y brindarle a las organizaciones el mapa de ruta para así lograr la rentabilidad anhelada.

Recomendaciones

A partir de la información recabada. Se pudo determinar ciertas áreas problemáticas, en las cuales será necesaria la intervención de la gerencia general a fin de subsanar la crecida de eventuales debilidades.

Recursos humanos, no cuenta con una planificación profesional adecuada que permita a los colaboradores profesionalizarse y adquirir una capacitación de excelencia que le permita desarrollar eficazmente su trabajo. Se recomienda en el corto plazo, iniciar una reestructuración interna, en principio con la creación de un departamento abocado a tal efecto, para llevar adelante dichas capacitaciones intensivas.

Por otra parte, se observo en el área de marketing y ventas bajos niveles publicitarios de la marca y sus productos, utilizando canales a priori obsoletos en los tiempos que corren. Se recomienda la revisión de dichos mecanismos, adaptando la comunicación externa a los tiempos actuales, como así también, la diferenciación por calidad y cantidad de operaciones de clientes, otorgando categorías en bases al intercambio realizado con A.J. & J.A Redolfi SRL para así, gestionar el ofrecimiento de promociones que incentiven la creación de nuevos y mejores relaciones comerciales.

Las empresas son participes de esta sociedad, y como tal tienen que responder aportando una propuesta de valor. Será interesante la creación de estrategias de marketing social generando campañas con instituciones locales en James Craik y poder acercar productos faltantes a merenderos o comedores escolares, para de esta manera generar un compromiso social y devolver a la comunidad una retribución por lo que nos provee. Una posibilidad viable será la recopilación mediante escuelas secundarias, de bolsas plásticas a fin de compactación de las mismas o acercamiento a plantas de reciclaje y así evitar la contaminación que las mismas generan. El factor diferenciador que tendrá dicha política por sobre la competencia es innovador además del buen impacto y conexión que generará en la comunidad adoptando vínculos aun más estrechos con A.J. & J.A Redolfi SRL.

Bibliografía

- Ander Egg, E. (1991) *Introducción a la planificación estratégica*. Madrid, España. Siglo XXI de España Editores S.A
- AGECE 2020. Escala salarial de comercio (Abril 2020) Recuperado de https://agec.com.ar/docs/escala_salarial_abril_20.pdf
- ANSES 2020. Tarjeta Alimentar Recuperado de www.anses.gob.ar/tramite/tarjeta-alimentar
- BCRA (2020) Relevamiento de expectativas monetarias (Enero 2020) Recuperado de www.bcra.gob.ar
- BCRA (2020) Informe monetario mensual. (Marzo 2020) recuperado de www.bcra.gov.ar
- Boletín Oficial de la República Argentina (19 de marzo de 2020) recuperado de www.boletinoficial.gob.ar
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico.(2020).Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019 (Marzo 2020). Recuperado de www.cace.org.ar/estadisticas
- Cameron, K, Freeman, S, Mishra, Aneil K. (1995) *Downsizing and redesigning organizations*. New York. Estados Unidos. Oxford University Press.
- Caso A.J. & J.A Redolfi S.R.L (2020) Recuperado de www.siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1
- Catalano, A. (9 de Abril de 2019) Uno tambalea, el otro surge: mientras el 70% del comercio tradicional corre riesgo, el electrónico acelera su crecimiento. Iprofesional. Recuperado de

www.iprofesional.com/economia/313280-el-comercio-electronico-alcanzara-una-penetracion-de-10-a-finales-de-2020

- Cubeiro, J. (25 de julio de 2013) El fin de la ventaja competitiva. Recuperado de www.juancarloscubeiro.com/2013/07/el-fin-de-la-ventaja-competitiva/
- Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas.* España. McGraw Hill.
- GREENPEACE (2020). La huella plástica. Recuperado de www.greenpeace.org
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral.* 9na ed. México DF. Cengage Learning.
- Frei, F & Morris, A. (2012). *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business.* Estados Unidos. Harvard Bussines Review Press
- INDEC (Abril 2020), informes técnicos Vol. 4 n°66 (Marzo 2020). Recuperado de www.indec.gob.ar
- IARAF (17 de Diciembre, 2019) *Se interrumpe la baja de ingresos brutos prevista para 2020* .Informe Económico. Recuperado de <https://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/area-fiscal/326-informe-economico-84>
- Johnson, G. y Scholes, K. (1993): “*Exploring Corporate Strategy. Text and cases*”. Hertfordshire, Inglaterra.. Prentice Hall Internancional.
- Quinn, B. y Mintzberg, H. (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.* México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

- Londoño Ch, C. (2012) ¿El ocaso de la planeación estratégica? *EAFIT*, 31(97),51-61. Recuperado de www.publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1372
- Mc Grath, R, G. (2013) *El fin de la ventaja competitiva*". New York, Estados Unidos. Harvard Bussines School Press.
- Ministerio de desarrollo productivo (2020) Nueva etapa del programa precios cuidados. Recuperado de www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-etapa-del-programa-precios-cuidados
- OMS (2020) Discurso director general.(11 de marzo de 2020) Recuperado www.who.int/es
- Periolo, L. (2014) *El desarrollo del e-commerce como alternativa estratégica en una pyme comercializadora de neumáticos por mayor y menor*. (Trabajo final de maestría) Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe Recuperada de www.bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/504
- Porter M. E. (2008). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y la Competencia*. 38 ed. México. Grupo Patria.
- Riquelme Leiva, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado de www.5fuerzasdeporter.com
- Supermercados. Tras el alza de marzo, advierten que el consumo se está frenando.14 de Abril de 2020. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/scientia-nid2354161>
- Torreblanca, F. (2015) Cadena de valor, blog sobre marketing y estrategia conductual. Recuperado de www.franciscotorreblanca.es

- UCA (2020) Informe metodológico ODSA-UCA(01/2020).

Recuperado de www.uca.edu.ar

- Zenger, T. (2013) ¿Cual es la teoría de tu firma?. *Harvard Business Review*. Recuperado de www.hbr.org/2013/06/what-is-the-theory-of-your-firm

Anexo 3: Programa de Capacitación ER & Asociados



“Técnicas, estrategias y cierre de ventas.” JORNADAS DE CAPACITACIÓN

“Técnicas, estrategias y cierres de venta”

En este programa se ofrecen soluciones de formación y capacitación para aquellas empresas que han asumido el reto de alinear y focalizar todos los esfuerzos de la organización en la creación de valor para el cliente.

Las acciones formativas enmarcadas en este programa logran que la relación entre los diferentes equipos con los clientes sea más fluida y eficiente.

Las diferentes acciones formativas incluidas en este programa se configuran a la medida de cada empresa, pudiéndose desarrollar diferentes talleres.

El Desarrollo de los cursos está dirigido por Eduardo Rodríguez y los temas a tratar están relacionados y dirigidos a los vendedores de la empresa, mediante exposición sobre las distintas características de formación, entrenamiento, discusión, debate y taller.

Proponemos desarrollar en los participantes el arte de vender y que los mismos adquieran herramientas útiles para alcanzar un alto rendimiento en sus objetivos.

Duración y elementos del programa de ventas

Tres encuentros

Duración de cada encuentro: 120/150 minutos aproximadamente

Lugar: empresa

Primera Parte

Para conseguir éxito en las ventas deben combinar habilidades y técnicas. Los ingredientes son:

- Análisis y conversación con el grupo de vendedores.
- Temas varios, historias, ventas, cierres, performance de cada uno.
- Como se sienten en la empresa, grado de compromiso.

Investigación

- Función del vendedor
- Conocimientos de los servicios que brinda la empresa
- Análisis del cliente
- Venta relacional
- Características de la venta

Nuevos canales electrónicos

- Escala de valores
- Prepararse para vender (tipos de venta)
- Presentaciones de venta
- Presentaciones profesionales
- Como conseguir nuevos clientes.

Fijar Objetivos

- Como se fijan objetivos
- Método especial
- Elementos

Hacer

- Saber realizar preguntas
- Alternativas
- Preguntas Cerradas y abiertas
- “Que, como, cuando, quien, porque”

Venta Telefónica

- Características y estructura
- Principales aspectos
- Preparación vs. Improvisación
- Lenguaje telefónico
- Escucha activa, saber escuchar
- Los silencios
- Método Spin

Segunda Parte

Presentación

- Pasos
- Reglas básicas
- Necesidades del cliente

Explicar cómo descubrir necesidades

- Que es una necesidad
- Necesidad explícita e implícita
- Enlace entre marketing y ventas

Marketing

- Que tiene que ver el marketing
- Marketing como engranaje en las ventas

Completar el proceso de ventas con un cliente conlleva realizar un gran número de entrevistas o contactos telefónicos.

Si la eficacia estratégica se basa en el análisis de la información disponible antes y después de cada entrevista, es la eficacia táctica la que va a proporcionar al ejecutivo de ventas, el éxito durante las entrevistas telefónicas o cara a cara con el cliente.

Tercera parte

Cierre de ventas

La segunda parte de la jornada comprende distintos procesos de cierres de venta.

Estudio y explicación de las diferentes maneras de cierre que existen, esto consiste en poder tener varias maneras de persuadir al potencial cliente.

Luego se procede a una sesión activa y participativa. La participación puede estimularse a través de:

- Proyección de un video corto donde funciona como disparador
- Discutir situaciones
- Examen multiple choice

Discusión sobre dudas, propuestas, consultas sobre las jornadas de capacitación

Fin de la jornada de capacitación de Técnicas, estrategias y cierres de Venta.

INVERSIÓN \$45.000

Fuente: ER & Asociados

Anexo 4: Ilustración 4 – Encuesta CSAT

-
- 1- ¿Qué tan importante es el conocimiento popular para con nuestra empresa a la hora de la elección por sobre la competencia?
Muy Importante (8/9) – Importante (6/7)-Poco Importante (4/5)- Nulo
- 2- ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial, a la hora de elección de nuestra empresa por sobre la competencia?
Muy Importante (8/9) – Importante (6/7)-Poco Importante (4/5)- Nulo
- 3- ¿Qué tan importante es la conectividad personal que instaura nuestra empresa por sobre el resto?
Muy Importante (8/9) – Importante (6/7)-Poco Importante (4/5)- Nulo
- 4- ¿Qué tan importante son las herramientas tecnológicas que pone a disposición de los clientes A.J. & J.A Redolfi SRL?
Muy Importante (8/9) – Importante (6/7)-Poco Importante (4/5)- Nulo
- 5- ¿Qué tan importante son tiempos de entrega a la hora de evaluar un cliente por sobre otro?
Muy Importante (8/9) – Importante (6/7)-Poco Importante (4/5)- Nulo
- 6- Califique en general nuestros productos o servicios
Excelentes (9/10)-muy buenos (7/8)-buenos (6/7)- deficientes-(4/5)
- 7- Califique que tan clara fue nuestra capacitación en nuevas técnicas de mercadeo para con usted
Excelente (9/10)-muy buena (7/8)-buena (5/6)-deficiente (4/5)
- 8- Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar o empeoro?
Califique – Mejor (8/9) Peor (3/4) Similar (5/6)
- 9- ¿Cuáles son las posibilidades de repetición de acciones comerciales para con A.J. & J.A Redolfi SRL?
Muy probable (8/9)-probable (6/7)-poco probable (5/6)- no repetiría
- 10- ¿Cuáles son las posibilidades de recomendación que tendría para con otras personas que deseen contratar nuestros servicios?
Muy probable (8/9)-probable (6/7)-poco probable (4/5)- no repetiría
-

Fuente: Elaboración propia