

TRABAJO FINAL DE GRADO



Nombre del alumno: Huppi Rodrigo.

Legajo: ADM04917

Nombre de la carrera: Licenciatura en Administración de empresas.

Nombre de la materia: Seminario final de Administración.

Nombre del profesor: Rinero Sofía.

Resumen

En el presente informe, se realiza un reporte de caso sobre la organización A.J y J.A Redolfi S.A, ubicada en la provincia de Córdoba, ciudad de James Craik, empresa dedicada a la comercialización mayorista de productos de almacén, alimentos, artículos de limpieza, cigarrería, productos congelados, etc. En el mismo, se pudo diagnosticar que la empresa presentar defectos en cuanto a la comunicación externa, comunicación y publicidad, además de la falta de un área de recursos humanos dentro de la organización, la cual es fundamental para llevar a cabo de manera óptima cualquier actividad ya dentro de la misma o la implementación de nuevas estrategias.

Se busca compensar mediante profesionales la falta de comunicación externa, a través de estrategias solidas de marketing y ventas. Además, la implementación de una plataforma virtual, para poder desarrollar en la misma el método de e-Commerce, tan frecuentado en las organizaciones actuales. Para el desarrollo de la propuesta se realizaron sus análisis pertinentes y la misma conlleva un costo de \$1.545.400.

Palabras claves: A.J y J.A Redolfi S.A, Planificación Estratégica, Recursos Humanos, e-Commerce.

Abstract

In this report, a case report is made on the organization AJ and JA Redolfi SA, located in the province of Córdoba, city of James Craik, a company dedicated to the wholesale marketing of warehouse products, food, cleaning supplies, cigar store , frozen products, etc. In it, it was possible to diagnose that the company has defects in terms of external communication, communication and advertising, in addition to the lack of a human resources area within the organization, which is essential to optimally carry out any activity already within it or the implementation of new strategies.

It seeks to compensate by professionals for the lack of external communication, through solid marketing and sales strategies. In addition, the implementation of a virtual platform, in order to develop the e-Commerce method, so popular in today's organizations. For the development of the proposal, the pertinent analyzes were carried out and it entails a cost of \$ 1,545,400.

Keywords: A.J and J.A Redolfi S.A, Strategic Planning, Human Resources, e-Commerce.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Error! Bookmark not defined.
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
Macroentorno.....	7
Análisis PESTEL:	7
Microentorno	9
Cinco fuerzas de Porter	9
Análisis de mercado	11
Cadena de Valor.....	11
Actividades primarias:.....	11
Actividades de soporte:	13
MARCO TEORICO.....	15
Planificación Estratégica	15
Estrategia Genérica	16
Estrategia Central.....	16
Estrategia Funcional.....	17
Beneficios	17
DIAGNÓSTICO	18
PROPUESTA DE APLICACIÓN	19
Visión, Misión y Valores.....	19
Objetivo General.....	19
Justificación.	19
Objetivos Específicos.....	20
Justificación.	21

Planes de Acción.....	22
Tabla 1: Objetivo específico n°1.....	22
Tabla 2: Objetivo específico n°2.....	23
Tabla 3: Objetivo específico n°3.....	24
Tabla 4: Diagrama de aplicación, período 2021.....	25
Análisis financiero	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
Referencias	30
ANEXO	32
ANEXO 1: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	32
Visión.....	32
ANEXO 2: Objetivo específico N°1: Incorporación de área de recursos humanos a la organización.....	33
ANEXO 3: PLATAFORMA VIRTUAL	35

INTRODUCCIÓN

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J. y J.A. Redolfi SRL. Con el objetivo de estudiarla en cada uno de sus aspectos fundamentales, determinando así fallos en la misma y encontrar a través de la planificación estratégica, una posible solución.

La empresa cuenta con 50 años de experiencia dedicándose a la distribución, en locales mayoristas, con preventa de alimentos, productos congelados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros, en las ciudades de James Craick, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, Villa María, de la provincia de Córdoba y en la ciudad de dicha provincia.

Comienza su apertura en el año 1959, dos hermanos compraron una pequeña distribuidora de golosinas y cigarrillos en una ciudad llamada James Craick, que se encuentra en el departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina. Se llamó “Redolfi hermanos”, allí comenzaron la preventa de productos, poco tiempo después pueden incluir el primer vehículo y uno de los hermanos se dedicó a la distribución en las afueras de la localidad. Apenas años más tarde, en 1975 uno de los hermanos decide no formar parte y el otro permaneció al mando, incluyéndolos en un futuro a sus hijos.

La compañía contaba con muy buenos proveedores, uno de ellos Masalín Particulares, fábrica de cigarrillos que además de proveedores, negociaba con Redolfi, ofreciéndole cada vez más sectores para la distribución y proponiendo la instalación de otras sucursales. Así comenzaba su período de expansión, en el año 1990 constituyó “Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L”, instalando nuevas oficinas, distribuidora de Montevideana y productos congelados McCain, dejando la anterior distribuidora Redolfi S.R.L destinada a la distribución de helados.

A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, se suscitó un complejo proceso de sucesión de la empresa, generando conflictos familiares entre los hijos de Alonso, que ocasionaron algunas perturbaciones en el funcionamiento de la empresa y el distanciamiento entre los hermanos.

En el año 2002 se genera la apertura de una nueva unidad de negocios, la distribución de productos Kodak para la ciudad de Córdoba y es la única que se encuentra en funcionamiento en dicha ciudad. Así continuaron a lo largo de los años con la modalidad de expansión hasta lograr

las cinco sucursales de hoy en día, siendo la de James Craick el centro principal encargado de distribuir a los demás centros. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis y llegó a tener 130 empleados y 73 vehículos, utilitarios hasta camiones entre las cinco sucursales.

A lo largo de este análisis se comprueba que la empresa A.J. J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa sumamente diversificada ya que provee una gran variedad de productos, mediante una estrategia de diferenciación, por dedicarse también como otras empresas mayoristas “Makro” “Mamut Supermayorista” “Maxiconsumo S.A”, etc. a la venta y distribución de productos. Con la diferencia de tener costos bajos, un excelente servicio de entrega, el mecanismo Mark up, es decir el margen de ganancia bajo que le marcan a los artículos. Pero pudimos analizar que los clientes de hoy no son fieles a un proveedor en particular, sino a aquellos que día a día sean capaces de satisfacer sus necesidades. Por esa razón la planificación estratégica a implementar será por segmentación y enfoque, llegar a la exclusividad. Cuidando en primer lugar sus clientes más valorados, debido a la amplia línea de productos que ofrecen lo que conlleva a que descuiden ciertos elementos y en ocasiones no cuenten con lo requerido por sus clientes, entre otros asuntos como el poco impacto digital debido al inadecuado nivel en el manejo de redes, ya que no es muy específico y cuentan con información desactualizada, además el posible desarrollo de un canal de venta electrónico, e-Commerce, ya que hoy en día todo gira en torno al rápido acceso que te brinda el internet, pudiendo mejorar la experiencia de los compradores y generar un proceso de respuesta por parte de la marca en medios digitales, generando un mejor impacto en sus consumidores.

Este tipo de planificación estratégica ha sido exitosa en organizaciones de primer nivel en todo el mundo. Un ejemplo de ellos es la empresa “Makro”, de origen holandés, el cual contaba con un único método de compras tradicional, en el que los consumidores debían acercarse para efectuar sus compras de manera presencial, Hasta que se implementó una transformación digital y comercial con Oracle Retail para abordar cambios clave en el mercado mayorista de autoservicio. Así, la compañía expandió su negocio de venta directa. Pudo adaptarse fácilmente a esta transición controlando mejor el inventario, estandarizando las operaciones y mejorando la experiencia de la tienda en cinco países.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Macroentorno

En un contexto de Pandemia (COVID – 19) de público conocimiento, se habla de la industria comercial alimentaria. La misma está inmersa en un contexto muy inestable, cambios en los hábitos de consumo, a pesar de ser una de las industrias favorecida por establecimiento del estado como un rubro esencial.

Análisis PESTEL:

Político y legal:

Cabe señalar que el Código Alimentario Argentino (Decreto 2126/71), la Ley 18.284 y sus disposiciones reglamentarias son aplicados por las autoridades sanitarias nacionales, que puede hacer cumplir dichas normas en cualquier parte del país. Los productos cuya producción, elaboración y/o fraccionamiento son autorizados y verificados de acuerdo al Código Alimentario Argentino (CAA), a la citada ley y a sus disposiciones reglamentarias por la autoridad sanitaria competente de acuerdo al lugar donde se produzcan, fraccionen, comercializarse y expandirse en todo el territorio de la Nación, sin perjuicio de la verificación de sus condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial en la jurisdicción de destino. (Juan Manuel Morón, s.f.)

Económico: El Producto interno bruto de Argentina en el primer trimestre de 2020 ha caído un -4,8% respecto al cuarto trimestre del 2019. Esta tasa es 39 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del -0,9%.

La variación interanual del PIB ha sido del -5,3%, 50 décimas menor que la del cuarto trimestre del 2019, cuando fue del -0,3%. El PIB per cápita indica que, en caso de Argentina, sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita. (Datosmacro.com, 2020)

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, nos muestra que el nivel de vida de sus habitantes, indica que los argentinos se encuentran en el puesto 47.

La tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2020 ha sido del 42,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al

Consumo) ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 15,8%. (Datosmacro.com, 2020)

En los autoservicios mayoristas, las ventas totales a precios corrientes por canal comercial, composición porcentual. Junio de 2020 son: En salón de ventas 99,3% y 0,7% en canal online. En los mismos el índice de ventas totales a precios corrientes aumentó 50,9% en junio de 2020 respecto a junio de 2019; por su parte, el índice de ventas totales a precios constantes aumentó 5,8% en junio de 2020 respecto al mismo mes del año anterior. (Marco Lavagna, 2020)

Socio – cultural: La población de la República Argentina (de acuerdo a las proyecciones del INDEC) al 2020 asciende a 45.376.763 habitantes y tiene altas tasas de esperanza de vida (77 años). Argentina posee una tasa de empleo del 42,2% y una tasa de desocupación del 10,4%. (INDEC, 2010)

Según un informe del INDEC las ventas a precios corrientes para julio de 2020 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 81.240,0 millones de pesos, lo que representa un incremento de 47,5% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante julio de 2020, sumaron un total de 23.819,8 millones de pesos, lo que representa un incremento de 1,0% respecto a julio de 2019. (Marco Lavagna, 2020)

En conclusión, se analiza que hay grupos sociales que han bajado su nivel adquisitivo por la desaceleración económica, asimismo, la sociedad está cada vez más estricta con el cumplimiento de las empresas en cuanto a la calidad, medio ambiente y responsabilidad social lo que demanda coexistir de manera adecuada con la misma, creando una empresa sustentable en el tiempo y con compromiso social, tanto con los trabajadores, el medio ambiente y los clientes.

Tecnológico: En lo tecnológico, Argentina cuenta con un desarrollo científico-tecnológico considerable por no tratarse de un país desarrollado, y una población alfabetizada virtualmente en su totalidad.

La tecnología es una tendencia en crecimiento, avanzó rápidamente en la última década, pudiendo generar riesgos de obsolescencia de forma muy temprana en las diferentes industrias, pero puede generar un factor diferenciador clave mediante aplicación de economías de escala.

Se considera una medición sistematizada de la cámara argentina de comercio electrónico (CACE). Según estudios el e-Commerce creció un 76% durante 2019. Además, concluye que un 90% de adultos argentinos efectuaron compras por internet al menos una vez. (CACE, 2019)

En un comienzo el contexto de pandemia afectó fuertemente la venta online, principalmente de productos no esenciales, la que tomará un fuerte impulso luego de la habilitación de los despachos el 20 de abril. Seis de cada diez empresas creen que la expansión que se produjo desde la cuarentena no se detendrá, impactando en un aumento de casi el 150% en facturación para 2020. Hasta el mes de junio con un 64% de impacto en el e-Commerce y creen que este año la facturación crecerá un 148%. (CACE, 2020)

Ecológico: Ley N.º 25.675 ley general del ambiente: ARTICULO 2º. La política ambiental nacional deberá promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, tanto en el sistema formal como en el no formal; ARTICULO 14º. - La educación ambiental constituye el instrumento básico para generar en los ciudadanos, valores, comportamientos y actitudes que sean acordes con un ambiente equilibrado, propendan a la preservación de los recursos naturales y su utilización sostenible, y mejoren la calidad de vida de la población. ARTICULO 15º. - La educación ambiental constituirá un proceso continuo y permanente, sometido a constante actualización que, como resultado de la orientación y articulación de las diversas disciplinas y experiencias educativas, deberá facilitar la percepción integral del ambiente y el desarrollo de una conciencia ambiental. (Anónimo)

Microentorno

Se observan los aspectos o elementos relacionado en forma permanente con la industria en la que se encuentra inmersa la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Herramienta de análisis a emplear:

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores (medio).

Los mismos son necesarios, pero en esta industria es relativo su poder de negociación. Ya que, en ella, existe una gran cantidad de proveedores, lo que no los posiciona como exclusivos, lo cual reduce su poder, porque las organizaciones pueden optar por otros. Otro factor que sí influye son

los costos, ofertas que puedan ofrecer, si bien existen varios proveedores no todos cuentan con los mismos precios. También existen proveedores hiper mayoristas, distribuidoras, tabaquerías, de marcas sustitutas.

Poder de negociación de clientes (alto).

La rama de la alimentación es una industria sumamente explotada. Por lo cual cuenta con una amplia competencia, allí radica la gran dependencia de los clientes para la empresa. Los mismos son sumamente necesarios y cada vez es más complicado sostener una fidelidad absoluta con los mismos, ya que entre sus criterios está la exigencia, a veces suelen cambiar sus sitios de compra, por una mínima diferencia de precio, o un por una pequeña falta de incumplimiento o escases de producto, para ellos es motivo suficiente para explorar otras alternativas.

Amenaza de productos sustitutos (bajo).

Como previamente se mencionó, la industria es amplia, sin explicitar particularmente una empresa, sino en su totalidad de mayoristas asociados a la misma, la industria abarca suficientes tipos de productos e insumos. El reemplazo de los mismos puede estar determinado por la acción, conducta o hábito de consumidores. No porque una organización de esta industria pueda contar con ellos y otra no.

Amenaza de nuevos competidores (media).

La principal barrera de ingreso para los nuevos competidores es la inversión de capital, debido a la competitividad que presenta el sector, los nuevos competidores para lograr penetrar y mantenerse en el mercado deben realizar altas inversiones. Otra barrera de ingreso son las empresas que lograron diferenciarse por su estrategia, también sus economías de escala, si las mismas venden en gran cantidad y pueden así acceder a costos más bajos. También requieren, por ejemplo, recursos humanos, tecnología, espacio físico, habilitación legal, etc.

Rivalidad entre competidores (media).

La rivalidad está existente, como ya mencionamos anteriormente la industria es muy amplia, con frecuencia aparecen nuevos competidores, pero así mismo el rubro cuenta con un exceso de demanda, ya que se está hablando de la industria alimentaria. Se trata de un mercado saturado, en el cual sobresalen las mayores empresas, que ofrecen un mejor servicio, desde canales de distribución hasta recursos humanos, e-Commerce, local con buena ubicación y preventa al

público, etc. En conclusión, diversos factores que predominan en la competencia y permiten diferenciar a uno de otros.

Análisis de mercado

Actualmente la industria del comercio de alimentos es muy frecuentada, el análisis de mercado ayuda a la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. En este reporte se analiza la industria; actualmente la misma se encuentra en pleno crecimiento, sin mencionar el contexto por el virus (COVID – 19); variable que permite estimar la demanda, que en cierta forma favoreció a la misma por considerarse un rubro esencial, imprescindible y necesario.

Hoy en día las tiendas físicas encuentran una ventaja competitiva en la venta de canales online, es decir el comercio electrónico, el cual permite que en contextos como el actual la gente pueda permanecer en su hogar y realizar las consultas, las compras y seguimiento de las mismas de manera remota. Como se mencionó anteriormente en el análisis de la industria, según estudios, el e-Commerce creció un 76% durante 2019. Además, concluye que un 90% de adultos argentinos efectuaron compras por internet al menos una vez. (CACE, 2019).

Es por esta razón que, según los cuadrantes de la matriz de Ansoff, la estrategia a implementar es de penetración de mercado, desde un enfoque digital, de tal manera que signifique un beneficio para la organización y para sus consumidores.

Cadena de Valor

Actividades primarias:

Logística Interna.

Comprende todas las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas e insumos: Cigarrillos, helados, productos congelados, bebidas, mercadería en general, maquinarias como heladeras, refrigeradores, herramientas de transporte como, camiones, autos, entre otros. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte

Involucra: recepción de documentación, comprobación de calidad, registro e ingreso.

Operaciones.

Comprende las actividades de orden y limpieza de los productos, embalaje, conservación de los mismos, todo lo vinculado para dejar el producto acabado para el producto o servicio final. En este caso se realiza una distribución de productos ya finalizados a los cuales se les aplica un margen a su costo y se colocan a la venta. Solo se preparan, mantienen, almacenan y distribuyen.

Aspectos claves: Gestión de ordenes de trabajo, control de calidad y embalaje.

Logística Exterior.

Controla los reportes basándose en la verificación administrativa para remitir total o parcialmente la factura en función de la mercadería a enviar, utilizando los soportes informáticos. Coordina el envío de los pedidos conjuntamente con el encargado de despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado y supervisa la hoja de ruta para la optimización de los tiempos de entrega a través de los datos que le eleva el encargado de despacho.

Aspectos claves: Planificación de ruta, coordinación con clientes internos y externos, cordialidad en relaciones sociales.

Marketing y Ventas.

Abarca definiciones estratégicas de marketing, marketing operativo y publicidad: Realiza las ventas brindando asesoramiento al cliente a través de la propuesta de los diferentes materiales en función de la necesidad de aquel. Verifica el stock de los materiales a través de la base de datos y el apoyo de la recepcionista, además en forma directa por comunicación interna a depósito con los distintos responsables para asesorar de forma correcta a los clientes sobre la existencia de los mismos. Envía la solicitud de pedidos de los clientes al área de despacho a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi, para que estos preparen la mercadería correspondiente a ser enviada.

Aspectos claves: Responsabilidad sobre información que se transmite al cliente, tiempo de demora por entrega de mercadería, relaciones internas y externas. Conocimiento de las características, uso y precio de los materiales.

Servicios.

Comprende las actividades que permiten conectarse con el cliente, debido a que estas empresas solo comercializan y distribuyen sus productos, se tiende a diferenciar con servicio. Por ejemplo: Tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. Se ofrecen Mix de productos.

Aspectos claves: Servicio de postventa, servicio de entrega, encuestas para recibir feedback del servicio percibido.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa.

Estas actividades están enfocadas en mantener la gestión del negocio, se dividirá en: actividades financieras, contables, compras y aprovisionamiento, entre otras. La empresa cuenta con instalaciones de producción, dispone de un lote de 84 hectáreas, ubicado en la ruta provincial N°10, posee depósitos de cigarrillos, cuatro centros de distribución, oficinas comerciales. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad. En la comunicación se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. La empresa cuenta con canales de distribución y la estrategia a implementar son las redes de venta web.

Gestión de Recursos Humanos.

Comprende la actividad de reclutamiento, selección y capacitación de las personas que trabajarán en la compañía. Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Poseen baja

rotación, en quien se confía, cuenta con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio

Desarrollo de la Tecnología.

El desarrollo de la tecnología son actividades relacionadas con la investigación, uso y desarrollo de la tecnología necesaria para la realización de actividades. Son, en su mayor parte, sistemas electrónicos para administrar inventario, rastrear ventas, fijar el precio de productos, venderlos, manejar las preguntas de servicio al cliente, etc. En el caso de la empresa, los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Cuentan con sitio web de la empresa, perfil en Facebook e Instagram; redes a las cuales no se les presta mucha atención y no es ese su fuerte en cuanto a darse a conocer. La estrategia es gestionar la tecnología necesaria para soportar la estrategia de redes sociales y la implementación del e-Commerce.

Otra estrategia ya empleada y a desarrollar es la de una tecnología idónea, que permita mantener tanto la calidad, como el creciente aumento de la cantidad de producción.

Aprovisionamiento.

Esta área es clave en la compañía, permitirá desarrollar proveedores adecuados para el cumplimiento de los objetivos, incorporar materias primas de calidad cuidando los márgenes de venta, contratos para asegurar suministro y sistemas de eficiencia para ahorrar en el abastecimiento.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Cuentan con un encargado de compra; que modificará el estimativo de compra mencionado anteriormente, teniendo en cuenta ofertas por parte del

proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

MARCO TEORICO

Planificación Estratégica

Según José María Sainz Vicuña Ancín, para la planificación, se necesita, pensar estratégicamente, lo cual implica definir (planificar) hoy cómo se quiere que sea el futuro. Se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura se debe tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. Y que, para ello, es preciso hacerse preguntas como las siguientes: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Qué haré para conseguirlo? Cuestiones que uno debe plantearse en todos los órdenes de su vida. En otras palabras, el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. En efecto, partir desde el ideal futuro hace nacer el pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión o los sentimientos. El hábito de pensar continuamente en el significado futuro de lo que estamos haciendo es una práctica que conduce a la eficacia. A unos les sirve para resolver problemas, a otros para intentar ganar guerras. Y puede llegar a marcar una palpable diferencia entre las actuaciones de unos y de otros. (Ancín, 2017)

El proceso de elaboración estratégico está compuesto por:

Primera etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.

Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.

Cuarta etapa: Selección de las estrategias, tanto corporativas como competitivas y funcionales.

Quinta etapa: Decisiones operativas: implementación, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Ancín, 2017)

Estrategia Genérica

Luego de los análisis pertinentes, se hayan defectos como, la abundancia de productos que quieren vender. Al tener una cartera tan amplia a veces carecen de alguno de ellos; es por eso que se debe prestar mayor énfasis en controles de stock, rigurosidad en cuanto a los recursos humanos ya que no cuentan con un área destinada a ellos. Deben prestar absoluta atención para su labor y se sugiere la implementación de actividades motivacionales y reconocimientos o remuneraciones psicológicas para mejorar la motivación del personal.

El objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia es conquistar un segmento o nicho de mercado. En este caso se basará la ventaja competitiva en el menor costo, atendiendo solo este nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas del mismo. Supone defender la marca en el dicho de mercado seleccionado y el éxito para estas empresas está en su capacidad de innovación (y de respuesta a las innovaciones de los líderes que pretenden invadir dichos nichos) ofreciendo a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia. (Ancín, 2017)

Estrategia Central

La tecnología representa una porción cada vez más grande de la actividad económica. Las estimaciones sugieren que entre 12 a 15% de la actividad económica total en Estados Unidos la realizan las industrias de la tecnología de la información. Esta cifra en realidad subestima el verdadero impacto de la tecnología en la economía. Y la ventaja competitiva de las tiendas físicas, como Walmart, está basada en el uso de la tecnología de información. El círculo de la industria de alta tecnología es muy grande y se está expandiendo. (CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES, 2011)

La estrategia central que rige en el reporte es la de la implementación de ventas de canales online, lo que comúnmente se conoce como e-Commerce, junto con nuevas estrategias comunicacionales ya que la empresa presenta varias desventajas referido a ello y no cuenta con una estrategia panificada de publicidad y comunicación. Sobre todo, en un contexto actual, donde predomina el auge digital. Se planea así realizar una estrategia de penetración de mercado, con un

enfoque en lo tecnológico. Lograr que la empresa pueda hacerle frente a la competencia en un ámbito tan frecuentado hoy en día, sin mencionar el contexto de pandemia atravesado en que la tecnología ha avanzado más y más, volviéndose fundamental a tal punto de que gran parte de colaboradores de las compañías están trabajando desde su hogar de manera remota. Desarrollar el comercio online es todo un desafío, se trata de alinear a todo el personal de la organización, adaptar y acostumbrar a los clientes a estos nuevos métodos, el que ellos puedan realizar sus encargos de mercadería desde su casa, chequear cartera de productos, líneas de los mismo, obtener promociones, descuentos, toda la información de una manera instantánea. En conclusión, una serie de beneficios para los clientes al ir implementando la plataforma, lograr fidelizarlos. Y lograr una mayor rentabilidad de la organización.

Estrategia Funcional

Son aquellas orientadas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por tanto, su capacidad para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente (CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES, 2011). Según (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2014) es utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva, en el cual todos apoyan el objetivo con distintas iniciativas: En este caso, el departamento de marketing desarrolla nuevos planes de venta y renueva sus materiales promocionales; el de producción incorpora el quipo digital en las plantas; y recursos humanos actualiza sus procesos de selección de empleados y sus programas de capacitación, entre otras operaciones que se verán reflejadas en el desarrollo de la propuesta.

Beneficios

La estrategia a implementar ya se ha realizado previamente y ha tenido resultados exitosos según autores mencionados anteriormente como Charles Hill y Gareth Jones. Estos han sido comprobados y para ello citaremos el ejemplo de una revista digital (Roberto Flavio Ortiz Moya, 2017) la cual dice que, en América Latina, el comercio electrónico B2C ascendía en 2013 a unos 51.000 millones de dólares, es decir aproximadamente el 4% del total mundial. También dice que el mercado está dominado por Brasil que representa alrededor del 38% del total de las ventas B2C de la región, seguido por México (19%) y Argentina (8%) (UNCTAD, 2015).

La organización incursiona en el comercio electrónico a partir del año 2010. Al entender que el potencial de los negocios en internet, ofrece a sus clientes que puedan comprar en línea y

recibir en su casa o tienda de Walmart que ellos decidan. Lo consiguió a través del desarrollo e investigación en tecnología de punta; y según el sitio web oficial de Walmart (2015), la empresa multinacional de origen estadounidense en el año 2015 las ventas netas fiscales ascendieron a \$ 482,2 mil millones, empleando a 2.2 millones de personas en todo el mundo de estos 1,4 millones son de EE.UU. En la actualidad, casi 260 millones de clientes visitan las 11.500 tiendas en 28 países y sitios de comercio electrónico en 11 países.

DIAGNÓSTICO

Luego de realizado el correspondiente análisis de situación, se logra observar que la empresa no se encuentra en una mala condición, ni en un punto de partida, sino que la misma dentro de su análisis micro, nos revela que, no presenta grandes dificultades para la realización e implementación de nuevas estrategias. ¿Por qué? Según el pertinente análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter, la empresa no se ve muy condicionada, ya que en la industria se cuenta con proveedores suficientes que pueden proveer los mismos productos, los productos sustitos pueden formar parte de ella o no, no son de absoluta exclusividad ya que no está dedicada a la fabricación de los mismos sino a comercializarlos, posee clientes fidelizados por sus bajos costos y buenos servicios, aunque la competencia es alta.

Realizando un enfoque en todo aquello que se puede mejorar, según muestra la cadena de valor, en cuanto a recursos humanos las disposiciones para los mismos no son las mejores. Esto podría deberse a la falta de un área dedicada a ellos en la organización. Podría modificarse el criterio de “confianza” hacia los empleados con mayor antigüedad y otorgar en cambio, planes de incentivo e inclusión, elevar de puesto a aquellos empleados que sin importar su edad demuestran fidelización a la empresa y compromiso con la misma, ya que los trabajadores conforman un aspecto fundamental para el funcionamiento de esta. Por otro lado, la empresa brinda excelentes servicios, como son el de entrega, el de asistencia presencial a los comercios para levantar los pedidos, cumplimiento en el tiempo de entrega, etc.

Se aborda ahora el criterio más importante, que conforma la estrategia central a proponer, referido a los procesos tecnológicos y al área marketing y ventas, donde se busca gestionar la tecnología necesaria para soportar la estrategia de e-Commerce, como se menciona en las estrategias genéricas y central del marco teórico, la cual se considera, es la más adecuada porque la organización no recurrió a una real innovación tecnológica, solo cuenta con, redes sociales y

sitios web que poseen muy pocos seguidores y cuentan con información desactualizada, según investigaciones propias y visitas a estos sitios. Es adecuado entonces proponer el desarrollo de nuevas estrategias de ventas online, que los clientes puedan chequear productos, recibir promociones, descuentos, solicitarlos y realizar el seguimiento de los mismos, entre otras cosas, al implementar redes de canales online, en las que no solo ellos salen beneficiados, sino que los empleados no deberían acercarse físicamente a los comercios, lo que significa menos inversión en recursos como (riesgo de transporte, gasto de combustibles, seguros, personal disponible, etc.), la empresa ofrecería lo que organizaciones multinacionales hacen hoy en día, lo que significaría, más cantidad de ventas y más rentabilidad para la misma.

De no hacerlo, se corre el riesgo de permanecer estáticamente, en un contexto sumamente fluido y dinámico, donde se demanda cada vez más servicios y tarde o temprano serán ventajas competitivas de otras empresas que pondrán a esta en desventaja o tal vez en un futuro, con los avances tecnológicos, sumado de la exigencia de los consumidores, fuera del mercado.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Visión, Misión y Valores

Se considera que, para las estrategias a implementar, la visión, misión y valores son adecuadas, por lo tanto, se conservará lo ya dispuesto por la organización. Para leer de estos, ver anexo 1.

Objetivo General

Alcanzar un incremento del 8% de las ventas en el próximo año, tomando como base las ventas del ejercicio 2020, a través de la incorporación de estrategias de e-Commerce, marketing y publicidad, desde el periodo vigente (2020) en adelante. Y el desarrollo de una aplicación para el comercio electrónico, la cual se implementará en Julio del periodo 2021, aproximadamente.

Justificación.

Como se observa en el estado de resultado de la información financiera de la organización, las ventas del año 2019 en relación con el 2018, fue de un 25%, la cual decayó en el vigente año (2020) a un 15,8%. Es decir, una brecha de 9,2% de las ventas para el periodo 2020. Por eso se pretende un nuevo impacto en estos resultados, mediante propuestas sumamente planificadas y, además, practicadas en otras organizaciones que obtuvieron éxito.

Las estrategias de Marketing y publicidad, para generar más ventas, pueden desarrollarse de manera más instantánea, debido a su practicidad, dejando a cargo un Community manager que se encargue de toda el área digital sobre la empresa, es decir el empleo de redes sociales. En cuanto al e-Commerce, (comercio electrónico), se implementará el desarrollo de una aplicación, es decir una plataforma digital, la cual se encuentra alojada en la web online, para ofrecer a los clientes el acceso inmediato a la información de la organización. Lo que conlleva su tiempo de preparación, según lo que se requiera de la misma (accesos directos, botones de acción, etc). Se estima que su implementación será a partir de Julio del próximo año (2021).

Objetivos Específicos

1. Lograr capacitación de un 70% del personal de la organización, desde diciembre 2020 hasta el desarrollo completo de la aplicación a emplear y para ello será necesaria la implementación de un área de recursos humanos. Se realizarán al menos dos clases semanales para preparar al mismo y dotar tanto a ellos como a la empresa, de los conocimientos tecnológicos necesarios para soportar las nuevas estrategias. Y con ello, la introducción de nuevas formas en la cultura organizacional de la empresa.
2. Generar un 5% más de ventas y reducir la brecha entre porcentaje del ultimo estado de resultados de la organización y el deseado, expresado en el objetivo general, mediante la pronta implementación de estrategias de publicidad y comunicación: A través del correcto manejo de redes sociales y de Google Ads, un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.
3. Desarrollo de una plataforma virtual. Una aplicación, que permite el acceso a los clientes, para poder visualizar allí su contenido y efectuar compras, realizar reclamos, etc. Con un tiempo estimado para la misma de 3 a 6 meses, según lo que se requiera para esta. Lograr que un 80% de los clientes adquieran la aplicación de descarga gratuita desde sus móviles, desde Julio 2021(momento estimado de implementación de la misma) hasta diciembre de ese mismo año.

Justificación.

Es fundamental contar con personal competente dentro de la organización. Ya que el mismo es de vital importancia para su correcto funcionamiento y para soportar los cambios necesarios tanto en el clima laboral como en su modalidad de trabajo, ya que ahora se realizará desde un entorno mayormente digital. Se pretende capacitar un 70% del personal de la misma, aproximadamente 92 empleados de los 132 que cuenta la organización. Desde diciembre del año vigente, hasta el completo desarrollo de la aplicación para el próximo año. Para esto se deberá designar un encargado en Recursos Humanos, ya que la organización no cuenta con un área específica de (RRHH). El mismo deberá tener conocimientos digitales y se evacuarán dudas con los analistas a contratar para la campaña de Google Ads y control de redes. Con la finalidad de lograr que el personal adquiera el mayor aprendizaje posible. Como se mencionó anteriormente tendrán dos clases semanales, deben adquirir sus respectivos módulos, sobre marketing digital, recursos informáticos (manejo de pc y programas) más enfocado en aquellos que poseen menos uso de tecnologías.

Se consolidará las estrategias de marketing y ventas, ya que la empresa no tiene una. Por ejemplo, como se mencionó en las conclusiones diagnósticas, a partir de investigaciones se determina que el sitio web está en desuso, es decir, contiene información desactualizada, por ejemplo, ofertas antiguas. Para ello se genera una campaña de posicionamiento de Google Ads para la web e-Commerce. Por otro lado, se realizará entonces una modificación de la página web, esto implica una completa remodelación del diseño del sitio. Por otro lado, mantenimiento de redes, por lo que se contrata un Community manager, que realizará cambios en las mismas (Instagram – Facebook) y publicidad en ellas. Para hacer llegar de manera más eficaz e instantánea, la información que la organización desee transmitir a sus consumidores, pudiendo generar también impacto en aquellos que desconocen la organización y atraer nuevos clientes.

Otro objetivo consta del desarrollo de una plataforma virtual, el cual se aloja en un hosting para poder ser visualizado por los consumidores de manera online, con costos anuales. Su diseño será estéticamente innovador y contará con “botones” que re direccionen al cliente según la acción que deseen ejecutar. Cada uno de estas acciones conlleva costos adicionales, ya que el programador deberá invertir más trabajo. Se colocara un área de comunicación, acceso directo a redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), catálogo de productos, donde consultaran

también los precios, ofertas, tiendas (ubicación de las sucursales), lista o carrito de compras de productos agregados al pedido y un botón de Feedback, donde existe la posibilidad de realizar encuestas de satisfacción del consumidor, además el mismo podrá realizar comentarios positivos o negativos para la solución de sus necesidades o reclamos.

Planes de Acción

Tabla 1: Objetivo específico n°1.

En la siguiente tabla se expresa, la incorporación a la organización de una nueva área en la administración de la misma, el área de Recursos Humanos (RRHH). Su alcance es exclusivamente para la organización y el personal de la misma. (Ver anexo 2)

Tareas	Descripción	Tiempo	Responsable	Recursos económicos
Crear área de Recursos Humanos para la organización.	Contratar un gerente en Recursos Humanos	Inicio: Enero/febrero 2021.	Asistente en RRHH.	Sueldo: \$100.000 (mensuales)
Capacitaciones.	Se capacitará al personal para emplear herramientas de marketing digital (ver anexo 2)	Inicio: enero 2021. Fin: Julio 2021.	Lic. en RRHH. (Estará en contacto con Community Manager y Analista en Sistemas)	
Material para las capacitaciones.	Módulos de lectura sobre “Recursos Informáticos” y “Marketing Digital”	Disponible desde enero 2021.	Lic. en RRHH.	Costo de e-books: \$3.000 c/u Total: 6.000 (pago único).

Tabla 2: Objetivo específico n°2

La siguiente tabla muestra la información obtenida mediante la realización de asesoría externa con empresas de tercerización, “Fibra consultores”. Para realizar modificaciones en las redes sociales preexistentes de la organización y generar también impacto publicitario a través de Google Ads. Su alcance es a nivel provincial, impactará según su ubicación en potenciales consumidores que naveguen en cualquier sitio web, ubicados en diferentes localidades de la provincia de Córdoba.

Tareas	Descripción	Tiempo	Responsable	Recursos económicos
Restyling de sitio web.	Modificación de la página web, renovación del diseño.	Inicio: enero 2021. Fin: enero 2021.	Empresa de tercerización, analista en sistemas.	\$25.000 (pago único)
Gestión de redes sociales.	Contratación de Community manager para administración de las mismas.	Inicio: febrero 2021 Fin: diciembre 2021.	Community manager.	\$15.000 (mensuales) + \$2500 (semanales) Por publicidad en Facebook e Instagram
Campaña de posicionamiento de Google Ads para e-Commerce.	Mayor impacto en publicidad cuando la gente inclusive por otros sitios web.	Posee duración de 4 meses. Se pretende renovar hasta diciembre 2021.	Community manager.	Valor de campaña: \$64.000 \$16.000 (mensuales)

Tabla 3: Objetivo específico n°3

La siguiente tabla indica la creación de la plataforma virtual, una aplicación que será alojada en un hosting web, para el acceso tanto de consumidores como para el personal de la organización, a través de su dispositivo móvil mediante una descarga desde la “App Store” de cada uno, donde se llevará a cabo el comercio electrónico. (Ver anexo 3)

Tareas	Descripción	Tiempo	Responsable	Recursos económicos
Plataforma virtual.	Alojamiento en un hosting, para visualización online.	El tiempo estimado para la misma es de aproximadamente 6 meses.	Analista en sistemas. (desarrollador)	\$25.000 (costo anual) Observación: Costo según variación de inflación.
Diseño de plataforma virtual.	Relacionado con lo estético, es decir cómo se vera la misma.	Es decir, la misma estaría disponible para Junio/Julio 2021.	Analista en sistemas.	\$50.000 (pago único por desarrollo) + funcionalidades.
Funcionalidad (4 funciones). Puesta en marcha.	Contacto – Catalogo (precios/ofertas) – Carrito de compras – Feedback.		Analista en sistemas.	\$25.000 c/ función Total: \$100.000

Tabla 4: Diagrama de aplicación, período 2021.

N° ACTIVIDAD	INICIO	FIN	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Gerente de Recursos Humanos	15/1/2021	25/2/2021												
Espacio físico para área de RRHH	3/1/2021	8/1/2021												
Artefactos y muebles	4/1/2021	6/1/2021												
Capacitaciones	10/1/2021	3/7/2021												
Material de estudio	3/1/2021	Fin de capac.												
Restyling de sitio web	8/1/2021	22/1/2021												
Gestión de redes sociales cada mes	3/2/2021	3/12/2021												
Campaña de Google Ads	3/2/2021	3/5/2021												
Contenido de plataforma virtual	3/1/2021	8/6/2021												
Diseño de plataforma virtual	3/1/2021	8/6/2021												
Puesta en marcha	9/6/2021	24/12/2021												

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Presupuesto.

Costos de la propuesta												
Descripción	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Incorporacion area de Recursos Humanos												
Sueldo	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Computadora	\$ 130.000											
Muebles	\$ 80.000											
E-books para capacitaciones	\$ 6.000											
Modificaciones en redes sociales												
Restyling del sitio web	\$ 25.000											
Gestion de redes sociales		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Publicidad en redes	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Posicionamiento Google Ads	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
Plataforma Virtual												
Alojamiento en Hosting online	\$ 25.000											
Contenido y diseño de plataforma						\$ 50.000						
Funcionalidades						\$ 100.000						
SUBTOTAL	\$ 392.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 291.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000	\$ 141.000
TOTAL	\$ 2.093.000,00											

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Tabla Inflación	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Cash Flow A.J y J.A Redolfi	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Por venta de mercaderías	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.111,56	\$ 1.145.670.387,26
Plan de accion	\$ 36.477.314,91	\$ 51.433.014,02	\$ 69.434.568,92	\$ 91.653.630,98
Total de ingresos	\$ 492.443.751,24	\$ 694.345.689,25	\$ 937.366.680,48	\$ 1.237.324.018,24
Egresos				
Costo de mercadería vendida	\$ 249.898.421,48	\$ 352.356.774,29	\$ 475.681.645,29	\$ 627.899.771,79
Gastos de comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 16.038.921,15	\$ 21.652.543,56	\$ 28.581.357,50
Gastos administrativos	\$ 7.669.955,43	\$ 10.814.637,15	\$ 14.599.760,15	\$ 19.271.683,40
Gastos financieros	\$ 39.496.697,42	\$ 55.690.343,36	\$ 75.181.963,54	\$ 99.240.191,87
Otros egresos	\$ 885.858,05	\$ 1.249.059,85	\$ 1.686.230,80	\$ 2.225.824,65
Presupuesto de inversión	\$ 2.093.000,00			
Total de egresos	\$ 311.419.053,76	\$ 436.149.735,81	\$ 588.802.143,34	\$ 777.218.829,21
Utilidad bruta	\$ 181.024.697,48	\$ 258.195.953,44	\$ 348.564.537,14	\$ 460.105.189,03
Impuesto a las ganancias	\$ 172.355.312,93	\$ 243.020.991,24	\$ 328.078.338,17	\$ 433.063.406,38
Utilidad neta con planes de accion	\$ 8.669.384,54	\$ 15.174.962,20	\$ 20.486.198,97	\$ 27.041.782,65

Impuesto a las ganancias	35%	Inversion a realizar	-\$ 2.093.000,00
Tasa de referencia LELIQ	54%	Flujo del periodo 1	\$ 8.669.384,54
		VAN	\$ 13.215.670,96
		TIR	476%
		ROI	879%

Concluido el análisis financiero, se observa que el ROI, indica un retorno de \$8,79 en el tiempo estimado. Es decir, factible y recomendable de llevar a cabo en años siguientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del reporte realizado de la Organización A.J y J.A Redolfi, se puede diagnosticar que si bien, la misma es rentable, presenta algunos defectos y ciertas problemáticas, que serán abordadas mediante la planificación estratégica. Entre los mismos encontramos fallas en cuanto a la ausencia de dos áreas o estrategias fundamentales como lo son, el área de Recursos Humanos y una estrategia sólida de comunicación externa en la misma. Lo mismo se debe a que, la organización no había invertido en un departamento de este tipo, tal vez por considerarlo innecesario y, por otro lado, la misma se desenvuelve en un contexto más tradicional, fuera del auge digital y las nuevas tecnologías. Si bien esta cuenta con su respectivo sitio web, redes sociales como, Instagram y Facebook, no se les presta la atención necesaria y requerida para la exigencia del contexto actual.

Se busca entonces, a través de una intervención profesional, dar solución a las problemáticas marcadas, en un principio como se mencionó anteriormente, la incorporación de un área de Recursos Humanos en la organización, lo cual es necesario porque está relacionado con demás lineamientos estratégicos del plan de acción, en el cual es fundamental el rol de un gerente de RRHH y asimismo su gran significatividad para cualquier otra acción que quiera llevarse a cabo en la empresa, como selección de personal, capacitaciones y seguimiento del rendimiento de estos, entre otras cosas. En el anexo 2 se puede visualizar más información relacionada a esto.

Por otro lado, se desea obtener nuevos lineamientos tecnológicos, como la incorporación de aprendizaje en estos medios, para alcanzar las nuevas metas de comunicación externa, las cuales serán llevadas a cabo mediante estrategias de marketing digital, desarrollo de nuevas publicidades en todos los sitios, de contenido visual, auditivo, en las redes sociales de, Instagram, Facebook y su sitio web. Con la finalidad de alcanzar el e-Commerce en la organización, conjunto también con el desarrollo de una plataforma virtual, una aplicación para celulares móviles, donde tantos colaboradores como consumidores podrán tener acceso a la misma de manera gratuita y allí se desarrollará el comercio, pero de una manera no tradicional, con información instantánea y solicitudes al instante por parte de los clientes.

Los beneficios serán alcanzados, ya que, para hacer referencia a lo mismo se realizaron los correspondientes análisis previos y la cuantificación de los indicadores para determinarlo. Mediante estos se obtuvo que la organización, obtendrá un retorno de inversión, de un 879%.

Para finalizar, se recomienda el control y gestión de los planes a implementar, se desarrollará una aplicación, la cual conllevará sus respectivas actualizaciones, además de ser llevada a cabo por una empresa de tercerización, la cual no esta al alcance de la misma, lo que no significa por ello perder de vistas estos aspectos, su debido mantenimiento, la carga de nuevo material, medir la aceptación del cliente o en su defecto la negación hacia estos nuevos métodos. En ese caso, la organización siempre contara con su comercio en la sede de James Craick, donde podrán acercarse y realizar sus compras de una manera mas tradicional. También es fundamental no perder de vista a los colaboradores, los cuales estarán incorporando una nueva área en la organización e ineludiblemente serán participes de lo mismo y se espera que sea de manera positiva, por eso se pretende realizar encuestas de medición, de la satisfacción de estos, sobre los nuevos cambios y como se ven afectados en ellos.

Referencias

Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Anónimo. (s.f.). *Unter*. Obtenido de La Educación Ambiental en la legislación argentina:

http://www.unter.org.ar/imagenes/La%20Educaci%C3%B3n%20Ambiental%20en%20la%20legislaci%C3%B3n%20argentina_1.pdf

CACE. (2019). Obtenido de Estadísticas de comercio electrónico.

CACE. (Junio de 2020). Obtenido de Estudio de comercio electrónico.:

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CANVAS. (s.f.). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRAL*. Col. Cruz Manca, Santa Fé, México.: CENGAGE learning.

Datosmacro.com. (Marzo de 2020). Obtenido de PIB de Argentina:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

Datosmacro.com. (Agosto de 2020). Obtenido de IPC de Argentina:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20variación%20mensual%20del%20IPC,es%20del%2015%20del%2025.>

INDEC. (2010). Obtenido de Proyecciones nacionales:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Juan Manuel Morón, D. P. (s.f.). *Alimentos argentinos*. Obtenido de Alimentos, normas y trámites:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>

Marco Lavagna. (Julio de 2020). *INDEC*. Buenos aires. Obtenido de Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas.:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_09_20DDB84A2C4B.pdf

Roberto Flavio Ortiz Moya, F. R. (2017). Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico? *Revista Publicando*, 368-382.

Sayol, I. (2015). *Ignasi Sayol*. Obtenido de Logística del comercio electrónico (ecommerce):

<https://ignasisayol.com/es/logistica-del-comercio-electronico-ecommerce/>

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2014). *Administración*. Ciudad de México: PEARSON.

ANEXO

ANEXO 1: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Visión.

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión.

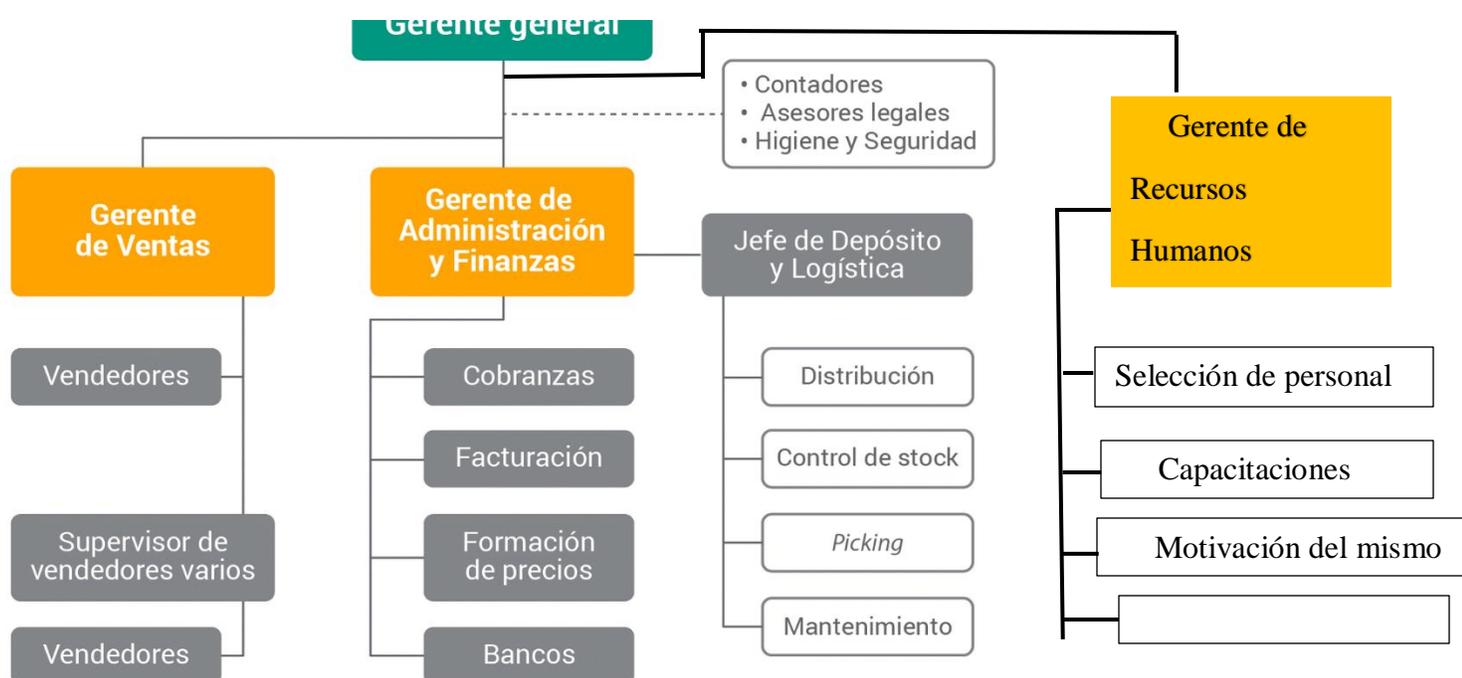
“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar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

Valores.

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (CANVAS)

ANEXO 2: Objetivo específico N°1: Incorporación de área de recursos humanos a la organización.



Anteriormente se observa el organigrama de la organización, incorporando en su estructura el área de Recursos Humanos. En un principio se contratará un gerente de RRHH, si es necesario mediante una consultora externa. La línea de mando permanecerá de la misma manera a como estaba estructurado, a diferencia de la incorporación de una nueva área encargada particularmente del talento humano de la empresa. El rol de área constara entre otras cosas de:

- Rediseño de puestos.
- Control de asistencia
- Gestión de periodos vacacionales.
- Evaluaciones de rendimiento
- Ascensos o modificaciones de puestos en el personal.

Por último y más importante, se aclara las actividades por las cuales se incorporó esta nueva área en la organización y por la cual es fundamental su participación. Como se mencionó anteriormente en el desarrollo de la propuesta, el gerente de RRHH a cargo de su respectiva área, será el designado de realizar las capacitaciones mencionadas para la implementación de las nuevas estrategias. Para lo mismo será necesario:

- Gerente de RRHH + Community manager,
- Elementos de clases, cuadernos, lapiceras, corrector.
- Computadora con acceso a internet.
- Sector de la organización para ser utilizado como aulas.
- Módulos de aprendizaje, e-books sobre Recursos Informáticos y Marketing Digital
- Clases semanales.
- Encuesta de satisfacción.

Todo ello con el objetivo de desarrollar competencias en el uso de las nuevas tecnologías, la introducción al auge digital, es decir, que los trabajadores no queden exentos del asunto y que solo sean llevados a cabo por mandos superiores, sino que todos sepan de la existencia de las innovaciones de la organización y sean competentes en caso necesario de manejar redes, asesorar a sus clientes, incluso al mismo personal de la misma.

ANEXO 3: PLATAFORMA VIRTUAL

Una vez desarrollada la plataforma virtual por el Analista en sistemas, será llevada a cabo por el área de logística de la organización, la cual deberá romper sus barreras de logística tradicional, para implementar la e – logística, es decir, logística electrónica. La misma representa un reto para las organizaciones ya que de no hacer las cosas correctamente puede repercutir de manera negativa en los consumidores.

e-Logística tiene tres partes fundamentales, a continuación, se hablará de las nuevas actividades que deberán llevar a cabo el área de logística en la organización y los aspectos fundamentales a tener en cuenta.

Almacenamiento: Esta parte del proceso debe enfocarse en pedidos pequeños, la manera de gestionar de manera ágil el stock, disponer de un packaging de calidad, contar con un sistema de preparación, expedición, control y seguimiento en tiempos reales y confiables.

Distribución: Trata sobre la trazabilidad del proceso de distribución; la flexibilidad y la calidad en la entrega del producto; el poder ofrecer un alcance eficaz; servicios urgentes, etc.

Sistema de información: Es necesario contar con una gestión precisa y fiable de los stocks, planear de manera eficiente los plazos de entrega, disponer de sistemas de gestión avanzados (seguimiento en tiempo real por radiofrecuencia, planificación y optimización de rutas, tracking de mercancías, atención al cliente, etc.). Sumado de ello la integración de sistemas de información logísticos en la tienda online (Sayol, 2015)