

Universidad Siglo 21



Plan estratégico de comunicación interna y aplicación de las nuevas tecnologías en
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Nombre y Apellido: Nicolás Abel Tobal

DNI: 23.468.202

Legajo: VADM15852

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Vittar Carlos

Abril,2020

Índice

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	6
<i>ANÁLISIS PESTEL</i>	7
<i>Factor Político</i>	8
<i>Factor económico</i>	8
<i>Factor social</i>	9
<i>Factor tecnológico</i>	9
<i>Factor ecológico</i>	9
<i>Factor legal</i>	10
<i>CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	10
<i>CADENA DE VALOR</i>	11
<i>ANÁLISIS FODA</i>	13
<i>ANÁLISIS ESPECÍFICO</i>	15
<i>Matriz de Ansoff</i>	15
MARCO TEÓRICO	17
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	21
PROPUESTA	23
<i>VISIÓN</i>	23
<i>MISIÓN</i>	23
<i>VALORES</i>	23
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	24
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	24
<i>ALCANCE</i>	24
<i>RECURSOS</i>	25
<i>ACCIONES ESPECÍFICAS</i>	25
<i>MARCO DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN</i>	29
<i>DIAGRAMA DE GANTT</i>	30
<i>ANÁLISIS ROI</i>	30
CONCLUSIÓN	32
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS	37

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Matriz Foda Fuente: elaboración propia (Porter, 1987)	14
Ilustración 2 Matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia (Ansoff, 1976)	16

Resumen

Se presenta el siguiente trabajo final de grado realizado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, dedicada a la comercialización y distribución de productos de primeras marcas. El objetivo de este reporte es la implementación de un plan estratégico para la empresa que le permita generar rentabilidad. Para ello, se realizó un análisis de situación donde se presentan los factores del ambiente externo, se elabora un diagnóstico para determinar el sector en el cual compete, seguido se desarrolla como se encuentra la estructura de la empresa, su entorno y el análisis interno. A continuación, se define el marco teórico, que servirá de sustento a las acciones que se pretenden implementar para una mejor competitividad y posteriormente se elaboró una propuesta definiendo planes de acción, presupuesto e indicadores. Se realiza la conclusión y se dejan en claro recomendaciones que puedan ser de utilidad a futuro.

Palabras claves: Implementación, rentabilidad, competitividad.

Abstract

The following final degree project is presented to the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, dedicated to the marketing and distribution of top brand products. The objective of this report is the implementation of a strategic plan for the company that allows it to generate profitability. For this, a situation analysis was carried out where the factors of the external environment are presented, a diagnosis is made to determine the sector in which it competes, followed by the structure of the company, its environment and the internal analysis. Next, the theoretical framework is defined, which will support the actions that are intended to be implemented for better competitiveness, and a proposal was then drawn up defining action plans, budget and indicators. The conclusion is made and recommendations that may be useful in the future are made clear.

Key words: Implementation, profitability, competitiveness.

Introducción

En el presente trabajo final de grado, se estudiará a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, de la localidad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero, una ciudad de 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². De la Provincia de Córdoba, Argentina.

La empresa lleva mas de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. Su centro de Distribución principal se encuentra en James Craik, desde donde centraliza las compras a proveedores y abastece a sus cuatro sucursales.

Excepto en la ciudad de Córdoba la empresa en sus sucursales cuenta con venta minorista, preventistas y ejecutivos de cuenta que le permiten llegar a cubrir la mayor parte de cada una de las localidades.

A lo largo de los años la empresa fue creciendo, aumentando en empleados, clientes y proveedores, logrando ser una empresa competitiva dentro del rubro marcando una diferenciación.

En un análisis previo se observa que la empresa en su estructura funcional carece de una estrategia en recursos humanos, esto ha llevado a la empresa a desproteger ciertas áreas o departamentos de la misma.

Presenta dificultades a nivel interno como a nivel externo, tanto en cuestiones relacionadas con la falta de planificación o implementación de acciones para una mejora continua. En referencia a nivel interno no se realizan procesos de selección para los distintos cargos o puestos que se requieran, escasa formación y sensibilización en lo referente a comunicación, seguridad e higiene y dentro de sus políticas de funcionamiento carece de un sistema informático integral que le permitiría obtener un servicio eficaz. No se realiza control de inventario, esto perjudica a la empresa, le representa perdidas y consecuentemente aumento de los costos.

La falta de formalidad en los procesos de las distintas áreas hace que el personal no este alineado con la estrategia de la empresa, es otro factor que genera menor rentabilidad.

La estrategia de la empresa plantea con respecto a sus competidores, marcar una diferenciación en brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La problemática se genera en la estructura de la empresa, al no ser eficiente en las distintas áreas, esto impulsa los costos, no permitiendo obtener una mejora de la rentabilidad la cual se da a través del incremento de las ventas.

Con el propósito de optimizar a la organización, se propone una mejora en la formulación de un plan estratégico que contribuye a resolver los problemas que actualmente se han presentado y buscar la forma de cómo resolverlos en determinado momento.

De igual forma, La planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas definir, establecer objetivos y realizar planes de acción que conducirán a alcanzar esos objetivos, ir analizando y haciendo los ajustes necesarios en un tiempo determinado.

Cuando hablamos de empresas, es el caso de WalMart como administró su cadena de valor para obtener ventaja en los costos sobre sus rivales. Se destaca en ventaja en costos proveniente de una serie de iniciativas y practicas como el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retrasmitem las ventas, En inversión en automatización en centros de distribución, optimización de la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland,2012, p.139)

Podemos encontrar el caso de Sargniotti (2019), es su tesis final de grado, expone sobre el hotel Howard Johnson, rediseño de la planeación estratégica, generación de nuevos objetivos centrándose en el nivel de negocios y en las estrategias de diferenciación y enfoque.

También para dar solución a lo planteado Dahan (2019), en su tesis propone una aplicación como herramienta complementaria de comunicación interna, que no solo acompaña al empleado, también todos los niveles jerárquicos, puede ser utilizada para gestionar al personal desde un solo lugar y de una manera más ágil e integral, mejorando el control a través de sus indicadores, que antes tomaban demasiado tiempo y dinero en ser aplicados, un ejemplo medición del clima laboral.

En la actualidad para las empresas tradicionales es de vital importancia la incorporación de nuevas tecnologías, desde el área de recursos humanos es ampliamente favorable. El mercado ofrece herramientas digitales adaptables, además se debe realizar un minucioso estudio sobre cual debe ser la mejor plataforma de comunicación para su organización y que su proceso de implantación sea el más exitoso.

Es conveniente mejorar el plan estratégico dentro de la empresa ya que permite alinear desde la alta gerencia a toda la organización en una misma dirección. Planear con éxito los objetivos estratégicos, da la posibilidad a la empresa de mantener su posición competitiva en el mercado y si es posible aumentar su participación en el mercado y así generar rentabilidad.

Análisis de Situación

Desde 1910 la familia Redolfi están instalados en James Craik, una familia de bastante influencia en la zona. A través de los años se fueron consolidando en el negocio de distribución. En el año 1990, se constituye la nueva y actual sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y en 1993 forman una nueva sociedad distribuidora Redolfi S.R.L. destinada a productos congelados.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes empresas, su línea de productos es muy variada, las ventas no están enfocadas en un solo producto.

La estructura organizacional de las sucursales es funcional, el sector administración esta integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Siendo tercerizada la parte contable, asesoría legal y seguridad e higiene.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no se le producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos, no presenta inconvenientes ya que la mayor parte de sus ventas es de contado, solo un porcentaje mínimo es a un plazo corto que no afecta en la liquidez de la empresa.

No cuenta con un área de recursos humano, ni proceso de selección de los empleados, esto le ocasiona inconvenientes a la hora de incorporar personal en distintos cargos o puestos, dado que a medida que se incorporan van aprendiendo mientras trabajan.

En el proceso de comercialización, el abastecimiento de las sucursales al centro de distribución se realiza a través de internet y los pedidos por parte de los vendedores a través de dispositivos móviles que llevan los preventistas, la empresa posee un sistema informático que le permite determinar la cantidad de mercadería que requerirá. En el proceso de recepción en las sucursales el control es manual ya que no posee ningún sistema informático.

En higiene y seguridad no cuenta con un área específica, si recibe inspecciones regulares donde le dejan algunas observaciones a cumplir en una memoria técnica.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa que ha logrado a través de los años, si patrocinan eventos y equipos deportivos.

Guida Alberto, presidente de CADAM (2019) Expresa que:

“...La disrupción digital es en lo que estamos inmersos y eso implica a los canales de distribución, a nosotros como canal mayorista en particular y en lo prioritario el mundo digital es hoy fundamental, por algo natural, que es el proceso que conjuga a la actividad mayorista.

Si la empresa como dice en su estrategia, es ser competitivos, con los mercados cada vez mas competitivos, atentos a los cambios que se producen, exigencias de los clientes o nuevas formas de venta de productos.

Es importante que la empresa este consciente de los problemas que le puede ocasionar, si no mejora su estrategia, difícilmente pueda mantener una estrategia de precios competitivos, y así diferenciarse de sus competidores ni aprovechar las oportunidades de crecimientos.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para describir el entorno en el que se desenvolverá la organización. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores político, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. (Parada, 2013)

Factor Político

En la actualidad la política inició un año 2020 con un nuevo gobierno, esto genero expectativa en todos los sectores, esperando medidas que impulsen el movimiento económico. Hoy nos encontramos ante una realidad totalmente distinta, una pandemia que lleva a todos los gobiernos del mundo a tener una mirada distinta de la realidad. En Argentina que viene de un alto nivel inflacionario y un proceso recesivo. Estos datos se reflejan del índice de precio al consumidor, que mide la variación mensual e interanual de precios de bienes y servicios representativos para el consumo. (Indec, 2020)

Las empresas ante esta perspectiva se ven obligadas a recortar su ganancia, mantener los precios, reducir al mínimo los costos o se verán afectadas.

Factor económico

El FMI anticipa que la actividad económica global sufrirá este año una contracción de 3%. Peor es la proyección para la Argentina, ya que se espera una retracción de 5,7% en el producto bruto interno (en su anterior informe calculaba una baja de 2,2%) y una suba de la desocupación a 10,9% de la población. (Franco, 2020, párr.3)

En relación a la temática de este reporte, Catalano Andrea (2020) en publicación digital muestra el índice Nielsen Expres Argentina,

donde el consumo en marzo creció 24,8% en comparación con el mismo mes del año anterior motivado, principalmente, por el estoqueo de mercadería que decidieron efectuar los consumidores ante el advenimiento del aislamiento social preventivo y obligatorio que se puso en marcha de manera efectiva el 20 de marzo pasado.

Agrega que la reposición se canalizó a través de los supermercados de proximidad y de las compras on line. Estos dos espacios lograron incrementos significativos en las últimas dos semanas de marzo, por encima del 100% en el primer caso y más del 300% en el segundo, en comparación con la misma semana del año anterior.

Cifras que la industria debe prever ya que el consumo tendrá una retracción y pérdida del poder adquisitivo, no debe hacerse eco de esta situación, la competencia se dará por mantener el volumen de venta y no perder participación en el mercado.

Factor social

La caída de los ingresos reales producto de la inflación modificó los hábitos de consumo de las familias, que hace tres años comenzaron a sustituir las primeras marcas por otras de menor precio y dejan caer consumos "extras", lo que ahora no sólo incluye las salidas al cine o a comer afuera, sino también el apoyo escolar. Una tendencia que se espera que se agrave en este primer trimestre debido a la aceleración de la inflación. (Dalto, 2019, párr.2)

También la salud a nivel mundial se encuentra sobrepasada por un virus que afecta a toda la población en general esto hace que se vea afectado nuevamente el consumo. Esto lleva a la empresa a adaptarse a nuevas formas de consumo e ir determinando que productos ofrecer, una nueva forma de vida social, inclinación por lo básico e indispensable, son factores que se deben tener en cuenta.

Factor tecnológico

La tecnología en el mundo se encuentra en un avance permanente, permiten que hoy la comunicación sea mas activa. En tan solo diez años el 75% de los trabajadores en el mundo serán millenials, por lo que la forma de trabajar, de acceder a la información, a la seguridad, a los datos y al consumo será completamente diferente a lo que estamos acostumbrados hoy en día. (Schenquerman, 2020, párr.5)

Agrega Schenquerman que aquellas empresas que no utilicen inteligencia artificial quedarán en desventaja con respecto a las que sí la utilicen. Podemos decir que la tecnología no es comparable con la del trabajo humano, lo que si logrará darle un impulso y una velocidad a los negocios que aún no tuvimos la posibilidad de ver o desarrollar.

Con lo expuesto podemos decir que va a permitir a las empresas ser mas eficientes, ahorrar tiempo, de trabajar de una forma más inteligente y de poder tomar cada vez mejores decisiones con menos margen de error.

Factor ecológico

El retail sustentable como una necesidad creciente,

Los hábitos de consumo están cambiando a medida que las personas se hacen más conscientes de la necesidad de cuidar el planeta. Las grandes empresas han hecho eco de esta tendencia creciente y toman acciones que apuntan a la sustentabilidad como meta. (Bravo, 2020)

Los hábitos de consumo están cambiando y para mantener clientes satisfechos es necesario estar siempre atentos a los cambios, de allí la necesidad del Retail sustentable, un nuevo concepto destinado a un creciente mercado. (Analítica de retail, 2019)

Apuntando a que el 90% de los millenials preferirán comprar productos sostenibles y que además el 95% de ellos recomendará esa marca a un amigo. (p.4)

Factor legal

En el contexto legislativo con el fin de mejorar la zona urbana se sanciono una ordenanza N°1564-07 que exige, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

Cumplir con el convenio colectivo de trabajo de comercio, establece la escala salarial de acuerdo a la categoría de cada trabajador.

Respetar la Ley N°19.587 de Higiene y Seguridad del Trabajo, esta ley determina las condiciones mínimas de higiene y seguridad que debe tener el trabajador.

Cinco fuerzas de Porter

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. (Porter,2008)

Amenaza de nuevos entrantes

En el mercado, una de las ventajas que posee la empresa es la economía de escala, con acceso a canales de distribución que permite generar alto volúmenes de ventas, también en diferenciación de productos logra una ventaja posicionando productos de primera marca.

Cuanta mas lealtad se genere sobre el cliente y marque una diferenciación sobre el producto menos posibilidad de ingreso dará a nuevos competidores.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se puede dar si las marcas que comercializan son productos de iguales características. Puede depender del grado de demanda del sector si es baja la rivalidad se incrementa por la necesidad de mantenerse en el mercado, o alta demanda da la posibilidad de participación por aumentar el tamaño del mercado.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En la comercialización de productos de primeras marcas la rivalidad se puede dar si los productos sustitutos logran mejorar en calidad, y resulten ser mas atractivos al consumidor, da la oportunidad a los sustitutos de insertarse en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder cuando logran una gran participación sobre el mercado que están inmersos, es bajo cuando existe dependencia en la comercialización por la necesidad de vender mas.

Poder de negociación de los compradores

Depende de la capacidad de compra que tengan, pueden ejercer presión sobre los precios, el poder puede ser mayor sobre productos sustitutos si el costo de cambiar es bajo, o ser mas sensibles a los precios. En primeras marcas con productos de calidad ya integrados en el mercado es difícil ejercer poder de negociación sobre esos productos.

Cadena de Valor

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: desde el centro de distribución ubicado en James Craik, se controlan todas las sucursales dando un organigrama funcional, la administración con un sistema de distribución jerárquico siendo un organigrama vertical. Caso Redolfi (2020)

Gestión de recursos humanos: actualmente el número de empleados es de 130 personas distribuidos entre las cinco sucursales. No cuenta con un proceso de selección de los empleados ni proceso de inducción a los distintos cargos y puestos.

Desarrollo de tecnología: posee un sistema por internet donde las sucursales a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi, realizan sus pedidos al centro principal. También un sistema informático que va determinando la cantidad de mercadería que deberá comprar, esto le permite mantener un estimado de stock de mercadería, y que no le produzca un faltante en alguna línea de producto.

Aprovisionamiento: cuentan con varios proveedores para el pedido de cotizaciones, carece de un sistema de gestión de compras, el registro de esas compras se realiza mediante ordenes de compras pre numeradas, el seguimiento se hace mediante planillas, no cuenta un sistema informático para llevar registro de las mismas. El reparto hacia los distintos sectores suele ser informal.

Actividades primarias

Logística interna: comienza con el recibimiento de mercadería mediante orden de compra pre numerada, no se ingresa en ningún sistema informático. No hay persona asignada para recibir, lo hace el que esta en ese momento, se vale por la orden para recibir. De la misma manera sucede para ir a retirar mercadería comprada va un cadete con orden sin saber o desconociendo lo que retira, solo cumple su función.

Operaciones: Llegado el camión al depósito se descarga, un empleado controla los productos que se bajan y los coteja con una lista de pedidos que se hizo al proveedor, esto es de forma manual no hay sistema informático como código de barras que le permita tener un mejor control, pasado el control se almacena en anaqueles o racks en el lugar que corresponde.

Logística Externa: Tiene una flota de 73 vehículos, desde utilitarios hasta camiones de gran porte, están distribuidos entre las cinco sucursales. Listos los productos para ventas sucede lo mismo, sin sistema informático solo por orden se prepara o por llamado telefónico, se coteja la orden de ingreso con la salida y se despacha sucede todo en un ámbito de confianza, de manera tal que no se realizan previsiones por daños, robos o pérdidas.

Marketing y ventas: no cuentan con una estrategia de publicidad o comunicación. Si usan redes sociales para captar clientes. Si patrocinan actividades deportivas o publicaciones en infoguias o en radios. Se manejan por sus años de trayectoria o por su perfil solidario en instituciones, auspiciando fiestas nacionales. Si aprovechando la flota de vehículos, todos se encuentran ploteados e identificados con la imagen institucional rediseñada de la empresa.

Servicios: tiene un tiempo de entrega de la mercadería de 24 horas en las sucursales y en las localidades un tiempo aproximado de 48 horas. También los vendedores brindan asesoramiento comercial a los clientes que quieran instalar un nuevo local con información, insumos, mix de productos, luego hacen un seguimiento del cliente con frecuencia de visitas cada 15 días.

Considerando el análisis realizado a través de la cadena de valor, las ventajas competitivas para la empresa es la capacidad en infraestructura que posee para almacenar los productos y el canal de distribución con utilitarios propios para llevar productos de forma mas eficiente al consumidor. Las debilidades competitivas se dan en administración con base jerárquica, esto genera menos flexibilidad operativa. En el desarrollo de las funciones de recurso humano, en área de marketing y logística interna, le producen un aumento en los costos, no mejora en su diferenciación puede no beneficiarse en economías de escala.

Estableciendo a la infraestructura, desde donde se da apoyo a toda la empresa, gestión de recursos humanos, logística externa como las actividades que mas valor aportan a la cadena.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que le permite a la empresa conocer su estado actual.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, a demás, el análisis, es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.(Riquelme Leiva, 2016)

Fortalezas	Oportunidades
Amplia trayectoria y conocimiento del mercado.	Expandir el mercado en busca de nuevos clientes.
Infraestructura propia.	Avances de nuevas tecnologías.
Capacidad de distribución.	Añadir nueva línea de productos.
Debilidades	Amenazas
Carece de un área de recursos humanos.	Elevada inflación en el país.
No hay inventario.	Competencia en el mercado.
Deficiencias en la comunicación interna.	Sustitutos de calidad a bajo costo.

Ilustración 1 Matriz Foda Fuente: elaboración propia (Porter, 1987)

Amplia trayectoria y conocimiento del mercado, da la posibilidad de tener relación directa con los clientes generando lealtad y confianza. La infraestructura, es un generador de activo que da valor a la empresa, y por el lugar ubicado estratégico mas la flota de utilitarios tiene la posibilidad de crecer sobre el volumen de venta.

Capacidad de distribución, cuenta con una flota propia de vehículos que le permite abastecer las sucursales.

Expandir el mercado a través de la apertura de una nueva sucursal o explorar otra zona geográfica en busca de nuevos clientes, dado la capacidad de almacenaje y distribución, le permite salir en búsqueda de clientes y aumentar las ventas.

Avances de nuevas tecnologías, le permite incorporar para tener un mejor control de la mercadería, ahorrando en costos. Añadir nueva línea, como productos orgánicos, puede captar un nuevo segmento de mercado.

En debilidades, no posee un área de recursos humanos para el manejo del personal, es deficiente en la comunicación interna al no tener una área o estrategia que aborde el tema. La falta de inventarios en el control de la mercadería le produce pérdidas, que estén vencidas, falta de stock, esto es generador de menor rentabilidad.

La elevada inflación produce una baja en el poder adquisitivo, hace que las empresas tengan que resignar un porcentaje en la ganancia con el fin de mantener las ventas.

Competencia en las ventas, la falta de poder de negociación por parte de los clientes, hace que estos según su conveniencia cambien de proveedor.

Los sustitutos, marcas que se presentan de calidad y a precios bajos puede llegar a captar clientes que prefieren modificar su hábito de compra.

En este análisis podemos determinar que los recursos que tiene la empresa son altos, lo que se ve afectada por la falta de capacidad en desempeñar objetivos estratégicos, perjudicando la competencia de la empresa, el mal desempeño aumenta los costos internos, lo que se afecta es el crecimiento de la empresa.

Las competencias esenciales se aprovechan para crear nuevos mercados o demanda de nuevos productos, como motor de crecimiento de una empresa. (Thompson, Peteraf et al, 2012, p.101)

Análisis Específico

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa, esta matriz es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas

que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. (Nicole, 2017)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
		Incrementar las ventas.	Lanzar nuevos productos.
		Nuevos clientes dentro del mismo segmento.	Sumar variedad de productos.
	Aumentar en publicidad y promoción.	Ofrecer mezcla de productos.	
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación
		Expansión a nueva zona geográfica.	Nuevos productos a nuevos mercados.
Apuntar a un nuevo segmento.			

Ilustración 2 Matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia (Ansoff, 1976)

Penetración de mercado, la empresa pretende aumentar la participación en el mercado actual, mejorar la publicidad, generar promociones de venta, apoyándose en las primeras marcas incentivar para aumentar la frecuencia de uso de los productos.

Desarrollo de productos, si el mercado muestra signos de agotamiento de productos actuales, aparecen nuevos productos mas saludables, orgánicos, productos que cada ves se consumen mas.

Desarrollo de mercado ya es necesario buscar nuevos segmentos dentro de la zona de influencia, esta opción se da cuando el mercado es muy maduro, necesito ir en busca de nuevos clientes en nuevas zonas geográficas o con diferenciación de precios o campañas de difusión para tratar de captar nuevo segmento de clientes.

Diversificación lanzar un nuevo producto saludables, orgánicos, que no esta relacionado con la línea actual de producto que comercializa, o incursionar en la venta de electrodomésticos ya que los canales de venta los tiene.

Analizando la mejor opción para aplicar sería aumentar la participación de mercado apoyándose en marcas de primera calidad, ir en busca de nuevos clientes, con promociones o publicidad, con la nueva planificación estratégica, mejorando los costos de la organización, da la posibilidad de aumentar las ventas y así mejorar la rentabilidad.

Marco teórico

Se pretende exponer a continuación, los conceptos teóricos de planificación estratégica mas relevantes que serán de utilidad para establecer criterios y dar solución a los problemas encontrados en este reporte de caso. Al iniciar una planificación estratégica, sabemos que es conveniente analizar la situación actual de la empresa y de su entorno, necesario para tener un diagnóstico de la organización. Distintos autores se han dedicado a estudiar sobre la implementación de la planificación estratégica.

Corresponde citar a Michael E. Porter (1987), donde fundamenta la estrategia en ser competitivos, trata de un modelo amplio e integrado, que permite analizar el entorno de una empresa desde un enfoque de viabilidad y rentabilidad del negocio. Describe como las interrelaciones entre las unidades de negocios son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, como pueden identificarse y traducirse en una estrategia empresarial. Define tres estrategias genéricas.

Complementando los conceptos anteriores Porter (1985) en Hill, Jones y Schilling (2015) plantean cuatro posibles estrategias que combinan las posibilidades de mercado al que se dirige, clasificando a las estrategias en enfoque en la diferenciación, enfoque en costos bajos, amplia con costos bajos y diferenciación amplia.

La estrategia enfoque en la diferenciación combina la diferenciación y el enfoque, anteriormente nombrados, especializándose en uno o dos segmentos al que les ofrece un valor diferencial alto.

De igual manera Porter (1980) en Robbins, Coulter, (2014) da inicio en la planeación como los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Menciona que los objetivos son los resultados o propósitos deseados. Indica que estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados.

Define que la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización y la administración estratégica ayuda a lograrlo. (p.163)

Los pasos del proceso se describen en, Identificar la misión actual de la organización, proporcionar información importante sobre los recursos y capacidades mediante análisis externo e interno, formulación e implementación de estrategias, evaluación de resultados y ver así de que forma una organización va a competir en el mercado.

Autores como Kotler, Armstrong (2013), define a la planeación estratégica orientada hacia el cliente, y su reciprocidad. La empresa debe comprender en su totalidad a los clientes y al mercado en el cual opera.

El plan de diseño de una estrategia orientada hacia el cliente, consiste en dividir un mercado en grupos de compradores que tiene diferentes necesidades, selección de ese mercado meta, diferenciarse para crear mayor valor para el cliente, posicionarse para ocupar un lugar claro y deseable en las mentes de los consumidores meta.

Por otra parte, Thompson, et al, (2012) define los objetivos de la organización como un plan de acción a seguir, y un enfoque estratégico que permita fortalecer su posición en el mercado.

Conceptúa la planificación estratégica como la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa, expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocio, sus metas de desempeño y su estrategia. (p.33-37)

Las fases interrelacionadas e integradas, desarrollar una visión estratégica del futuro, establecer los objetivos, formular y ejecutar la estrategia, vigilar el desarrollo y evaluar el desempeño.

Se puede afirmar que la forma de elaborar los objetivos estratégicos entre los autores es similar de igual manera manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de los distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, destacan objetivos específicos que se deben alcanzar, deben ser medibles y cuantificables en un tiempo determinado, a diferencia de Kotler, et al, (2013) orienta mas la estrategia hacia generar valor con el cliente y construir relaciones con ellos.

Adicionalmente, se han considerado otras fuentes de apoyo recientes, con predominante énfasis en las temáticas de planificación estratégica, marketing, gestión de recursos humanos, plan de responsabilidad social, plan funcional de operaciones, de finanzas.

Para ampliar dentro de este contexto, Guzmán Ortiz, Llanos Cuéllar, (2017) expone en su tesis de maestría, un plan estratégico dedicado al comercio retail en Ecuador. Tiene como propósito desarrollar las técnicas de negocio, como objetivo transformar la cultura organizacional, líder de comercio minorista, establecer alianzas estratégicas, ser competitivo en liderazgo en costos. (p.51)

Siguiendo con el mismo criterio Ochoa Cadenas, Ramírez García, Diez Guevara, Luna Nova, (2017) desarrollan planeamiento estratégico para el sector retail de equipos electrónicos en el Perú para 2025. La implementación de las 12 estrategias retenida, expuestas el presente planeamiento estratégico, aprovechará las oportunidades existentes, potenciaran las debilidades y enfrentaran las amenazas de la industria del retail de equipos electrónicos en el Perú. (p.105)

Como principal ítem teórico, que los autores consideran, corresponde citar, un plan estratégico, como instrumento sistemático, se realiza en los altos niveles, se aplican en toda la organización, establecen objetivos de corto plazo que se corresponden mas a las áreas operativas y largo plazo a toda la organización, directivos, gerentes, empleados.

Para el caso tratado, lo expuesto por los autores es coincidente en la manera de explicar la formulación de una estrategia, para el caso en la forma exhaustiva de explicar los conceptos básicos y herramientas analíticas, que sean comprensibles y útiles,

Autores como Hill, et al, si bien tomaron conceptos de Porter, su estrategia se enfoca mas en diferenciación ya sea por mantener costos bajos o por generar mas ventas. Distinto es Kotler, sus conceptos se basan en estrategias a través de herramientas de marketing, generar valor a través del cliente y obtener lo mismo de ellos.

Dado que el caso se desarrolla en Argentina, en situación de mercados turbulentos, se optó por Thompson, et al., para terminar de formalizar la planificación estratégica y que sea de conocimiento de toda la organización. Los demás autores serán de apoyo para el desarrollo de las acciones que se exponen para este caso.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En base a la información expuesta, es pertinente resaltar que la empresa tiene deficiencias en la estructura funcional, dada por la falta de planeación en los distintos niveles de la organización, dificultando una correcta comunicación interna en cuanto al recurso humano, sumado a la falta de dirección de la gerencia se esta perjudicando en la oportunidad de aumentar el mercado.

También dada la situación del país por la elevada inflación, que viene generando perdida del poder adquisitivo, una retracción del consumo, esto hace a la rivalidad con la competencia por la permanencia de participación en el mercado, siendo necesario ir en búsqueda de nuevos canales que permitan generar incremento en las ventas, mantenerse en el mercado para en última instancia mejorar la rentabilidad.

Por eso, la importancia de la empresa de incorporar una nueva metodología de planeación estratégica, en mercados tan cambiantes y donde existen riesgos.

Justificación del Problema

La situación actual de la empresa, a pesar de la situación económica del país, ha podido sostenerse financieramente para el desarrollo de la actividad, en parte absorbiendo aumentos para mantener la oferta de los productos y no trasladarlos a los clientes.

Otro punto para destacar no genera desfasajes en cuanto a liquidez, ya que el financiamiento que otorga es en porcentaje mínimo en comparación al volumen de ventas.

A pesar de tener solidez financiera y cubrir en logística gran parte del territorio de la provincia de Córdoba, a dejado de lado el manejo de los procesos internos de la empresa, posibilidad que da a la competencia de ganar participación en el mercado con precios competitivos.

Necesitaría de una fuerza de venta capacitada para poder interceder sobre los clientes o ampliar sobre nuevos clientes. Lo mismo sucede con la no incorporación de tecnología para el apoyo de las tareas organizativas de la empresa, como es el escaso control de inventarios, esto implica aumento de costos.

Conclusión diagnóstica

A partir de lo expuesto, la empresa evidencia un mal desempeño de las actividades internas, ya sea por falta de dirección o mala comunicación dentro de toda la organización, es evidente que de acuerdo al mercado que trabaja y la alta competencia, le puede significar pérdida de mercado.

Con la formalización un plan estratégico, que permita mejorar los procesos, alinear a toda la organización y fortalecer la comunicación interna a través de los objetivos específicos.

También siendo eficiente con las decisiones tomadas, tiene posibilidades de conquistar o ampliar hacia nuevos mercados o zonas geográficas. Si logra mejorar en ventas, generar lealtad hacia los clientes, es posible tener una mayor penetración del mercado y así poder generar rentabilidad a la empresa.

Propuesta

En la propuesta planteada se establecerán los principales objetivos y lineamientos que la empresa debe perseguir, detallando planes de acción que deberán cumplir para llegar a los objetivos. Es necesario que tanto la gerencia como los empleados estén involucrados y comiencen a considerar las ventajas de la planificación estratégica.

En visión y misión se mantendrán los mismos conceptos, los que deberán ser comunicados a todos los miembros de la empresa. En los valores además de los que transmite la empresa se le agrega sustentabilidad ambiental, el cuidado ambiental hoy es muy importante para el cuidado del medio ambiente.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio. 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.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo en equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo.
- Sustentabilidad ambiental.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para mejorar un 5% la rentabilidad de la empresa A.J & A.J. Redolfi S.R.L., para el año 2022.

Objetivos específicos

- Mejorar un 80% la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de un sistema de promoción y posventas hasta el mes de Julio del año 2021.
- Incrementar en capacitación, del 100% de los miembros de la organización llegar a capacitar al 70% para favorecer su crecimiento, comunicación y trabajo en equipo desde el 2021 al año 2022.
- Aumentar en un 30% la imagen de la empresa en la ciudad de Córdoba y zonas de influencia mediante publicidad para el último semestre del 2020.
- Lograr procesos internos eficientes para una mejor inserción local y regional ante las exigencias y tendencias de los mercados en el transcurso del año 2020 al 2021.

Alcance

Alcance de contenido:

Elaborar una planificación estratégica para la empresa A.J & A.J. Redolfi S.R.L.

Alcance Temporal:

El periodo comprendido de julio del año 2020 a marzo del año 2022.

Alcance Geográfico:

Centro de distribución principal de A.J & A.J. Redolfi S.R.L, ubicado en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Limitaciones

No se visualiza ninguna limitación para el desarrollo de los procesos de trabajo, por su evolución se puede estimar que cuenta con los recursos para el desarrollo de los mismos. Gran parte de los objetivos dependen de las acciones que deberán desempeñar los empleados de la empresa y su capacidad para adaptarse.

Recursos

En cuanto a recursos que tiene la empresa, podemos destacar los tangibles como el centro de distribución, el transporte, el personal de la empresa, demás bienes que son de uso para el fin de la actividad, también acorde a su estado financiero posee capacidad de endeudamiento y dinero disponible. Dentro de estos necesitara contar con un lugar físico para realizar las acciones proyectadas.

En cuanto a los recursos intangibles, están los años de la empresa en el mercado, la fuerza de venta dada por los vendedores. Otro es el capital humano de años en la empresa, que a través de capacitaciones se puede ir fortaleciendo. Lealtad hacia los clientes y proveedores, el servicio al cliente que realiza, la imagen de la empresa, reputación en cuanto a servicio de entrega.

Estos recursos son de ayuda para llevar adelante las acciones propuestas, demás recursos que serán necesarios su pueden ver reflejados en el anexo 6.

Acciones específicas

Acción 1:

Implementar política de calidad para mejorar la comunicación interna y externa: se propone confeccionar en forma escrita, una política de la empresa, informado sus valores, cultura familiar, y agregando el compromiso de sustentabilidad ambiental, poner a disposición y a la visita de empleados, proveedores, clientes. Mostrando responsabilidad social y ética.

Es importante generar una reunión con el personal por sector para comentarles los nuevos cambios que se van a llevar a cabo, que se sientan participes de esta nueva etapa. Antes de terminar el año 2020.

Acción 2:

Capacitaciones para los gerentes o mandos medios: se enfoca en desarrollar habilidades y formas de comunicación con los empleados.

A través de la cámara de comercio de Córdoba se ofrecen capacitaciones en modalidad presencial online sobre plataforma zoom.

Líder Coach: conocer nuevas tendencias en el liderazgo coach para la exitosa gestión de las personas. Conocer las claves para aumentar la motivación y el compromiso de las personas tanto a nivel individual como grupal.

El mismo esta diagramado para que los gerentes puedan identificar las dificultades que se presentan en la operatividad habitual de la empresa, encontrando soluciones a través de procesos de comunicación para que su equipo de trabajo mejore en sus practicas habituales.

Ver anexo 3.

Acción 3:

Realizar campañas publicitarias: las puede realizar en forma masiva, o en forma segmentada dependiendo del producto que se quiera promocionar, con el sitio web, ya se cuenta con un perfil de clientes que puede seleccionar para publicitar y poder captar. A partir del cuarto trimestre 2020 al segundo trimestre del año 2021.

- Plan básico de comunicación en redes.
- Creación de redes sociales, imagen de perfil y portada.
- Diseño y publicación, posicionamiento en Google Business.
- Aspectos conceptuales, emocionales y visuales para la identificación de intermediarios y consumidores.

Se realiza la puesta a punto del sistema seleccionado, el desarrollo del contenido para determinar el segmento de mercado en el cual se va a iniciar la publicidad. A través de las publicaciones se llevará un control para determinar que cantidad de ventas se lograron.

Ver anexo 1.

Acción 4:

Satisfacción del cliente mediante el desarrollo de un sistema de promoción y posventa:
En principio para atraer a los clientes o generar nuevos clientes, se deberá establecer nuevos canales de comunicación, en la actualidad los sitios web o tiendas online, es la comunicación externa mas importante dentro de la sociedad. Una vez creado el sitio web, el cliente puede contar

con asesoramiento online, lanzamiento de nuevos productos, compra de productos, nuevas novedades y promociones. Dispondrá de una herramienta en línea también para realizar los reclamos y que se puedan solucionar con la mayor rapidez posible. Para finales del año 2020 a mediados del año 2021.

Al hacer uso de las redes sociales se le presenta una oportunidad de llegar a segmentos de mercado y tener la posibilidad de hacer conocer los productos, tendrá que hacer publicaciones periódicas con datos, información que llame la atención de los nuevos clientes. En caso que al sector administración le resulte complejo llevar a cabo la comunicación se sugiere la contratación de un Community Manager para realizar dicha tarea.

Creada la página se pueden agregar cuentas como Instagram, Facebook.

El servicio de posventa que era de días hoy lo puede tener en horas, se tiene un concepto más acertado de los clientes y se los mantiene constantemente informados.

- Desarrollo y diseño de sitio web basado en la plataforma TiendaNube.com.
- Selección de plantilla y adaptación a las necesidades del cliente.
- Registro de dominio propio a definir.
- Carga de productos, rubros, fotos, precios.
- Diseño de banner online de promoción y lanzamiento de tienda online.

Las ventas realizadas por estos canales servirán para llevar un control de nuevos clientes que se han logrado a través de las redes sociales.

Ver anexo 1.

Acción 5:

Capitaciones: esta dirigida a todos los miembros de la organización.

Objetivo: formar al personal para realizar acciones de mejora continua dentro de la organización. Brindándoles conocimiento sobre las herramientas básicas a utilizar para mejorar los procesos internos de la organización.

- Control de procesos.
- Productos defectuosos.
- Trabajo en equipo y mejora continua.

Se aconseja que se busque un día en la semana que no afecte el trabajo, la capacitación corresponde a 18 horas reloj, se puede distribuir en un día por semana.

Sobre 130 personas que son las que trabajan en la empresa, se estima alcanzar el 70% de personal capacitado, sugerencia es que se divida en módulos de 20 a 30 personas para realizar la capacitación y que se realice en el lapso de un año.

El alcance es a toda la empresa, los cursos se realizarán en la misma por una persona capacitada en el tema, se busca organizar las actividades de los distintos puestos de trabajo, que compartan conocimiento, aprendizaje y motivación. Se sugiere realizarlo a partir del 2º trimestre del año 2021 al 1º trimestre del año 2022.

Ver anexo 2.

Acción 6:

Mejorar proceso de inventario: recuperar el uso de planilla Excel donde se puede llevar actualizado el stock de mercadería, permite llevar un control periódico de los bienes. Organizar los productos dependiendo de la rotación para poder tener una previsión de faltantes o vencimientos de los productos. Implementar un sistema de logística interna para tener un mejor control de las actividades relacionadas con la gestión de inventarios relacionado a minimizar las pérdidas, desvíos, ubicación que retrase el flujo de movimiento de los productos perjudicando el tiempo de entrega.

De esta manera va a tener una mejor organización del movimiento de productos, contar con información actualizada para la toma de decisiones, determinando los indicadores necesarios de gestión que permitan obtener una reducción de costos a la empresa.

Se sugiere la incorporación de un software de inventario para llevar un mejor control. Para el 1º trimestre del año 2021.

Acción 7:

Mejorar procesos de compra: para tener un mejor control es necesario que se registren las compras y se tenga un control para no tener sobre stock de productos y mejorar la rotación. Se relaciona directamente con la gestión de inventarios. También se sugiere un software específico que ayude a mejorar la información y tener individualizado a los proveedores, se relaciona directamente con el software de inventarios. Para el 1º trimestre del año 2021.

Acción 8:

Evaluar el desempeño de las personas: a través de las capacitaciones ya se evalúa quien las esta cumpliendo y quien no, se llevará una planilla donde se anote en observaciones, grado de cumplimiento, dedicación, buen comportamiento y trabajo en equipo.

Se busca que este buen desempeño se traduzca en mejor atención al cliente brindando un servicio diferenciado. A Partir del 2º trimestre del año 2021 hasta finalizar el 1º trimestre del 2022. Ver anexo 4.

Acción 9:

Seguimiento, control, retroalimentación: se realizará el seguimiento de las acciones a desarrollar trimestralmente, de esta manera se tiene un control de lo planteado oportunamente, y saber si es necesario hacer correcciones para un mejor desempeño de las actividades. Desde el 4º trimestre del año 2020 al 1º trimestre del año 2022.

Presupuesto

Acciones	Costo
Implementar política de calidad para mejorar la comunicación interna y externa	narrativo
Capacitaciones para los gerentes o mandos medios	Gratuito
Realizar campañas publicitarias	\$40.500
Satisfacción del cliente mediante el desarrollo de un sistema de promoción y posventa	\$30.000
Capacitaciones estimado para 90 personas	\$338.000
Mejorar proceso de inventario	Interno
Mejorar procesos de compra	Interno
Evaluar el desempeño de las personas	-
Seguimiento, control, retroalimentación	-
Total de gastos	\$408.702

Todos los valores se pueden ver detallados en sección anexos.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se muestra en el diagrama los tiempos estimados de duración y momento que se implementan las acciones. Se exponen las tareas que se van a desarrollar.

Diagrama de Gantt

Inicio del plan de julio de 2020 hasta marzo del 2022.

Actividades	2020		2021				2022		Responsable
	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	
Implementar política de calidad.									Gerente general
Capacitación gerentes y mandos medios.									Gerente general
Realizar campañas publicitarias.									Ventas
Satisfacción del cliente mediante promoción y posventa.									Gerente comercial
Capacitaciones.									Gerente general
Mejorar proceso de inventario.									Logística
Mejorar proceso de compra.									Logística
Desempeño de las personas.									Asistente de gerencia
Seguimiento, control, retroalimentación.									Asistente de gerencia

Fuente: elaboración propia Diagrama de Gantt

Análisis ROI

Es una métrica general que expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio que se obtiene proveniente de dicha inversión. Se proyecta mejorar un 5% la rentabilidad

de la empresa. A continuación, se detalla la formula con los números estimados que se encuentran reflejados en detalle en los anexos.

$$\frac{(\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{Valor total de la inversión}) \times 100}{\text{Valor de la inversión}}$$

	Beneficio	Inversión	Índice		
ROI	\$ 890.024,39	\$ 458.702	0,940310681	x100%	94%
	\$				
		458.702			

Ver anexo 7

Se tiene en cuenta para el desarrollo del análisis el año 2021, donde ya se realiza toda la inversión ya que el plan excede los 12 meses. El porcentaje obtenido de recuperación da 94%.

Esto significa que la empresa no sólo recupera el total de la inversión, sino que, por cada peso invertido se generan 94 centavos de rentabilidad adicional.

Conclusión

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, vemos que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba, se encuentra dentro de un contexto de alta competencia, en un entorno muy cambiante para el sector. Si bien cuenta con una larga trayectoria en el sector a lo largo de estos años han podido seguir vigentes en un mercado competitivo como lo es la distribución, atravesando los vaivenes económicos del país. Es importante mencionar que hoy el país atraviesa una pandemia del COVID-19 que ha perjudicando la economía, tornándola recesiva, aumentando el nivel inflacionario, provocando alto nivel de desempleo, afectando la vida social de las personas en sus costumbres y en la vida cotidiana.

Por tal motivo estas contingencias que afectan a la operatoria interna y externa de la empresa se plantea la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico a largo plazo que ayude a ordenar y mejorar, ante la ausencia de estrategias en distintas áreas de la empresa.

Las acciones planteadas en este trabajo dan valor a toda la empresa, desde la dirección con capacitaciones para mostrar liderazgo hacia las personas, mejorar en la comunicación, mantener la motivación, fundamental para el desarrollo de la empresa. Como así también en la formación del personal, pensado para generar confianza, bienestar, sentido de pertenencia, un recurso humano con habilidades para responder a los requerimientos de un mercado cambiante, traduciéndose en productividad para organización.

Por otro parte se busca mejorar la logística interna, tener el conocimiento acabado del manejo del stock para dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes, brindando un servicio diferencial en búsqueda de aumentar la participación en el mercado.

Además, la implementación de acciones de marketing digital, como transformador de nuevos canales de venta, buscando ciertos hábitos de consumo para determinar que segmento o microsegmento vender o a cuál debo ofrecer, como una nueva forma de relacionarse en el mercado, logrando la fidelización del cliente permitiendo aumentar las ventas.

El cumplimiento de todas las acciones planteadas llevara a la empresa a mejorar la competitividad, a generar una barrera de ingreso de difícil acceso a nuevos competidores, posicionándose dentro de un mercado que le permita generar rentabilidad.

Recomendaciones

Luego de los planes de acciones planteados, se recomienda para nuevos trabajos similares, ya que exceden este trabajo final por no alcanzar a tratarlos, nuevos temas, como el recambio generacional, difícil transición generacional que puede significarle el fracaso o éxito para una empresa familiar.

Se recomienda que la empresa pueda definir un área de recursos humanos para poder contener al personal ante sus requerimientos ya que es una empresa que cuenta con una gran cantidad de empleados. Además, poder seleccionar, capacitar a los empleados que ingresen en un futuro a la empresa, esto les va a permitir organizar y direccionar el personal hacia el sector que mejor crea conveniente para el desarrollo sus habilidades.

También profundizar en desarrollar el área de marketing para coordinar de manera mas eficiente estrategias de ventas que logren conseguir posicionar a la empresa en la mente del consumidor.

Por otro lado, implementar un sistema de gestión empresarial, brindando múltiples beneficios al desempeño de una organización, ya hablando de una estrategia integral para mejorar el posicionamiento de una marca, su imagen ante sus clientes, referenciando la cultura de toda la empresa.

Bibliografía

- Analítica de Retail, (2019), Retail sustentable: 5 razones para vender productos sostenibles, *Blogs Analítica de retail*, recuperado el 14/5/2020) de <http://analiticaderetail.com/retail-sustentable/>
- Ansoff, I. H. (1976) " *La Estrategia de la Empresa*". Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona.
- Bravo Rocío (12 de mayo de 2020), Por que el retail sustentable es una necesidad creciente, *Revista enretail*, recuperado el 14/05/2020 de <https://www.enretail.com/2020/05/12/por-que-el-retail-sustentable-es-una-necesidad-creciente/>
- Catalano Andrea, (14 de abril de 2020), " *El consumo en supermercados que creció 24,8% en marzo por la cuarentena podría decaer en abril por falta de ingresos*", recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/313708-el-consumo-que-crecio-248-en-marzo-por-la-cuarentena-se-desaceleraria-en-abril>
- Caso Redolfi (2020), <https://siglo21.instructure.com>
- Dahan Javier (2019), " *Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio*" (Tesis Final de Graduación), Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17836>.
- Dalto Verónica, (04 de marzo de 2019), " *Finanzas y negocios*", recuperado el 14/04/2020, <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/03/04/por-la-caida-del-ingreso-el-80-de-los-consumidores-sustituyo-sus-compras-por-productos-mas-baratos/>
- Franco Liliana, " *FMI*", (14 de abril de 2020), recuperado de <https://www.ambito.com/economia/coronavirus/fmi-este-ano-el-pbi-mundial-caera-3-y-argentina-57-n5095497>
- Guida Alberto, (Agosto, 2019), *La Disrupción Digital*, 51° CONAL 2019, Conferencia llevada a cabo en Campus del IAE *Bussines School* en la Universidad Austral, Pilar, recuperado el 10/04/2020, de <http://cadam.com.ar/conal/51%C2%BA-congreso-nacional-mayorista-la-disrupcion-digital/16>
- Guzmán Ortiz, C., & Llanos Cuéllar, R. (2018). " *Plan estratégico para Supercompra 2016-2020*", Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2204>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). “*Administración estratégica: teoría y casos*”. Un enfoque integral. 11ª edición, México: Cengage Learning.

Indec (2020), índice de precio al consumidor, recuperado el 15/04/2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf

Kotler, P., Armstrong, G. (2013), “*Fundamentos del marketing*”, 11ª edición, México, Pearson educación.

Nicole, P. (2017). “*Matriz Ansoff*”, recuperado el 18/04/2020, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Ochoa Cadenas, L.E., Ramírez García, D.J., Diez Guevara, L.A., Luna Nova, C. (2017), “*Planeamiento estratégico para el sector retail de equipos electrónicos en el Perú para 2025*”, Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12404/8704>

Parada, P. (2013). www.pascualparada.com. Recuperado el 15/04/2020, de <http://www.pascualparada.com/análisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. E. (1980), “*Estrategia competitiva*”: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Free Press, New York, 1980.

Porter, M. E. (1985) “*Ventaja competitiva*”: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. E. (1987), “*Estrategia competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*”, México: editorial compañía Editorial continental 1982, reimpresión 2005

Porter, M. E. (2008), “*Las cinco formas competitivas que le dan forma a la estrategia*” reimpresión, recuperado el 16/04/2020, de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas. Michael Porter

Riquelme Leiva, Matias (2016, Diciembre). “*FODA: Matriz o Análisis FODA*” – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com>

Robbins, S. P., Coulter, M. (2014), “*Administración*”, 12ª edición, México: Pearson.

Sargniotti Lucia J. (2019), “*Reestructuración de la planificación estratégica*” (Tesis Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17691>).

Schenquerman Nicolás, (20 de enero de 2020),”*El futuro de las empresas en manos de las tics*”, recuperado el 14/04/2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/20/el-futuro-de-las-empresas-en-manos-de-las-tics/>

Thompson, A.A., Gamble John E., Peteraf Margaret A., Strickland III A. J., (2012) “*Administración estratégica*”, 18ª edición, México, Mc Graw Hill

Anexos

Anexo I



Calle 32 Nro. 601
 (6360) General Pico La Pampa 02302
 421552
 02302 15697186
 productora@orsonmedia.com.ar
 www.orsonmedia.com.ar

Cliente
Nicolás Tobal

Junio. 2020

Detalle:

1- PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

Plan básico de comunicación en redes.
 Creación de redes sociales, imagen de perfil y portada. Diseño y Publicación.
 Posicionamiento en GoogleBusiness.
 Aspectos conceptuales, emocionales y visuales para la identificación de Intermediarios y consumidores. Asesoramiento online incluido.

Costo: \$ 25.500
 Tiempos de producción: 20 días.

2- SITIO WEB/TIENDA ONLINE

Desarrollo y diseño de sitio web basado en la plataforma TiendaNube.com Selección de plantilla y adaptación a las necesidades del cliente.
 Registro de dominio propio a definir.
 Creación de cuentas de mails con dominio propio. Carga de productos, rubros, fotos y precios.
 Diseño de banner online de promoción y lanzamiento de tienda online.
 Asesoramiento online incluido.

Costo: \$ 30.000 .-

Tiempos de producción: 20 días.
 (No incluye costo del servicio de la plataforma Tienda Nube ni del dominio propio)

Opcional:

3- DISEÑO DE APLICACIONES DE LA MARCA

Herramienta de comunicación para mostrar el potencial de la marca frente a nuevos públicos.
 Aplicaciones de nueva imagen - hasta 5 piezas diferentes.
 Ej: folleto, tarjetas personales, papelería comercial, banners, stickers cierra bolsa, etc.

Costo: \$ 15.000 .-
 Tiempos de producción: 20 días.

Presupuesto válido por 30 días.
 Forma de pago 50% adelantado, saldo a la entrega del material. Realizamos factura C.

WWW.ORSONMEDIA.COM.AR

Presupuesto

Solicitante Nicolás Tobal

Responsable **Contacto:** Ing. En Alimentos María Belén Paesani
Mail: belenpaesani@gmail.com
Tel: +54 2302 651010

Objetivo

- Asistir a la empresa, brindando conocimientos para formar al personal a realizar acciones de mejora continua dentro de la organización.

Actividades propuestas

Módulo 1: Calidad, Control de procesos

Duración aprox. 45 minutos.

- Introducción
- Concepto de calidad
- Control de proceso
- Productos defectuosos

Módulo 2: Trabajo en equipo, mejora continua

Duración aprox. 60 minutos.

- Introducción
- ¿Qué es un grupo?
- ¿Qué es un equipo?
- Habilidades personales ventajas y desventajas.

Módulo 3: Comunicación

Duración aprox. 60 minutos.

- Concepto de comunicación
- Elementos de la comunicación

- Herramientas para la comunicación grupal eficaz.

Materiales de capacitación y formación se pondrá a disposición de los participantes

Arancel: \$ 900.- x persona.

Cronograma

- 6 encuentros de 3 horas cada grupo.
- Se establecerán fechas para las actividades grupales y se definirán cronogramas de trabajo con cada empresa.

Observaciones y condiciones de trabajo

- Algunas actividades pueden desarrollarse a distancia.
 - La capacitación estará destinada a un mínimo de 20 personas y un máximo de 30.
 - Traslados y gastos adicionales a cargo de la empresa.
 - La fecha de inicio de las actividades se pactará con el cliente
-

Anexo 3
 CAMARA DE COMERCIO DE CORDOBA
 Líder Coach
 CURSO ONLINE - DETALLES DEL EVENTO

Modalidad:

PRESENCIAL

Tipo: Gestión Empresarial

Duración: 2 horas cada clase / 4 clases

Fecha 1: 16/06/2020 | 14:30 Hs.

Fecha 2: 18/06/2020 | 14:30 Hs.

Fecha 3: 23/06/2020 | 14:30 Hs.

Fecha 4: 25/06/2020 | 14:30 Hs.

Lugar: Plataforma Zoom

CAPACITACIÓN CONTINUA

Las capacitaciones se realizarán en la plataforma Zoom. Antes de cada encuentro enviaremos al correo electrónico de los inscriptos el link con el que podrán acceder a la clase.¡Revisen sus mails!

Presentación

Las empresas desean tener un líder coach capaz de convencer a sus empleados de que hay buenas y sobradas razones para buscar un cambio. Este líder debe ser capaz de enfrentar el status quo e invitarlos a dejar la zona de confort a la que están acostumbrados; aunque haya incertidumbre por los nuevos proceso y procedimientos, todos en conjunto deben trabajar para desarrollar nuevamente sus capacidades de pensamiento, estimularlos a la creación e innovación.

Objetivos

Conocer nuevas tendencias en el liderazgo coach para la exitosa gestión de las personas. Conocer las claves para aumentar la motivación y el compromiso de las personas, tanto a nivel individual como grupal

Destinatarios

Comerciantes, profesionales, líderes, superiores, emprendedores y todos aquellos interesados en lograr eficacia en los resultados, motivación y satisfacción personal.

Programa:

- Liderazgo coach: aproximación y tendencias.
- Autoconocimiento
- Escucha, Objetivos y Lenguaje
- Aportes del Coaching al liderazgo organizacional y autoliderazgo
- Atributos del líder coach
- Visión, Misión y Valores del Líder
- Necesidades y Motivación

DISERTANTES Eugenia Pacetti

Comunicadora-Coach certificada Experta en mentoría de proyectos, programas de entrenamiento profesional in company y coaching ejecutivo. Docente y directora de programas de formación en gestión empresarial.

Anexo 5

IPC - IPC General 2020

	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual	
may-20	43,40%		11,10%	1,50%
abr-20	45,60%		9,40%	1,50%
mar-20	48,40%		7,80%	3,30%
feb-20	50,30%		4,30%	2,00%
ene-20	52,90%		2,30%	2,30%
dic-19	53,80%		53,80%	3,70%
nov-19	52,10%		48,30%	4,30%
oct-19	50,50%		42,20%	3,30%
sep-19	53,50%		37,70%	5,90%
ago-19	54,50%		30,00%	4,00%
jul-19	54,40%		25,10%	2,20%
jun-19	55,80%		22,40%	2,70%
may-19	57,30%		19,20%	3,10%

Informe balance al 31/12/2018	
Resultado neto	\$ 10.417.452,07

Inflación anual al 31/12/2019	
53,80%	\$ 16.022.041,28

Inflación promedio enero a mayo 2020	
11,10%	\$ 17.800.487,87

Rentabilidad a recuperar para julio 2021		En 12 meses
5%	\$ 890.024,39	0,416%

Anexo 6

Recursos necesarios para la capacitación		
Detalle	Unitario	Valor
Contar con una sala para la capacitación		
Traslado en auto ida y vuelta James Craik 944km (estimado ruta0.com)		\$ 6.180
Estadia en Hotel Alcazar x 2 días en Villa María (booking.com)		\$ 2.289
Peajes x 2	\$ 35	\$ 70
Viaticos almuerzo y cena promedio	500	\$ 2.000
Capacitador		\$ 10.539
Viaticos para la capacitación		
Aproximado por 30 personas		
Facturas-agua-café-jugo estimado	\$ 125	\$ 3.750
Total por día de capacitación		\$ 14.289
Total por 6 encuentro estimado	6	\$ 85.734
Valor estimado por 3 capacitaciones de 6 encuentros c/u. Para 90 personas aprox.	3	\$ 257.202

Anexo 7 Planilla excel pegada como imagen.

Anexo 7		Calculo retorno de la inversión									
		Utilidad a recuperar en 12 meses									
Detalle				Resultado anual estimado año 2020		Rentabilidad a recuperar					
Honorarios profesional por desarrollo del	\$ 50.000			\$ 17.800.024,39		\$ 890.024,39					
Total Gastos necesarios para inversión	\$ 408.702			100%		5%					
Total	\$ 458.702	/12	\$ 38.225								
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 38.225	\$ 76.450	\$ 114.676	\$ 152.901	\$ 191.126	\$ 229.351	\$ 267.576	\$ 305.801	\$ 344.027	\$ 382.252	\$ 420.477	\$ 458.702
0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%	0,416%
ROI		Beneficio		Inversión		Índice					
		\$ 890.024,39		\$ 458.702		0,940310681		x100%		94%	
		\$ 458.702									