

Trabajo Final de Graduación



Reporte de Caso - Licenciatura en Administración

“Plan Estratégico en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Autor: Agustín Civitaresi

DNI: 38731217

Legajo: VADM022266

Tutor: Carlos Vittar

Año: 2020

Resumen

El presente trabajo tuvo como fin brindarle a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, herramientas para llevar adelante una implementación tendiente a optimizar sus procesos intrínsecos con el fin de aumentar su rentabilidad como participación de mercado para el año 2022 utilizando una estrategia de crecimiento para eficientizar sus procesos internos en la manera de comunicarse como llevar adelante la relación cliente - empresa y la post contribución del crecimiento en su medio.

Dicha implementación le generará a la empresa una inversión de \$ 982.090,00 para su puesta en marcha, pero a su vez, una utilidad por cada peso invertido de \$1,13. Lo cual se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación a la utilidad que la misma le repercutirá a la organización.

Palabras Claves: plan estratégico, estrategia de crecimiento, mejoramiento de procesos intrínsecos.

Abstract

The purpose of this work was to provide the company AJ & JA Redolfi SR L, tools to carry out an implementation aimed at optimizing its intrinsic processes in order to increase its profitability as a market share by 2022 using a growth strategy to make your internal processes more efficient in the way of communicating how to carry out the client-company relationship and the post contribution of growth in your environment.

Such implementation will generate an investment of \$ 982,090.00 for the company to start up, but in turn, a profit for each peso invested of \$ 1.13. Which can be summed up in a few words that said case report is totally viable as recommended to be carried out and replicated due to the little investment to be made in relation to the utility that it will have on the organization.

Key Words: strategic plan, growth strategy, improvement of intrinsic processes.

Índice

Introducción.....	4
Análisis Situacional	7
Análisis del Macro Entorno	7
Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter.....	10
Análisis Interno.....	12
Cadena de Valor	12
FODA	15
Matriz de Ansoff.....	16
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
Alcance del Plan de Implementación.....	23
Tácticas de desarrollar	23
Presupuesto Final.....	30
Diagrama de Gantt	31
Retorno de la Inversión.....	32
Conclusión Final.....	33
Recomendaciones	34
Bibliografía.....	35

Índice de imágenes

Ilustración 1, Foda de la Organización.....	15
Ilustración 2, Matriz de Ansoff	16
Ilustración 3, Táctica 1	24
Ilustración 4, Táctica 2	26
Ilustración 5, Táctica 3	27
Ilustración 6, táctica 4.....	29
Ilustración 7, Presupuesto Final	30
Ilustración 8, Diagrama de Gantt.....	31

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, enmarcado en el área de la Administración, se presenta el diseño de una Planificación Estratégica para ser implementada en la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L mediante el uso de la estrategia de corporativa de crecimiento. Para ello se tomó en consideración las características externas, del micro ambiente que la rodea como su interior; prestando especial atención a la manera de proceder de la empresa en sus procesos internos ya que se encuentran problemas en la manera de comunicarse en relación a su ámbito externo desde dos puntos de vista, interiormente ya que no posee procesos u departamentos eficientes para procesar, analizar como estudiar al cliente como externamente ya que carece de estrategias de llegada, fidelización de actuales clientes, como captación de nuevos; impidiendo lograr un claro posicionamiento en su mercado en el mediano como largo plazo.

J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Pcia. De Córdoba.

La empresa nace producto de una sociedad llamada 'Redolfi Hermanos' fundada por hermanos Redolfi en el año 1959, Alonso Jacobo y Miguel Ángel y se dedicaban a la venta de artículos de librería, cigarrillos y bazar.

En el año 1975 los hermanos toman rumbos diferentes. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso se dedicó de lleno al negocio de la distribución mayorista. Desde 1976, el negocio de Alonso, comienza a expandirse de manera exponencial en el rubro, adquiere algunas empresas de distribución de cigarrillos y cierra alianzas de distribución exclusiva de cigarrillos en varias ciudades de la provincia de Córdoba.

En el año 1990 la empresa se formaliza y adquiere el nombre que tiene actualmente. Inauguran nuevas oficina e instalaciones y siguen con su proceso de expansión, firmando nuevos acuerdos de distribución exclusiva de productos alimenticios y cigarrillos.

A finales de los noventa y principios de los años dos mil incorpora una nueva modalidad de venta, los autoservicios. Los primeros se abrieron en Villa María y Córdoba, luego se fueron incorporando los de Río Cuarto, San Francisco, Río Tercero. Además, agrega también distribuidoras para atender la demanda de kioscos y almacenes.

Su principal actividad es la distribución de productos alimenticios y también incorpora otros productos como: cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y distribuidoras en James Cracik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La misma dispone de una cartera de clientes que supera los 6000 y cubre casi la totalidad de la Pcia. De Córdoba e incluso llega al sur de la Provincia de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Para cubrir correctamente la demanda de sus clientes cuenta con una flota propia de vehículos que abarca la cadena de distribución completa.

Una vez analizado lo anterior, también debemos citar las problemáticas que presenta dicha empresa, donde se denotan varios problemas. En primer lugar, si bien la empresa conoce a sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente lo tienen en un sistema al que pueden acceder sólo internamente; además, en relación al marketing y estrategias para llegar al cliente, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Otro problema grave y al tratarse de una empresa del rubro comercialización de alimentos, es que al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor; pero para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Y otro grave inconveniente y en relación a todos los anteriores es en relación a sus recursos humanos, ya que la empresa 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 de manera informal y en relación a esos nuevos empleados, no hay un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Entre todos estos aspectos redactados anteriormente; el autor mediante dicho reporte de caso se basará resolver una clara debilidad presente en la organización mediante métodos innovadores y tecnológicos generando una ventaja competitiva y

crecimiento en el mercado meta. Dicha falencia es en relación métodos deficientes que posee y hoy utiliza la empresa en cuanto a su comunicación como llegada y fidelización al cliente ya que en la actualidad no existe una clasificación por comportamiento o por volumen de compra de cliente que permita en un futuro generar acciones tendientes a fidelizarlos como acrecentar la cartera de cliente actual. Es esencial que la empresa posea métodos innovadores como de estudio para el estudio continuo de la variación de las preferencias de los consumidores como los canales más utilizados de los mismos para adquirir sus productos como servicios.

Una forma de validar la problemática anteriormente nombrada, es la muestra de antecedentes para tomarlos como ejemplos a la hora de plantar tácticas de resolución del problema. A continuación, se presentarán algunos de estos:

En primer lugar, como antecedente de campo, se toma un trabajo llevado a cabo en la práctica por una empresa de transporte de la ciudad de la Rioja, cuyo trabajo se basó en un plan de formación para empresas de TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA con visión al cliente en el año 2012. Sus objetivos fueron: Capacitar a los trabajadores de todos los niveles para la realización de sus tareas con la máxima eficiencia, Transmitir una concepción del transporte de productos dentro de la cadena de suministro y como último punto dotar a la empresa riojana de medios de evaluación como parámetros de control sobre los movimientos de sus clientes con el fin de anticiparse a los cambios de preferencias y poder volver a fidelizarlos. (AtradisRioja, 2012)

En segundo lugar y como antecedente teórico y en relación a la temática fidelización de clientes y su importancia, se cita al autor (Figueroa, 2011):

“La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. De ello deriva que el cliente sea fiel, amigo de la empresa y, muy a menudo, actúa como prescriptor de la compañía”(Figueroa, 2011, pág. 30)

Análisis Situacional

Una vez descritas la falencia a tratar y antes de proponer los métodos innovadores de solución en cuanto a la manera de comunicarse y llegar a los clientes para fidelizarlos; es vital entender y saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno como al interior misma de la empresa. En primer lugar, para el análisis de macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, para describir el entorno de la empresa en cuanto al sector político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego, en segundo lugar, para el análisis del micro entorno es necesario la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter M. , 2008) y finalmente para llegar a una conclusión final junto con lo anterior es necesario el análisis interno de la empresa por medio de análisis FODA y cadena de valor.

Análisis del Macro Entorno

Análisis político - legal

En cuanto a los factores políticos podemos decir que el gobierno de turno, tiene una clara visión proteccionista de desarrollo local y compromiso para con la industria nacional, brindándoles apoyo a través de programas de financiamiento sobre todo a las pequeñas y medianas empresas. (Padin & Cantarella, 2018).

Estos programas apuntan tanto a la creación de nuevos emprendimientos, como, por ejemplo, el Fondo Semilla, que es un préstamo de honor de hasta \$250.000 sin interés para el desarrollo de un emprendimiento. También intentan estimular la expansión y potenciación de empresas en funcionamiento a través de programas como lo es, el Fondo de Expansión, el cuál es un crédito pensado para empresas medianas y para financiar el crecimiento de las mismas a través de un capital mixto, con inversores públicos, privados y mixtos y lo que busca es financiar y desarrollar emprendimientos de alto impacto. Algo interesante que también podemos ver es que se busca potenciar el uso de energías renovables y para ello existe una línea de créditos para quienes desarrollen energías renovables a través del programa RenovAR. Este programa ofrece el financiamiento del 70% del proyecto a través créditos de hasta \$400 millones o su equivalente en dólares con plazos de hasta 15 años y hasta 2 años de gracia. (Padin & Cantarella, 2018).

Relacionando estos datos de hace dos años, al presente, año 2020, la situación cambio de manera exponencial tanto para las empresas como para los ciudadanos. El gobierno dictó aislamiento social preventivo y obligatorio a través de un Decreto de Necesidad y Urgencia (297/2020) con el que se busca regular toda la situación legal, entre otras cosas donde por medio de ello se intenta que solo estén en la calle personas que realicen actividades esenciales como por ejemplo la industria de alimentos, como la empresa en estudio. Con esta normativa política-legal, y basándose en las empresas, se está procurando evitar que las empresas se vean afectadas y puedan seguir operando con normalidad. Para esto, también, están intentando llegar a acuerdos con bancos privados para que los mismos brinden créditos blandos con 3 o 6 meses de gracia y tasas del 17% al 24%. Lógicamente, también van a brindar créditos a través del banco Nación.(boletinoficial, 2020)

Análisis económico

La situación económica de Argentina es compleja por dónde la veamos. El PBI viene cayendo desde 2018. En 2018 cayó 2,5% con respecto a su período anterior y la pérdida en 2019 fue del 2,2%. Actualmente, en el año 2020, organismos como el Fondo Monetario Internacional estiman una contracción de la economía global, lo cual afectará notablemente a la Argentina ya que se espera una retracción de 5,7% en el PBI y la desocupación podría alcanzar al 10,9% de la población. (datosmacro, 2019).

Para contrarrestar lo anterior; el gobierno de turno deberá mostrar una visión proteccionista de desarrollo local. Las medidas proteccionistas pueden ser vitales para la subsistencia de muchas empresas productoras nacionales y restrictivas para otros rubros y/o actividades como lo pueden ser los importadores y revendedores de productos importados. (ambito.com, 2020).

Además, y dato no menos importante y sumado a los anteriores, la Argentina enfrenta actualmente es la deuda pública, la cual pasó del 52,6% al 91,6% del PBI. No sólo la deuda creció abruptamente, sino que también, como detallamos anteriormente, el PBI cayó. Esto significa que la deuda representa casi un PBI entero y el gobierno actual trabaja en una reestructuración de la misma. Pese a esto y con visión a futuro es que la inflación estimada para el 2020 por distintas consultoras ronda aproximadamente el 41,7% y el el IPC en lo que va del 2020, registra un incremento de 7,8% mientras que en los últimos 12 meses avanzó un 48,4%.(SZAFRANKO, 2020)

Análisis social

En cuanto al entorno sociopolítico podemos afirmar que el consumidor argentino se va adaptando a las políticas económicas de los gobiernos de turno. Las posturas de los modelos económicos que llegan eventualmente al poder son muy antagónicas, producto de estas transiciones se desencadenan crisis económicas que siempre termina golpeando al mismo sector de la población, las clases medias y bajas.

Esto provoca que la población reduzca su nivel de consumo, en cuanto a calidad y cantidad y cuide mucho más sus ingresos. Esto termina afectando inevitablemente a las ventas de las empresas. Los empresarios deben estar atentos a estas modificaciones en el nivel consumo y adaptar su oferta al mismo, por ejemplo, creando nuevas creando nuevas promociones y descuentos.(Donovan, 2019)

Además, podemos decir en relación a la pandemia y la parte social para ayuda social, se descentralizaron fondos por un total de 300 millones de pesos destinados a la compra de alimentos frescos para garantizar una buena nutrición durante la cuarentena y también para la adquisición de elementos de limpieza e higiene a personas de bajo recursos. Por otro lado, y en relación al mismo tema, se entregaron tarjetas alimentarias con la idea de fortalecer la asistencia alimentaria y sostener los ingresos, mientras que, en las próximas cuatro semanas de abril del año 2020, se está prevista la entrega de 400.000 tarjetas más. A los jubilados se les entrego un bono de \$3000 para aquellos que cobren la mínima.(infobae, 2020).

Análisis tecnológico

Actualmente nos encontramos en la era digital y esto ha generado cambios en los hábitos de consumo y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad y llegan a sus clientes. La información está al alcance de todos y ha creado un consumidor más actualizado, informado y exigente. Internet permitió la participación de los usuarios, quienes se organizan en redes sociales o aplicaciones, las cuales permitieron a las empresas llegar de una forma más personalizada a ciertos segmentos más específicos y además poder atenderlos a todos.(BARRULLAS, 2019).

Además, y en relación a la pandemia, la tecnología juega un papel fundamental. En la Argentina, el concepto de teletrabajo o home office tuvo un primer impulso en hace años donde hoy, muchas empresas optan por esta opción para evitar el contagio

entre sus empleados donde a medida que aumenta la cantidad de contagios, crece el número de empresas que ofrecen a sus empleados la posibilidad de trabajar a distancia ya sea para minimizar riesgos o por mera prevención y también, para estar preparadas en caso de una propagación masiva.(Bellucci, 2020)

Análisis ecológico

La protección de medio ambiente no deja de ser una preocupación a nivel mundial en la actualidad. Hay un gran desarrollo en el sector de energías renovables en el país, muchas empresas dedicándose a eso que cuentan con el apoyo del estado tanto nacional como provincial, a través de diferentes programas que buscan fomentar el uso de éstas energías por medio de créditos para su instalación. También se busca incentivar a las empresas desarrolladoras de éstas energías brindándoles créditos como el RenovAR que es un crédito nacional pensado para el desarrollo de éstos proyectos.(argentina.gob.ar, 2019).

Además, y gracias a la actual pandemia, el medio ambiente es uno de los pocos sectores que se ve beneficiado. Los valores de monóxido de carbono (CO), óxido de nitrógeno (NO), dióxido de nitrógeno (NO₂) y material particulado 10 (mp/10) disminuyeron un 50% en relación al mismo período de 2019. En la reducción de esa masa crítica, derivada por la menor circulación social como producción de empresas, es que se explica la razón de la mejora en la calidad del aire donde la disminución del uso de medios de transporte que emiten gases contaminantes es la salida para mejorar la calidad de aire de las grandes ciudades. Un desafío a futuro y en correlación a lo que se está viendo actualmente es el reemplazo de este tipo de transporte (lanacion, 2020).

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter

Para llevar a cabo el análisis del micro entorno vamos a utilizar el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter. El modelo establece un contexto para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. El análisis estudia la articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria y, por tanto, podemos concluir cuan atractiva es esta industria en relación al costo de inversión y rentabilidad.(Porter M. , 2008)

Poder de negociación de los clientes o compradores

Los clientes de esta industria podemos dividirlos en dos grandes grupos; mayoristas y minoristas. En cuanto al primer grupo podemos decir que el poder de negociación en éstos casos lo tienen los mayoristas ante las empresas de distribución, ya que éstos, hacen compras a gran escala y son grandes clientes para las empresas en relación a la capacidad de compra, es por esto que, tienen la posibilidad de poner condiciones, ya sea, en precio, en financiación, en exclusividad de marca, etcétera y probablemente, las empresas distribuidoras, terminen cediendo para no perderlos como clientes.

Si hablamos del segundo grupo, los minoristas, en éste caso el poder de negociación se centra en las empresas de distribución, por el hecho de que minoristas hay muchísimos y éstas grandes empresas, no les afecta el hecho de perder clientes que hacen compras pequeñas y además piden condiciones de pago u entrega desfavorables para la industria en estudio, generando que las empresas puedan reemplazarlos fácilmente, encontrando a clientes que si acepten sus condiciones de venta.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En el caso de los proveedores, podemos afirmar que el poder de negociación se centra en las empresas de producción sobre las distribuidoras, ya que son ellas quienes deciden qué distribuidoras van a manejar sus productos y bajo qué condiciones. Por el hecho de qué, son quienes producen la mercadería y, por ende, deciden quiénes van a distribuirla.

Por parte de las empresas distribuidoras, podríamos afirmar que, es en este momento cuando aparece su oportunidad de fidelizar a quién sería su proveedor con algún beneficio, como podría serlo: rebajas, condiciones de cobro o condiciones de distribución, etcétera.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La industria de distribución de alimentos y bebidas es masiva ya que hay una gran cantidad de empresas dedicadas a la misma actividad y, por lo tanto, podemos afirmar que la amenaza de nuevos competidores entrantes está latente.

De todas formas, existen barreras de entrada que son cruciales en la industria. Éstas pueden ser contar con el personal necesario, la infraestructura, vehículos de transporte y sobretodo capacidad de pago para poder invertir y comprar a gran escala, que es uno de los puntos más importantes que podríamos destacar de éste rubro.

Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos podríamos considerar como una amenaza la llegada directa de las empresas productoras hacia las empresas minoristas o mayoristas a través de nuevos canales de venta o propios canales de venta por la incorporación de una flota de vehículos.

Si esto sucediese, las empresas productoras, podrían ofrecer un servicio más completo, más variado y a un mejor precio debido a la reducción de intermediarios en el proceso.

Rivalidad entre los competidores

Con respecto a la rivalidad de la industria en el sector podemos afirmar, sin dudas, que la competencia es altísima. Es por eso que las empresas deben posicionarse eficientemente y proponer estrategias que se destaquen por sobre el resto. Éstas pueden incluir, condiciones de financiación favorables para los clientes, asesoramiento comercial, tiempo de entrega, etcétera.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

- **Logística interna:** La empresa cuenta con el centro de distribución en James Craik centralizando las compras a proveedores y abasteciendo a las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Hay que destacar la capacidad con la que cuenta con sus 6 depósitos, destinados para almacenamiento de mercadería en general, depósito de cigarrillos, depósitos para la flota de la empresa, lavadero y taller de depósito, además de las oficinas comerciales lo que permite a la firma acumular gran capacidad de stock, actividad que no lleva a cabo en el día a día debido a que su política de almacenamiento es operar con un stock

mínimo lo cual no es de las medidas más adecuadas al momento de enfrentar una contingencia como lo es la pandemia actual y atender a las grandes demandas de los clientes.

- Operaciones: En su gestión diaria las actividades están bien diagramadas y organizadas; contienen protocolos de acción y seguimiento muy útiles para cada tarea independientemente si su desarrollo es antiguo o no. Pero existe una gran debilidad; ya que Redolfi S.R.L no cuenta con el área de Higiene y seguridad laboral, la cual es un área sumamente importante en la empresa que tiene como objetivo fundamental proteger, preservar y garantizar el bienestar de los trabajadores.
- Logística externa: La relación con sus clientes es excelente mantiene una periodicidad muy aceptada con tiempos de entrega acotados 24 hs en sucursales y 48 hs en otras localidades. Además posee una flota de camiones propios para el óptimo abastecimiento de mercadería a sus clientes.
- Marketing y venta: Actualmente tiene un sistema de difusión deficiente ya que no cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación. Los canales que utiliza son a través de patrocinar eventos, radio del pueblo e infografías. Por otro lado, con respecto a la gestión de ventas, también es muy obsoleto e ineficiente ya que realizan el seguimiento a través de dos Excel sin poseer sistemas contables o de software para que dicha tarea sea correcta.
- Servicios post venta: Redolfi SRL no cuenta con el servicio, una vez concretado el despacho suele abandonar el seguimiento; este servicio adicional es una de las maneras más eficientes para fidelizar y aportar un servicio de excelencia a sus clientes.

Actividades Secundarias

- Infraestructura de la empresa: En cuanto a su capacidad operativa, la empresa cuenta con autoservicios en sus tres sucursales del interior de Córdoba, mientras que en la ciudad opera con una unidad de negocio destinada a la distribución de productos de la firma Kodak. Esta infraestructura es óptima y propicia la distribución mayorista de calidad al momento de atender a sus consumidores. Además, en relación a su

estructura organizacional la cual por medio de su organigrama podemos determinar que es vertical está compuesta por un gerente y luego a su mando, gerentes de áreas. Ésta estructura a simple vista se entendería como un liderazgo autoritario; pero en la realidad no es así. A la hora de tomar decisiones, las mismas se debaten en consenso entre el gerente general y los gerentes de áreas, lo cual determina que su liderazgo es democrático siendo beneficioso en un punto por la participación entre las partes, pero también es una debilidad ya que cuando se debe tomar una decisión rápida la misma puede demorar el proceso a la espera de la aprobación de todos.

- **Gestión de RRHH:** La empresa opera actualmente sin el área esencial de Recursos Humanos, es importante definir y adoptar una política de selección del personal, inducción y seguimiento de un plan de carrera que motive a los empleados, adoptando un sentido de pertenencia con la empresa y desarrollando actividades de la mejor manera para el crecimiento personal y profesional.
- **Desarrollo tecnológico:** Los medios utilizados para la captación de clientes son deficientes utilizando sólo redes sociales mediante la fanpage de Facebook, Google my Business, de boca en boca o promoción de sus vendedores; es uno de los aspectos principales de mejora y en los cuales sería óptimo establecer una clasificación de clientes, con un posterior estudio del comportamiento de compra para elevar las ventas de los insumos que tienen mayor preferencia por parte de los consumidores.
- **Aprovisionamiento:** La política de aprovisionamiento de la compañía es la de tener poco stock en días de venta, es decir “just in time”, además se visualiza notablemente una gran falencia por parte de la empresa al no utilizar un sistema informático que le permita llevar un control actualizado del stock de mercadería o insumos claves para desarrollo eficaz de la actividad.

FODA

Ilustración 1, Foda de la Organización

FODA DE LA ORGANIZACIÓN	
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • COVID 19. Actualmente el sector de alimentación y por ende el de distribución de estos bienes se encuentra en crecimiento exponencial debido al aumento de demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica. Inflación. Tipo de cambio inestable. Todas estas variables antes mencionadas desencadenan en que la empresa no pueda operar con normalidad y se mantenga un ambiente de incertidumbre total.
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado a zonas que no se abastecen en la actualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en la industria. Redolfi tiene que destacarse en su estrategia comercial obligatoriamente sobre el resto de sus competidores porque puede ser reemplazado muy fácilmente.
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos, disminuir el riesgo, obtener mayores ingresos y fidelización de nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de pérdida de terreno en el mercado, ya sea por el ingreso de nuevos competidores o por decisión de las empresas productoras de llegar directo a las cadenas minoristas.
<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas alianzas estratégicas para incrementar el mercado de clientes 	

FODA DE LA ORGANIZACIÓN	
Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de endeudamiento. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La carpeta de clientes no clasifica a los mismos por volumen ni por comportamiento de compra.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios muy competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de un área de RRHH para el manejo de 132 empleados perjudicando la gestión diaria de la organización en procesos y control.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura bien organizada por sucursales lo que permite el correcto funcionamiento de toda la organización y llegar al cliente de manera eficaz en tiempo y forma 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un proceso de selección de empleados. Esto desencadena en problemas de adaptación y mantenimiento de nuevos empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de \$3M en un centro de distribución que ya está en su etapa final y tiene una ubicación estratégica en la ruta provincial nº 10 llegando a clientes de manera fácil y rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen problemas de logística al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se descargan y cotejar con una lista de pedidos. Para esto no existe un sistema informatizado.
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro del 80% de gasto en quiebres de stock al incrementar los m2 de infraestructura de depósito. 	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, marca los posibles caminos que puede seguir una empresa para su desarrollo; fidelizando a los actuales clientes como atrayendo a nuevos. Es una herramienta de análisis para la identificar de cómo se puede insertar los productos en los mercados. (Thompson, Gamble, & Strickland, 2012)

Ilustración 2, Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS		
		Actuales	Nuevos	
		Penetración de mercado	Desarrollo de productos	
MERCADOS	ACTUALES	Expandir el volumen de ventas sobre los mismos clientes	ampliar la gama de productos que actualmente A. J. Redolfi ofrece	
		Crear y llevar a cabo una estrategia planificada de publicidad y comunicación eficiente, proponiendo el marketing mix	desarrollar en conjunto un producto cuya propiedad sea de otra compañía y la misma necesite acceder a los canales de distribución de la empresa.	
		Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.	Desarrollo de alianzas estratégicas con clientes mayoristas	
			Desarrollo de mercados	Diversificación
	NUEVOS	Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución	promover la apertura de franquicias para llegar a más clientes	
		usar nuevos canales de venta, tales como ventas directas o mediante e-commerce	fusionarse con otros clientes para obtener la marca propia de distribución	
Capatacion de clientes de la competencia				

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Marco Teórico

La herramienta de gestión que se utilizará para el presente trabajo es la planificación estratégica seguida de la estrategia de crecimiento. Luego dentro de ésta última, se trabajará desde la teoría de la profesionalización interna tomando como variable de estudio la comunicación externa en cuanto a la fidelización y acercamiento al cliente siempre desde la visión e implementación mediante métodos innovadores como tecnológicos.

Desde el concepto de plan estratégico y a lo largo de los años; el mismo ha ido cambiando en relación a la adaptación en el tiempo como también a los autores, lo cuales lo enarcaban desde diferentes perspectivas. En relación a su significado, se citan dos autores, cuya definición e interpretación de la temática es muy sencilla de entender e implementar.

En primer lugar, se cita al autor, (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2013), quien sostiene que el plan estratégico es como un plan o sistema integral que traduce las decisiones estratégicas tomadas en el presente por los altos mandos, determinando los cursos de acción del futuro, con el fin de promover la competitividad y la satisfacción de los grupos de interés de la organización.

Y en segundo lugar y siguiendo la línea anterior; el autor (Kotler, 2008) conceptualiza la planificación estratégica como un proceso organizacional, es decir, alusivo a toda la empresa que busca mantener una dirección estratégica. Esto significa la combinación de los 3 niveles de funcionamiento organizacional: el nivel estratégico, táctico y operativo, para de esta forma alinear las metas y recursos con las oportunidades cambiantes del mercado.

Como se puede ver, con la evolución de los tiempos; antes se tomaba al plan estratégico como un plan que involucraba a toda la empresa en relación a que la toma de decisión para llegar a un fin; era consensuado en el estrato organizacional combinando tres niveles el estratégico, táctico y operativo. Pero con el correr de los años, este concepto fue cambiando, no en cuanto a su fin del plan; sino al proceso empresarial para su logro donde (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012), lo toma como un proceso que involucra a toda la empresa pero que las decisiones estratégicas son tomadas en los altos

mandos de la empresa para después ser informadas a la estructura organizacional inferior.

Una vez definido lo que es una planificación estratégica; es momento de determinar dentro del conjunto de estrategias que existen; aquella que implica poner en práctica las acciones a tratar de dicho trabajo. Dicha estrategia es la estrategia de crecimiento.

Una estrategia de crecimiento es una estrategia corporativa que se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que atiende o los productos que ofrece, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de nuevos negocios. Producto de esto, una organización puede aumentar sus ingresos, su cantidad de empleados o su participación en el mercado en el cual participa. En relación a lo anterior, las organizaciones pueden crecer mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación. (Robbins & Coulter, 2010)

Además, este tipo de estrategia le puede brindar a la empresa una serie de beneficios como también inconvenientes. En relación al primero, le va a permitir a las empresas incrementar precios, mejorar rendimientos e incrementar la participación en el mercado. En relación a lo segundo; muchas veces para su implementación los costos son altos ya que se requiere una gran dedicación como inversión económica y además, su ejecución muchas veces puede ser muy compleja ya que cuenta con varios pasos los cuales deben estar alineados y perfeccionarse constantemente. (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012)

La idea por medio de dicha estrategia de crecimiento es mejorar los procesos internos de la organización en base a su comunicación externa en relación a los procesos de llegada a sus clientes donde las mismas generen bases sólidas y eficientes para en un futuro consolidarse en el mercado. En base a ello y en relación a lo anterior, los tópicos a tratar serán:

Comunicación Externa. Fidelización de Clientes

En una organización no sólo comunican las acciones de marketing o las campañas publicitarias, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica,

hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. Es por esto que podemos decir que, en una organización, todo comunica. (Capriotti, 2009)

En relación a la comunicación y el afán de fidelizar a un público; podemos decir que la estructura de públicos de una organización; es el conjunto de públicos con los cuales la entidad tiene relación. Dicha relación, viene definida por dos procesos básicos: la identificación de los públicos y la jerarquización de los mismos. Así, la estructura de los públicos de una organización estará conformada por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquellos más importantes. Es por esto que podemos concluir que, si queremos fidelizar a nuestros actuales clientes tenemos que tener en cuenta que no sólo las acciones publicitarias o de marketing comunican, sino que el conjunto de nuestras acciones para con nuestros clientes son procesos de comunicación. (Capriotti, 2009)

Los principales efectos de una fidelización de clientes en la empresa pueden ser los siguientes:

- I. -Reducción del gasto en marketing.
- II. –Aumenta la participación en el mercado.
- III. –Reducción de los costos y aumento de los ingresos (más beneficios).
- IV. –Mayor orgullo por parte de los empleados al saber la satisfacción que brindan hacia el cliente por su labor. (Barquero, 2007)

Conclusión del Marco teórico

Teniendo en cuenta al actual contexto en el que estamos inmersos, en dónde las organizaciones tienen que presentar una gran versatilidad a la hora de adaptarse a los constantes cambios que atravesamos, también tenemos que sumarle el principal problema actual que es la pandemia por COVID-19. Por eso, es de vital importancia tener en cuenta la planificación estratégica a largo plazo y ponerle atención a las decisiones que tomamos actualmente para poder proyectar los efectos que éstas van a producir a futuro. Para tal proyección es importante saber dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y qué tácticas va a implementar para lograrlo.

Diagnóstico y Discusión

Luego de los estudios llevados a cabo a lo largo del análisis de situación desde la perspectiva externa, del micro entorno como interna de la organización; se visualiza una clara oportunidad de crecimiento por parte de la empresa por medio de la eficiente corrección de una de las principales debilidades que presenta la empresa y la cual, al no ejecutarla correctamente, corre riesgo de perder competitividad en su mercado. La misma será desglosada a continuación para ser resuelta por medio de tácticas eficientes e innovadoras en el próximo apartado del plan de implementación.

Declaración del problema

Uno de esos problemas visualizados, son los métodos antiguos como obsoletos que utiliza la empresa para llegar, fidelizar, como captar nuevos clientes, no dando lugar a las nuevas tecnologías como medios digitales para avanzar en este aspecto. Existe un deficiente ordenamiento como jerarquizaciones de las carpetas de clientes sin diferenciar clientes grandes, pequeños como medianos para a partir del mismo trabajar en diferentes procesos internos para fidelizar y captar más a un público que otro junto a métodos nuevos e innovadores. Los clientes más fieles no poseen un trato diferente, como promociones, descuentos o tácticas para obtener la distribución total de la marca ya que son manejados como todos por igual.

No disponer de esta información conlleva a errores notables en la actualización de stocks de mercadería disponibles y su vez repercute de manera negativa en la atención eficaz a la demanda solicitada por parte de los consumidores. Además; sigue manteniendo un sistema de publicidad obsoleta en medios de publicidad que hoy en día en la comparación costo – beneficio, son más costosos que beneficiosos ya que son realizados en radios o canales de publicidad con poca audiencia, sin utilizar los medios digitales tan innovadores de estos tiempos para llegar al cliente, atraerlos y por ende fidelizarlos.

Justificación del problema

La no resolución eficiente de los problemas redactados líneas arriba; puede producir que no se logre una llega proactiva a los actuales clientes con el fin de fidelizarlos en primer lugar y en segundo lugar, impedir que la cartera de clientes de la empresa crezca de manera exponencial logrando un posicionamiento en la industria importante, teniendo en cuenta que el mercado en el cual participa Redolfi es un mercado muy competitivo en dónde el cliente por más que no tenga poder de negociación o el mismo sea muy bajo, puede reemplazarnos fácilmente.

Una acción que se ve en el mercado y la cual la empresa no lo está desarrollando en el comercio electrónico, el cual si la empresa no decide realizarlo; la amenaza de perder competitividad es inminente. Este canal ha ganado fuerte protagonismo en los principales países del mundo donde Argentina se encuentra en una etapa embrionaria con mucho por crecer en los próximos años.

Dicha implementación, no sólo traerá beneficios en la gestión de la empresa sino también en el sector gerencial a la hora de tomar mejores decisiones y más acertadas para que las mismas sean ejecutadas por sus subordinados de una manera acorde y ordenada.

Conclusión Diagnostica

Una vez declarado el problema y su importancia para la empresa; la misma la beneficiará ya sea internamente en relación a su entorno como también así de manera externa en relación a su mercado.

En definitiva, la organización se beneficiaría en una reducción de costos operativos ya que evitará erogar costos de manera innecesaria. Además, el equipo comercial podrá ser más eficiente ya que se podrá vender más con los mismos recursos. Otra oportunidad es que muchas de estas empresas tienen una gran trayectoria en el mercado y son empresas tradicionales, por lo que ser pioneros en obtener sistemas de fidelización eficientes para el cliente; dará una clara ventaja competitiva.

Propuesta

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de los lineamientos estratégicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación que se desea proponer o habría que modificarlos.

- ✓ 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”.
- ✓ 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”.

Una vez determinado lo anterior; podemos concluir que tanto la misión como la visión empresarial; son acordes a las tácticas que proponemos implementar, ya que, podemos ver que tanto nuestras tácticas como la visión, misión y valores de la empresa buscan abrirse a nuevas oportunidades de negocio, proporcionar alianzas sostenidas en el tiempo y por sobretodo brindar un servicio de excelencia a sus clientes.

Objetivo general

Incrementar en un 20% la participación de mercado de la empresa familiar mediante la implementación de tácticas innovadoras y eficientes de fidelización y captación de clientes para fines del año 2022.

Objetivos específicos

- Incrementar un 10% las interacciones con el cliente a través del desarrollo de canales digitales de venta para mediados del año 2021.

- Profesionalizar en un 70% los procesos internos de la empresa mediante la correspondiente asignación de funciones y roles en relación al trato con el cliente para agosto del año 2021.
- Fidelizar el 65% de la cartera actual de cliente, mediante un sistema innovador de recolección de datos relevantes para la organización en relación a sus clientes para el segundo semestre del año 2021.
- Implementar alianzas estratégicas con empresas no clientes buscando incrementar en un 20% la cartera de nuevos clientes para fines del año 2022.

Alcance del Plan de Implementación

El alcance temporal de las tácticas que van a implementarse y llevarse a cabo va a ser desde la actualidad, junio del año 2020, hasta finales del año 2022. En cuanto al alcance geográfico lo que buscamos con las tácticas propuestas es llegar a clientes de todo el territorio nacional y no sólo a Córdoba y sus provincias vecinas.

Finalmente, para el desarrollo de dicho plan de implementación la principal herramienta usada será planificación estratégica junto con la estrategia corporativa denominada, estrategia de crecimiento lo que va a permitir elaborar planes de acción para junto con tácticas innovadoras como tecnológicas, poder llegar y cumplir el objetivo de dicho plan de implementación.

Tácticas de desarrollar

Táctica 1: Implementación de sistema E-Commerce.

Descripción de la acción:

La finalidad de ésta táctica es desarrollar un sistema de E-Commerce/E-Shopen dónde podamos conectar con los clientes en una tienda en línea para que los mismos puedan ver el catálogo de productos de la empresa, generar nuevos pedidos y abonarlos utilizando el mismo medio para todo. Éste sistema va a ser instalado y utilizable desde la página web de la empresa. Entonces, el primer paso, es la modificación de la página web empresarial añadiendo el E-Commerce en la misma. Para ello, vamos a necesitar la contratación de un equipo de Desarrolladores/Programadores y, por lo tanto, creemos que hacer una licitación es la mejor alternativa.

Una vez instalado el sistema en la página web y esté operativo, los clientes van a poder registrarse en el mismo con un usuario y contraseña que va a servirles cada vez

que ingresen. Además, durante el registro se les va a solicitar todos los datos que sean necesarios, por ejemplo: nombre del negocio, categoría fiscal, localidad, domicilio, teléfonos, correo electrónico, etcétera. Esto no solo va a generar mayor comodidad para el cliente, sino también para la empresa, ya que va a haber una mejor organización en los pedidos y va a simplificar mucho el sistema logístico y de stock porque se automatizaría el control de la mercadería al menos, en los pedidos que se hagan a través de éste medio.

Otras de las ventajas que podemos destacar son:

- Podemos llegar a más clientes: Ni una tienda local ni una empresa con sedes en varias ciudades puede conseguir el alcance del E-Commerce. La posibilidad de vender desde cualquier parte amplía el público objetivo y permite conseguir más clientes y, por lo tanto, mayores ganancias.
- Escalabilidad: Esto significa que se puede vender a una o a mil personas al mismo tiempo. En los canales de ventas actuales de Redolfi, siempre hay un límite de cantidad de clientes que puedes atender a la vez, en cambio, en E-Commerce el límite se establece en la capacidad de atraer visitantes al mismo.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

Ilustración 3, Táctica 1

DESARROLLO TÁCTICA UNO									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
	Desde	Hasta	Humanos		Materiales	Técnicos			
			Área	Responsable					
Abrir licitación apuntada a Desarrolladores de Software.	Julio 2020.	Septiembre 2020.	Administración	Gerente de Administración	Internet, celulares y computadoras	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Selección de la mejor oferta.	Septiembre 2020.	Noviembre 2020.	Administración	Gerente de Administración y Gerente General	Internet, celulares, computadoras y proyector	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Reunión con el equipo de Programadores para empezar con el desarrollo del sistema E-Commerce.	Noviembre 2020.	Febrero 2021.	Administración	Gerente de Administración y Gerente de Ventas	Internet, celulares, computadoras y proyector	Equipo de Programadores/Desarrolladores	Sí	\$ 100.000,00	
Capacitación y puesta en marcha del sistema E-Commerce.	Febrero 2021.	Julio 2021.	Administración	Gerente de Administración.	Internet, celulares, computadoras, proyectores y servicio de catering	Equipo de Programadores/Desarrolladores y Servicio de catering	Sí	\$10.000 en el servicio de catering y \$50.000 en el servicio de capacitación. TOTAL: \$60.000	
TOTAL								\$ 160.000,00	

Medición de la táctica

La medición de la táctica va a ser una relación de nuestras ventas totales y las ventas vía e-commerce. Una forma de medición sería ver qué porcentaje de ventas vía e-commerce representa el total de las ventas de la empresa. Si el objetivo para mediados de 2021 es incrementar 10% de las interacciones con el cliente a través de un canal digital y a principios de 2021 estamos entre un 5% o 7% podemos concluir que vamos por el camino correcto.

Táctica 2: “Optimizar la productividad interna”

Descripción de la acción:

Para llevar adelante esta táctica con el fin de determinar las funciones y roles dentro de Redolfi, se contratará a una persona a fin de que sea la Responsable de los Recursos Humanos que actualmente no se encuentra presente. La tarea que realizará en primer lugar será hacer un relevamiento de las distintas funciones del personal interno, luego comunicará a cada área la función que realiza cada miembro en sus respectivas áreas y finalmente elaborará un plan para incrementar la productividad y eliminar la superposición de tareas y roles.

Redolfi, se beneficiará con dicha táctica ya que el personal sabrá con exactitud sus tareas, roles y plazos de los mismos evitando la superposición de roles como funciones que disminuye tanto la productividad como aumenta el tiempo de respuesta hacia el cliente.

Además esta persona una vez realizada la tarea anterior, será personal estable de la organización, donde podrá reclutar personal idóneo para cada tarea la cual hoy lo realiza la parte administrativa como otras funciones en relación a los recursos humanos como lo es la contratación de nuevo personal y las capacitaciones de los colaboradores, entre otras.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 4, Táctica 2

Plan de acción. Optimizar la productividad interna.								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Buscar posibles candidatos para ser responsable del área de Recursos Humanos mediante publicación de anuncio en portal de empleos.	01/03/2021	01/04/2021	Administrativo	Administración	Computadora, teléfono.	-	\$2.090, costo de publicación.	Seleccionar al menos tres candidatos/as para entrevistar personalmente
Entrevista con Gerencia.	01/02/2021	31/2/2021	Gerente General	Gerencia	Computadora, teléfono.	-	-	-
Contratación de la persona idónea para el puesto.	01/03/2021	01/04/2021	Gerencia General	Gerencia	-	-	\$70.000 Sueldo Bruto	-
El/La responsable de Recursos Humanos comienza a hacer un análisis de las funciones del personal interno.	01/05/2021	01/06/2021	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Computadora, teléfono.	Ya va a ser personal estable de la empresa, es decir, no va a estar tercerizado	-	Profundo análisis de las funciones y responsabilidades del personal.
Comunicar a cada área las funciones que realiza cada miembro del área a fin de que se conozca las funciones de sus compañeros.	01/06/2021	30/06/2021	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Computadora, teléfono.	Ya va a ser personal estable de la empresa, es decir, no va a estar tercerizado	-	-
Elaborar un plan para eliminar la superposición de tareas y eficientización interna.	01/07/2021	31/07/2021	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Computadora, teléfono.	-	-	-
Comunicar a las áreas que tareas. Están superpuestas y los nuevos roles de cada integrante.	01/08/2021	30/08/2021	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Computadora, teléfono, medios audiovisual	-	-	-
Continuar con las tareas de un profesional de rrhh como como lo es la contratación de nuevo personal y las capacitaciones de los colaboradores, entre otras.	30/08/2021	en adelante	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Computadora, teléfono.	-	-	-
TOTAL							\$ 72.090,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición de la táctica

En esta táctica se pondrá a prueba al responsable de Recursos Humanos en los primeros tres meses correspondiente al periodo de prueba de forma legal. De ser la persona adecuada para el puesto de trabajo, se continuará con la relación laboral.

Táctica 3: Software de recolección de datos. Big Data.

Descripción de la acción:

El fin de ésta táctica es recolectar la mayor cantidad de datos de nuestros clientes para conocerlos aún más y poder desarrollar las mejores estrategias y así lograr la fidelización de la mayor cantidad de los mismos. Para ello vamos a desarrollar un software de recolección de datos que va a funcionar en conjunto con los demás sistemas de la empresa. Este software lo van a utilizar los vendedores en sus celulares a través de

una aplicación y toda esa información va a quedar almacenada en el mismo para generar las estadísticas correspondientes. Para ello vamos a contratar una empresa de desarrolladores, la cual va a tener que ganar la licitación correspondiente.

Con la implementación de soluciones tecnológicas Big Data este volumen de datos pueden ser gestionados con mayor facilidad, retenidos, clasificados, analizados de una manera mucho más precisa, interpretados y convertidos en herramientas de provecho para la empresa. Estos datos correctamente gestionados se convierten en herramientas útiles que nos permitirían un conocimiento más profundo de nuestros clientes, estudiar su comportamiento y sus preferencias. El objetivo es entender el comportamiento del cliente y predecir sus futuras acciones, para ello vamos a desarrollar nuevas estrategias de ventas basadas en estos datos para poder ofrecerle soluciones que beneficien a ambos y por sobretodo, lograr la fidelización de los mismos.

Algunos de los datos más relevantes que podríamos obtener de nuestros clientes son: Ranking de ventas por provincia, Ubicación geográfica de nuestros mejores clientes, Consultas de los clientes mensuales. Cuáles de esas consultas se concretaron, Lista de clientes que nos solicitaron descuentos o beneficios, Volumen, variedad y frecuencia de pedidos por cliente, Clientes que consultan, pero no efectuaron ninguna compra.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

Ilustración 5, Táctica 3

DESARROLLO TÁCTICA DOS									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
			Humanos		Materiales	Técnicos			
	Desde	Hasta	Área	Responsable					
Abrir licitación apuntada a Desarrolladores de Software.	Julio 2020.	Diciembre 2020.	Administración	Gerente de Administración	Internet, celulares y computadoras	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Selección de la mejor oferta.	Diciembre 2020.	Abril 2021.	Administración	Gerente de Administración y Gerente General	Internet, celulares, computadoras y proyector	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Reunión con el equipo de Programadores para empezar con el desarrollo del sistema.	Abril 2021.	Julio 2021.	Administración	Gerente de Administración y Gerente de Ventas	Internet, celulares, computadoras y proyector	Equipo de Programadores/Desarrolladores	SÍ	\$ 250.000,00	
Capacitación y puesta en marcha del sistema	Julio 2021.	Diciembre 2021.	Administración	Gerente de Administración.	Internet, celulares, computadoras, proyectores y servicio de catering	Equipo de Programadores/Desarrolladores y Servicio de catering	SÍ	\$10.000 en el servicio de catering y \$80.000 en el servicio de capacitación. TOTAL: \$90.000	
TOTAL								\$ 340.000,00	

Medición de la táctica

La medición de esta táctica podemos llevarla a cabo mediante un análisis de nuestras estadísticas del nuevo sistema. Si observamos que, para principios de 2021 notamos un incremento de un 40% - 50% de clientes que no eran estables y ahora sí lo son, podemos deducir que vamos por un buen camino.

Táctica 4: Alianzas estratégicas con empresas no clientes.

Descripción de la acción:

En esta táctica lo que vamos a desarrollar es un plan de alianzas estratégicas con empresas que aún no son clientes. Una vez que tengamos estadísticas claras obtenidas a través de nuestros Softwares, podemos desarrollar estrategias tanto para captar nuevos clientes como para fidelizar los actuales, en este caso, lo que buscamos con esta táctica es la captación de nuevos clientes.

Para comenzar con el desarrollo de esta táctica, vamos a necesitar dejar algunos puntos claros, como, por ejemplo, saber qué beneficios o descuentos podemos ofrecerles a nuestros potenciales clientes con el fin de convencerlos de que trabajen con nosotros. Para aclarar estos puntos vamos a hacer una reunión con el Gerente de Ventas con el fin de trabajar en posibles programas de beneficios. Una vez tengamos definido esos descuentos o beneficios, vamos a reunirnos con el Gerente General para ver si hay una aprobación de los mismos o no. Si hay una aprobación en los programas de beneficios para la captación de nuevos clientes, el paso siguiente sería capacitar a nuestros vendedores. Para ello, se va a contratar personal externo que va a asistir a la empresa durante seis semanas con el fin de brindar una capacitación en ventas para todos nuestros vendedores. A esto vamos a sumarle un servicio de catering para brindar mayor comodidad.

Una vez tengamos nuestro personal completamente preparado, lo que vamos a hacer es, identificar qué clientes nos hicieron consultas y nunca efectuaron una compra. Una vez tengamos en claro quiénes son, vamos a proseguir, a través de nuestros vendedores ofrecerles algunos beneficios, los mismos pueden ser: Descuento del 10% en las tres primeras compras y el 5% en las consecutivas, siempre respetando un precio mínimo de compra; las primeras tres compras pueden entrar en un plan de financiación en tres

pagos con una tasa de interés mínima para que el comerciante logre establecerse como transporte y despacho gratuito a partir del quinto viaje.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

Ilustración 6, táctica 4

DESARROLLO TÁCTICA TRES									
Pasos de la táctica	Tiempo de la táctica		Recursos de las Tácticas				Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
			Humanos		Materiales	Técnicos			
	Desde	Hasta	Área	Responsable					
Reunión con el Gerente de Ventas para definir programa de beneficios.	Julio 2020.	Febrero 2021.	Ventas	Gerente de Ventas	Internet, celulares y computadoras	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Reunión con el Gerente de Ventas y el Gerente General para buscar la aprobación del programa de beneficios.	Febrero 2021.	Septiembre 2021	Ventas	Gerente de Ventas y Gerente General	Internet, celulares y computadoras	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
Capacitar a los vendedores para atender a los potenciales clientes y lograr convencerlos.	Enero 2022.	Julio 2022.	Administración y Ventas	Gerente de Administración y Gerente de Ventas	Internet, celulares, computadoras, proyectores y servicio de catering	Equipo de Capacitación en Ventas y Servicio de catering.	SÍ	\$10.000 en el servicio de catering y \$300,000 en el servicio de capacitación. TOTAL: \$310.000	
Identificar clientes que han realizado consultas y nunca efectuaron una compra y convencerlos de que trabajen con nosotros.	Julio 2022.	Diciembre 2022.	Ventas	Gerente de Ventas	Internet, celulares y computadoras	No se demanda asesoramiento técnico externo para realizar esta tarea.	NO	\$ 0,00	
TOTAL								\$ 310.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición de la táctica

La medición de esta táctica va a llevarse a cabo calculando qué porcentaje de nuevos clientes logramos atraer para mediados de 2022. Si vemos que nuestra carpeta de clientes aumentó entre un 10% y 15% para mediados de 2022 podemos concluir que vamos por un buen camino para cumplir con el objetivo.

Presupuesto Final

Ilustración 7, Presupuesto Final

Presupuesto N° 054			
<i>Agustín Civitaresi</i> <i>Constitución 800. Río Cuarto, Córdoba.</i> <i>CUIT: 32-20191209-3</i> <i>Teléfono: 555-312-111</i> <i>E-mail: agustincivitaresi@gmail.com</i>		<i>Datos del cliente</i> <i>Nombre: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.</i> <i>Dirección: José María Salgueiro 445</i> <i>CUIT-NIF: 30-56783883-4</i> <i>Teléfono: 0353 - 4970244</i> <i>E-mail: redolfi@redolfisrl.com.ar</i>	
Fecha presupuesto		24/11/2020	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Implementación de sistema E-Commerce.	1,00	160.000,00	\$160.000,00
“Optimizar la productividad interna”	1,00	72.090,00	\$72.090,00
Software de recolección de datos. Big Data.	1,00	340.000,00	\$340.000,00
Alianzas estratégicas con empresas no clientes.	1,00	310.000,00	\$310.000,00
Honorarios asesoramiento administrativo	1,00	100.000,00	\$100.000,00
TOTAL			\$982.090,00
Firma de la persona que confecciona el presupuesto		Firma de aceptación del cliente	

Fuente: Elaboración propia (2020)

- ✓ Implementación sistema E-commerce: Búsquedas en internet de presupuestos de sistemas de E-Commerce estándar.
<https://www.tiendanube.com/plataforma-ecommerce-completa>
- ✓ Optimización de la productividad interna: Bases de dato del sitio web computrabajo en formato empresa – comercial en el caso de la publicación y en el caso del sueldo del profesional de RRHH, extraído de <https://elsalario.com.ar/carrera/argentina-funcion-y-salario/profesionales-de-recursos-humanos-y-personal>
- ✓ Software de recolección de datos:Asesoramiento y presupuestos de algunas empresas del sector informático.
<http://www.dataalytics.com/big-data>
- ✓ Alianzas estratégicas:Artículos de internet.
<https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/como-lograr-la-satisfaccion-de-sus-clientes/>
- ✓ Honorarios profesionales:Elaboración propia en base a honorarios administrativos correspondientes según la Ley de Aranceles para Licenciados en Economía, Administración de Empresas, Doctor en Ciencias Económicas y Contador Público.
<http://www.saij.gob.ar/LPN1001357>

Retorno de la Inversión

Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos) en el último balance, para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso.

Según el objetivo general de la propuesta, se busca incrementar en un 20% la participación de mercado de la empresa familiar mediante la implementación de tácticas innovadoras y eficientes de fidelización y captación de clientes para fines del año 2022.

La inversión a realizar según el presupuesto final es de \$ 982.090,00

Como último dato, las utilidades de la empresa en base a sus ventas netas en el año 2018 según (Canvas, 2020) fue de \$10.417.452,07

Lo que se determina que con el 20 % más (\$ 2.083.490,41), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$ 12.500.942,48

Cálculo De ROI

$$= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \cdot 100$$

$$= ((\$2.083.490,41 - \$ 982.090,00) / \$ 982.090,00) \cdot 100$$

$$= 112,15$$

Por cada peso invertido la empresa generará 1,12 pesos, por lo cual dicho plan desde el punto de vista cuantitativo es viable de llevarse a cabo.

Conclusión Final

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa herramientas de gestión y control para lograr, a través de la planificación estratégica, tácticas de crecimiento con el fin de incrementar la cartera de clientes, fidelizar clientes actuales, profesionalizar procesos internos como la recolección y organización de datos importantes para la toma de decisiones.

Con esto, lo que se buscó fue incrementar las interacciones con los clientes a través de canales digitales, lo que simplificaría los procesos de venta, tanto para el cliente cuando compra, como para la empresa cuando vende. También, se propuso profesionalizar la mayor parte de los procesos internos que forman parte de la atención al público, con el fin de brindar un mejor servicio de atención. Además, y junto a lo anterior, se buscó, a través de las tácticas planteadas, aumentar la cartera de clientes en un 20% y fidelizar el 65% de la cartera de clientes actual.

Dicha implementación le requerirá a la empresa una inversión de \$982.090 con un retorno de \$ 2.083.490,41 por implementar dicha propuesta en el tiempo estipulado de dos años y medio, fines del año 2020.

Éstas tácticas no solo le van a permitir a la empresa un incremento en las ventas gracias a la captación de nuevos clientes y a la fidelización de los actuales, sino también, le va a permitir la profesionalización de gran parte de los procesos de atención al cliente y con esto, va a alcanzar una mejora importante que va a ser valorada por los clientes y, por lo tanto, se va a conseguir atraer a las empresas que aún no eran clientes actuales. También, va a lograr reducir la incertidumbre y los riesgos a la hora de la toma de decisiones gracias a la táctica 3, que es la recolección y organización de datos importantes a través de un software Big Data.

Por último, es necesario y vital que la empresa realice un proceso de seguimiento y control para determinar si la implementación de éstas tácticas es eficiente o no, teniendo en cuenta todas las variables que se puedan presentar, tanto en el ámbito interno, como en el externo.

Recomendaciones

Finalmente y como modo de cierre; se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado el presente trabajo. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en el plan de aplicación presentado, pero que le servirán a la empresa para seguir creciendo en su mercado meta. Entre ellas se recomienda:

- Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial con una visión estratégica y general. Sirve para medir la evolución de la compañía y sus resultados con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos estipulados o no.
- Teniendo en cuenta las posibilidades de expansión de la empresa, la integración vertical con alguno de los proveedores más rentables sería una gran oportunidad de negocio.
- Las capacitaciones del personal deben darse de manera planificada y permanente, realizadas a través de un plan de acción concreto. Asimismo, entrenamientos como procesos educativos de corto plazo cuando se promociona a alguien a nuevo puesto, por lo que se recomienda generar un departamento de recursos humanos dentro de la organización para tal fin como otros en relación a la finalidad del área en cuestión hoy ausente
- Una vez que la compañía se encuentre estructurada internamente con los procesos que hemos aplicado anteriormente, en el nuevo centro de distribución y observando una respuesta favorable de los clientes, se podría invertir en la compra de más camiones y utilitarios para poder llegar a nuevos mercados geográficos.

Considerando lo que se ha informado en el presente Reporte de Caso, podemos afirmar que el mismo es completamente viable para llevarse a cabo en la empresa y replicarse en años posteriores.

Bibliografía

- ambito.com. (9 de enero de 2020). Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.ambito.com/economia/importacion/gobierno-modifico-el-regimen-licencias-importacion-n5075640>
- argentina.gob.ar. (noviembre de 2019). Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/energia/energia-electrica/renovables>
- AtradisRioja. (2012). *PLAN DE FORMACIÓN 2012 PARA EL TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA*. La rioja.
- Barquero, J. D. (2007). *marketing de clientes 2da edicion*. Mc Geraw Hill.
- BARRULLAS, J. (14 de octubre de 2019). Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>
- Bellucci, M. (17 de marzo de 2020). *Clarín.com.ar*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de https://www.clarin.com/sociedad/home-office-forma-trabajo-exploto-coronavirus_0_f_TW8yJM.html
- boletinoficial. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Canvas. (2020). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 2020 de junio de 2019, de [siglo21.instructure.com: https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8)
- Capriotti, P. (2009). *comunicacion estrategica*. Santiago de Chile: Coleccion de libros.
- datosmacro. (5 de agosto de 2019). *datosmacro.com*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Donovan, F. (2019). *Por la caída del consumo, hay más promociones y rebajan algunos precios*.
- Figueroa, V. M. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Madrid.
- infobae. (18 de marzo de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/18/tarjeta-alimentaria-que-tramite-hay-que-hacer-para-recibirla-a-traves-de-correo-argentino/>
- Kotler, P. (2008). *Dirección de Marketin*. Mexico: Pearson.
- lanacion. (15 de abril de 2020). Coronavirus hoy en la Argentina y el mundo: minuto a minuto y las novedades del 15 de abril. *lanacion.com.ar* , págs. 2-5.
- Padin, J. M., & Cantarella, J. E. (19 de marzo de 2018). Hacia dónde va la industria nacional. pág. 5.

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de Marketing en la Practica*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.

SZAFRANKO, A. (2020). *Inflación: sin desacelerar, el IPC de febrero superará al de enero y anticipan un salto en marzo*. Buenos Aires: El cronista.

Thompson, P., Gamble, & Strickland, I. (2012). *Administracion Estrategica Teoria y Casos*. Mc-Graw.