

Trabajo Final de Grado
Carrera Licenciado en Administración



“Planificación estratégica para impulsar la evolución de AJ & JA Redolfi”

Nombre y apellido: Emiliano Norberto Villegas

D.N.I.: 29114471

Legajo N° VADM17034

Tutor: Carlos Vittar

Ciudad: San Martín, Mendoza

Fecha: 22 de Noviembre de 2020

Resumen

La Planificación Estratégica es de vital importancia para las empresas ya que le permite establecer procesos de toma de decisiones desde el presente enfocado hacia el futuro con el fin de cumplir la misión, considerando los cambios del entorno.

Desde esta perspectiva se realiza este reporte de caso sobre la empresa Redolfi, con el fin de transformar en posibilidad las falencias que se dan en la actualidad, aplicando una adecuada estrategia que le permita un crecimiento continuo en el presente y en el futuro. La estrategia que se desarrolla es la estrategia de desarrollo de mercado, la cual permite apertura a nuevos mercados con productos ya comercializados.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Estrategia- Desarrollo de mercado - Entorno

Abstrac

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Análisis de situación	4
<i>Macro entorno</i>	4
<i>PESTEL</i>	4
<i>Factores Económicos:</i>	4
<i>Factores Sociales:</i>	5
<i>Factores ecológicos:</i>	5
<i>Factores Políticos- Legales:</i>	5
<i>Microeconomía. 5 fuerzas de Porter</i>	6
<i>Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.</i>	6
<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	6
Poder de negociación de los compradores.....	6
Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.....	6
<i>Cadena de valor</i>	7
<i>Análisis Foda</i>	8
Matriz BCG	9
CapítuloII. Marco Teórico	10
2.1 <i>Planificación Estratégica</i>	11
2.2 <i>Estrategia de crecimiento</i>	12
2.3 <i>Estrategia específica</i>	12
2.4 <i>Beneficio de la estrategia seleccionada</i>	13
Capítulo III. Discusión y Diagnóstico	14
Capítulo V: Propuesta	15
<i>Justificación</i>	15
Plan de Acción 2	17
Plan de Acción 3	18
<i>Diagrama de GANTT</i>	19
<i>Propuestas de medición o evaluación</i>	20
Referencias	24
Anexo	26
Anexo 1	26
Anexo 2	26
Anexo 3	26

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de caso aplicado a la empresa A.J. y J.A. REDOLFI SRL., su objetivo principal es comercializar y distribuir diversas marcas de productos a distintos minoristas y mayoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas; siguiendo con su visión de “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” (Canva,2020) y como misión atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivo de primera marcas sustentado en una extensa trayectoria empresarial.

La organización tuvo sus orígenes en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. A finales de diciembre de 1993, fallece su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. El proceso de sucesión concluyó en el año 2006. La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

Uno de los problemas observados de la organización es que el crecimiento principal se ha producido por medio de la diversificación y la apertura de nuevas unidades de negocios, pero sin una integración sistémica que permita analizar las falencias de la empresa o aprovechar las oportunidades en los mercados emergentes, como también la

falta de desarrollo de tecnologías que permita acrecentar sus ventas y poner a la empresa a la vanguardia de la industria.

Su larga trayectoria en el mercado le da conocimiento exponencial del mismo, colocándolo en una ventaja competitiva frente a sus competidores, además de la diversidad de productos, precios bajos, exclusividad de comercialización de ciertos artículos y la atención al cliente compradores. Con lo hasta aquí descritos podemos inferir que la implementación del proceso de la Planificación Estratégica en la empresa permitirá dar un avance hacia nuevas posibilidades de crecimiento aplicando la estrategia del desarrollo de mercados. Por lo anteriormente descrito se llevara a cabo la elaboración de estrategias que se basen en las fortalezas, fundamentalmente de una de las ventajas competitivas, que es la economía de escala, ya que posee una demanda elástica, muy sensible ante los cambios de precios, por lo cual el cliente debería elegir comprar en REDOLFI S.R.L.

Se procede a un análisis del macro y micro entorno y procesamiento de los datos proporcionados por la empresa, como así también la recopilación de datos en textos, diversas bibliografías, trabajos de grado, entre otros. En base a estos se determinarán objetivos estratégicos que permitan explotar sus fortaleza, eliminar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas. Para dar comienzo en una segunda etapa a elaborar un plan de implementará para lograr el objetivo de estudio.

La decisión de implementar la Planificación Estratégica tiene su fundamento en que “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.”(Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro,2016). Este proceso ha sido utilizado por varias empresas que lograron un gran éxito entre las que podemos mencionar Amazon, cuando Jeff Bezos decidió reemplazar la distribución física de productos e implementó un nuevo canal de ventas a través de internet. De esa manera se convirtió en una empresa de logística que vende productos y elimina la necesidad de utilizar bodegas de almacenamiento. Amazon utilizó la tecnología de data center como una herramienta de posicionamiento y distribución que el resto de las tiendas no quiso explorar. Sus servicios cubrían la entrega a domicilio, con lo cual despertó el interés de aquellos clientes que buscan adquirir productos con mayor facilidad y hasta la puerta de su hogar. Desde

entonces, Amazon ha implantado una revolucionaria forma de comprar y vender en el mercado con resultados sorprendentes. En 2018 presentó un cierre de ingresos aproximadamente de 10 mil millones de dólares, lo que significa un beneficio del 300 % respecto de 2017. Otro ejemplo es el de la empresa la empresa “Green Fruit avocados, la colombiana llegó de manera directa a los supermercados de Estados Unidos con aguacate Hass, lo que incrementó el volumen de exportaciones. Para enviar sus productos a Estados Unidos, Green SuperFood se preparó cumpliendo con todos los protocolos de trabajo establecidos por la autoridad fitosanitaria local - ICA en planta, campo y logística. Tales protocolos fueron de estricto cumplimiento para el ingreso hacia ese importante mercado. A la fecha, la empresa cuenta con certificaciones internacionales tales como Global Gap, Sedex member y Rain Forest. También se encuentra en proceso de acreditación para BRC y SMETA, con el fin de garantizar la inocuidad de la fruta exportada y los procesos. En tanto, en agosto se entregó con éxito el primer contenedor de Lima Tahití en Chile, lo que inició la incursión comercial y permanencia en este mercado. La empresa espera alcanzar las 600 toneladas exportadas a diciembre del 2020. Chile representa un mercado con gran potencial de desarrollo, estabilidad y demanda continua para Green SuperFood y para el gran grupo de exportadores colombianos. Dentro de los planes de crecimiento, se encuentra también contemplado para este año, el ingreso a los mercados de Canadá y Argentina. En Europa, Green SuperFood se consolida con el estreno de una nueva filial comercial: Farmers Home, empresa registrada en Holanda, con la que se efectuará la recepción y comercialización de la fruta de manera directa en Holanda, Alemania, España e Inglaterra, entre otros.” (Revista Alimentación Enfasis, 2020)

Capítulo I. Análisis de situación

Actualmente el mundo está atravesando una situación global sin precedentes, denominado COVID 19, una enfermedad infectocontagiosa, que genera miedo e incertidumbre. La dificultad para frenar la expansión de la epidemia ha obligado a los gobiernos a aplicar medidas extraordinarias, como cerrar edificios públicos, empresas y comercios, además de limitar la movilidad. Como consecuencia se ha reducido la producción, el consumo y el turismo en la mayoría de los países afectados.

Para determinar el impacto que puedan tener en la empresa es que realizaremos un análisis de las distintas herramientas tales como PESTEL, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, Matriz FODA y matriz BCG.

Macro entorno

PESTEL

El análisis de PESTEL, según Cervantes (2015), citando a Peiro (s.f), manifiesta que dicho análisis se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Factores Económicos:

Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. La mayoría de las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global.. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas, el alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el comercio electrónico creció más de un 30%, algo que se proyectaba que pasara en los próximos 2 años. Sin embargo, los indicadores de consumo muestran una fuerte caída y las proyecciones se mantienen con la misma inclinación. Otro dato de importancia es que las ventas mayoristas y de supermercados se mantuvieron en positivo, creciendo un 4,2 % y un 5,1% respectivamente en el mes de mayo del 2020.(CADAM, 2020)

Factores Sociales:

La generación millennial ha tomado la filosofía de sus progenitores *flower power* y la ha adaptado a nuestros tiempos, de tal forma que esta ideología ya no encuentra seguidores en una única comunidad, sino en la sociedad entera, gracias, en parte, al poder de Internet". "Esta generación ha provocado un cambio en los hábitos de consumo, su conciencia ética y ecológica les ha llevado a demandar productos que generen un menor impacto sobre el planeta".

Los cambios en la concepción del consumo según las generaciones y como influyen una con otras provocan la revisión o transformación de los paradigmas. Las empresas deben adaptar sus productos a esa demanda para no perder mercado.(CADAM,2020)

Factores ecológicos:

Durante 2016 varios países de la región establecieron compromisos para atender la problemática de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos (PDA), en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Entre ellos destacan diversos proyectos de ley y normativas que apuntan a la definición de un marco de actuación y responsabilidades para fortalecer la inversión pública y privada en ámbitos como: el desarrollo de investigación y tecnologías para el aprovechamiento de alimentos; la facilitación de la recuperación y donación de alimentos; y la promoción de hábitos de consumo responsable. (FAO,2017)

Factores Políticos- Legales:

En base al rubro en que se desarrolla la empresa su actividad en contrato de trabajo (Ley 20.744), y el convenio colectivo de los empleados de comercio (CC 130/75).

En consonancia con la protección de los derechos de los trabajadores, el Gobierno Nacional a través del Decreto N° 528/2020 amplía por el plazo de 180 días la doble indemnización con el objetivo de impedir los despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo. (ArgentinaGob, 2020).

Políticamente se han tomado medidas de imposición a través de decretos, que ha afectado a la población, la economía, las empresas, cepos del dólar, fijación de precios sin un plan claro de reactivación ni un objetivo que seguir.

Microeconomía. 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas Porter fueron elaboradas por Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School, y refiere a un completo análisis de la empresa,

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas depende de las barreras de entrada, las cuales son 6: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independiente (2016). En el sector mayorista, dicha amenaza es constante y es por ello que las empresas se transforman al entorno y a sus consumidores, brindándoles un servicio que se adapte a cada uno de ellos a los fines de continuar en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores.

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo (Rivarola Leiva, 2016). En este sector al haber muchos bienes sustitutos los proveedores también se incrementan

Poder de negociación de los compradores

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable (Rivarola Leiva, 2016). La empresa debe mantener vigilada las acciones de la competencia e implementar acciones para fidelizar a sus clientes, atrayendo al consumidor por una de la variable más sensible “el precio”.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa (Rivarola Leiva, 2016). Se ha de tener presente que la empresa posee gran capacidad para adaptarse a situaciones como esta, es por ello, que busca imponerse en el mercado no solo con precios razonables sino también con un buen asesoramiento comercial.

Rivalidad entre competidores.

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto (Rivarola Leiva, 2016). Si bien en esta actividad las barreras son altas ya que la infraestructura de costos, la inversión en activos y la incertidumbre del país son puntos negativos. La nueva manera de comercializar a levantado esa bajado esa barrera y la guerra por el mercado se vulnera.

Cadena de valor

En base al análisis de esta herramienta se logra determinar ventajas competitivas para esta empresa. Dentro de las acciones primarias son las que agregan valor agregado y por parte de las acciones secundarias, la infraestructura es la acción que más potencia los productos y servicios que presta la compañía.

:

Acciones primarias:

- Marketing: la empresa cuenta con una fanpage que tiene en Facebook, el google My Business, de boca en boca, o promoción de sus vendedores, una página web en etapa de desarrollo. Además se promocionan por eventos y deportes.

- Logística: actualmente la empresa cuenta con logística propia, recepción, almacenaje, distribución y devolución de unidades. Flota de camiones disponibles para el abastecimiento de la empresa y para el área de distribución.

- Manejo del stock: gestión de las unidades disponibles en la empresa. El nuevo depósito permite una mejor disposición de la mercadería y mayor organización para disminuir las pérdidas y el mal manejo de los productos.

- Ventas: comercialización de los productos en el mercado regional, canales minoristas y mayoristas en ciertos centros de distribución como el de Río Cuarto.

- Atención al usuario (o etapa postventa): acompañamiento a los compradores en su etapa de iniciación, con asesoramiento y seguimiento con una frecuencia de 15 días, dando un servicio distintivo para los mismos.

Acciones secundarias (o terciarias):

- Recursos Humanos: selección de los trabajadores de la empresa, siendo la mayoría de la zona lo que le agrega valor y promoción interna en los puestos vacantes, lo que establece una buena relación y baja rotación.

- Tecnología: recursos y maquinaria empleada en el proceso de venta son de última tecnología. Al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Posee además un sistema informático de avanzada que permite hacer eficiente los tiempos de la empresa en cuanto a compras y ventas. Pero no ha desarrollado uno de los canales más importantes la venta online y el ecommerce.

- Selección de proveedores. Se evalúan en cuanto al precio y volumen de compra. Su trayectoria y forma de comerciar hace que tenga ciertas oportunidades y hacer alianzas de exclusividad.

- Infraestructura: Las finanzas es uno de sus puntos más fuertes, aunque hay inexistencia de algunas áreas como una comunicación fluida entre ellas.

La cadena de valor se centrarse en aquellos elementos que mejoran o fortalecen la actividad comercial, sobre todo de cara a los clientes que ya posee y con los consumidores en general. Dentro de la cadena de valor podemos destacar la atención al cliente, la infraestructura, la posibilidad de canalizar una necesidad del cliente de la entrega de productos puerta a puerta, proveedores que confían en la empresa por su trayectoria. Factores que se deben destacar a la hora de diferenciarse con los competidores. Por el otro lado la falta de coordinación de algunos procesos, la escases de propuestas distintas a los clientes tanto en publicidad como en formas de pago, la profesionalización incipiente de su personal, tecnología de punta escasa y canales de ventas a un no aperturados, llevan a restar; pero son una gran posibilidad de crecimiento futuro.

Análisis Foda

De acuerdo a Riquelme Leiva (2016), El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Dicho análisis, nos

permite valorar la situación actual de la empresa, y nos ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en factores externos e internos, desde nuevas perspectivas. A continuación, se dará a conocer el análisis FODA de la empresa Redolfi S.R.L.

Ilustración 1- MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Trayectoria de la empresa - Imagen positiva -Localización estratégica -Variedad de productos -Amplia cobertura del mercado -Reducidos tiempos de entrega del producto -Asesoría al cliente y seguimiento frecuente. -Cuenta con flota propia de vehículos -Baja rotación de personal, clima familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pobre desarrollo y formalización respecto a tareas relativas a la gestión de los recursos humanos. -Descripciones de puesto desactualizadas -No existen planes de capacitación para mandos medios y gerentes. -No cuenta con un plan para la fidelización de cliente - No contiene un proceso de reclutamiento y selección del personal. -No tiene una estrategia de publicidad. -Inexistencia del departamento de seguridad e higiene.
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de impuestos por parte de la Municipalidad. - Utilización de estrategias verticales por parte de empresas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> -El ingreso de nuevos competidores -Crisis económica.

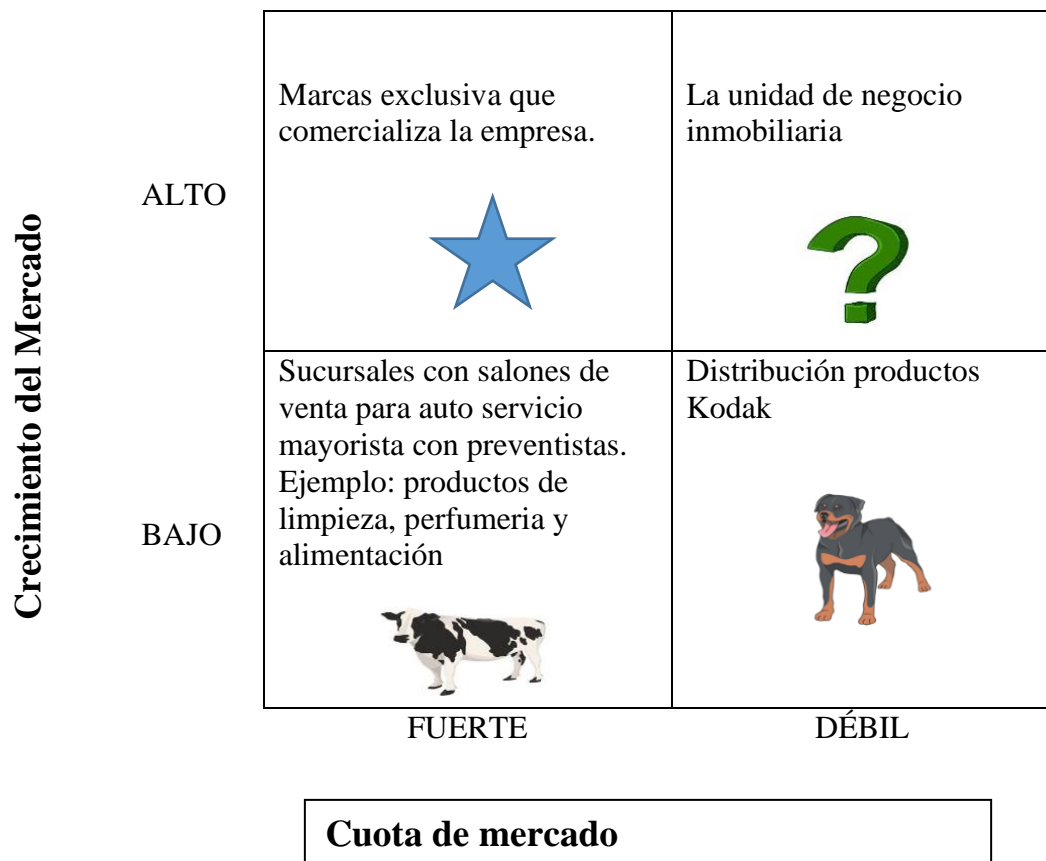
Fuente elaboración propia

Matriz BCG

Es una herramienta que permite mezclar variables, para mostrar un norte de donde esta posicionada la empresa con los producto que está comercializando. En este caso la

mirada evaluativa y preocupante estaría puesta en los productos Kodak, ya que el consumo del mismo está en decrecimiento. El producto interrogante sería la iniciativa nueva en los servicios inmobiliarios, con gran expectativa de ser un muy buen producto si puede aprovechar las posibilidades y con una adecuada planificación. La vaca son aquellos productos que se comercializan de una forma muy regular y que son productos de alta rotación y de fácil venta, como alimentos, limpieza, bebidas, etc. Por último analizar el producto estrella es hablar de una gran oportunidad de ingresos y estos estarán dados por nuevos convenios de distribución exclusiva de productos de marcas reconocidas.

Ilustración 2- MATRIZ BCG



Capítulo II. Marco Teórico

En éste capítulo se desarrolla el pensamiento de los distintos autores que tratan los temas relacionados a las concepciones que queremos abordar en este reporte de caso de la empresa Redolfi.

Se expone el tema de la Planeación Estratégica como base de solución de este trabajo, para luego establecer conceptos de Estrategias genérica y de crecimiento, la estrategia específica seleccionada para el caso y por último el beneficio de la misma.

2.1 Planificación Estratégica

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. (Zapata & Britos, 2013). Define Kotler (2002) que la planeación estratégica orientada al mercado “es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado (p. 40).

Uno de los padres de la planificación estratégica moderna, Igor Ansoff, la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos. (Rodríguez, 2015).

En su libro planeación estratégica Chiavenato y Sapiro concluyen que:

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva.

Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos.(2016, p.41)

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.(1984)

2.2 Tipos de estrategias

Para el crecimiento horizontal, Ansoff(1976) señala cuatro estrategias posibles: penetración -con los productos actuales crecer en los mercados actuales-, diversificación por mercados -con los productos actuales entrar en mercados nuevos-, diversificación por productos -entrar con nuevos productos en los mercados actuales- y diversificación estricta -entrar en nuevos mercados con nuevos productos. Penetración de mercado La organización se enfoca en cambiar de clientes ocasionales a clientes regulares, y de clientes regulares a usuarios intensivos del producto. Desarrollo de mercado La organización intenta conquistar los clientes de la competencia, introduciendo productos existentes en mercados no explorados o lanzando nuevas marcas. Desarrollo de producto la organización busca vender productos nuevos a clientes regulares, intensificando los canales existentes de comunicación. Diversificación es la más arriesgada de las estrategias. La organización se enfoca en la comunicación, explicando por qué está entrando en nuevos mercados con nuevos productos, buscando ganar credibilidad.

A su vez Porter (1991) establece que.

Los dos tipos de ventaja competitiva combinadas con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector Industrial: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene a su vez dos variantes: enfoque de costos, enfoque de diferenciación. (1991, p.29).

2.3 Estrategia específica

La estrategia la cual se hace incapié este trabajo es la de crecimiento desarrollada por Ansoff, es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso

mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

- Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución
- Atraer clientes de otros segmentos del mercado
- Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero
- Publicidad a nivel internacional (Roldan, 2017)

2.4 Beneficio de la estrategia seleccionada

La mayoría de los autores definen a la planificación estratégica como un proceso que sirve para tomar decisiones con una visión a futuro, la cual implica riesgo. A su vez y como distinción Ansoff agrega que se determina la estrategia a poner en práctica y así lograr los objetivos propuestos; a lo que Kotler adiciona que es una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. Cada uno desde su lugar, en el momento que se encontraba y con los conocimientos disponible a armado un concepto y hoy los tenemos disponibles para realizar una integración del mismo.

Por otra parte se toma como aporte para dar solución al tema de este reporte la estrategia de crecimiento de Ansoff, donde establece que la empresa desarrolla con sus productos actuales el ingreso a nuevos mercados, siendo desde este punto una importante forma de ampliar los clientes.

Se agrega a su vez el siguiente pensamiento de Sallenave, como un aporte importante al tema desarrollado. Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un cada vez más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. Por ejemplo, en 1949 la mayoría de las 500 compañías de Fortune eran de una sola línea de 271 productos o empresas de una sola idea clave; para 1970, no únicamente la mayoría se convirtió en organizaciones multi-industriales, sino que muchas se transformaron también en organizaciones multinacionales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituye

una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo Ignorar tal integración. (Sallenave, 1992).

Capítulo III. Discusión y Diagnóstico

El análisis del entorno macro y micro, como el análisis de la cadena de valor y el análisis FODA, nos ayudan a despejar aquellas variables que suman a la visión de la empresa y aquellas variables que vamos a tener que transformar para hacerlas favorables o controlar para que no produzcan un impacto negativo en la empresa.

Dentro las variables a tener cuidado se refieren a la entrada de competidores, si bien existen barreras altas por las necesidades de inversión, las nuevas modalidades de venta con la introducción de la tecnología y el cambio de la forma de comprar de los clientes permiten el ingreso de nuevos competidores. Otro factor importante es el clima turbulento que se vive por la pandemia con una aceleración en cuanto a decisiones de cambio de formas o políticas de trabajo. El otro factor es que la empresa no se ha actualizado en tema a tecnología, marketing y desarrollo de una forma sistémica de trabajo y de recursos, siendo desaprovechados o mal distribuidos.

A su vez nos encontramos con posibilidades de crecimiento, y de nuevas oportunidades por la trayectoria de la empresa, los recursos que ha podido capitalizar y las relaciones construidas tanto con los empleados de su propia empresa, como con sus proveedores y clientes. La gran flota de rodados permite tener un servicio adicional que hoy en día es muy valorado y que suma al agregado de valor del producto. El nuevo centro de distribución con nueva capacidad y posición estratégica para la comercialización. La diversidad de productos y los nuevos negocios abiertos, muestran un futuro con grandes posibilidades de crecimiento.

Es por todo lo analizado que se propone la implementación de la planificación estratégica como herramienta de ayuda a la gerencia para lograr establecer todas las condiciones necesarias de un futuro en permanente crecimiento como lo ha hechos hasta el momento, con la diferencia de ser previsor e integrador de todas las áreas y productos que comercializa. La estrategia elegida es la de desarrollo de mercados de la matriz de crecimiento de Ansoff, ya que nos permite desarrollar la empresa en nuevos mercados con los productos existentes, encontrando otras vías de ingreso como el e-commerce; implementar tecnología y el desarrollo de alguna áreas que necesitan un cambio para poder generar valor a la empresa y al producto, siendo más eficiente. Las ventas incrementarían y se lograría el objetivo final en concordancia con la misión.

Capítulo V: Propuesta

Objetivo General

Incrementar las ventas en un 45% respecto de las ventas del 2018 implementando la Planeación Estratégica enfocada en la estrategia de desarrollo de mercado en el período 2021-2023.

Justificación

El 45% de incremento de las ventas se sustenta porque desde distintos medios y estudios, como el desarrollado en la revista CADAM, se ha producido incremento en las ventas desde un 35%. Por otro lado desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico que las ventas a través de canales nuevos como el e-commerce crecieron un 84%. Y que 4 de cada 10 clientes de las ventas eran clientes nuevos. Con estos datos y desde la estrategia elegida se puede sostener que el crecimiento en los ingresos puede llegar al 45% en 3 años.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Implementar el ecommerce con el objeto de incrementar las ventas en un 15% anual para el período 2021-2023 con respecto al 2018.
- Captar un 10% más de ventas anualmente mediante el desarrollo de seguimiento de clientes para periodo 2021-2022.
- Diseñar un sistema de código de barras para los productos en busca de agilizar el proceso de ingreso y despacho de mercadería en un 15%.

- Aumentar la productividad en un 8% anual en el período 2021-2023.

Justificación

Por cambios en el entorno el ambiente se volvió turbulento y las transformaciones se aceleraron por ello y desde hace cerca de 6 meses los estudios en incremento de las ventas online han crecido a escalas de un 30%, siendo posible el incremento que se está planteando de acuerdo a los diferentes datos estudiados. Esto también respalda la comunicación más efectiva con los clientes.

Implementar tecnología en las distintas áreas hace más productivos los sistemas, otra información muestra que los equipos que se enfocan en las fortalezas cada día tienen un 12.5% más de productividad. El Centro Nacional para la Calidad de la Educación de la Fuerza Laboral descubrió en un estudio de más de 3100 lugares de trabajo que, en promedio, el crecimiento de un 10% en los niveles de educación de la fuerza laboral generaban un 8.6% de ganancia en la productividad total.

5.2 Alcance

La propuesta para la empresa Redolfi es lograr el incremento de las ventas con la aplicación de la Planificación estratégica basada en la estrategia de crecimiento desarrollo de mercado. Para lograr con éxito el planeamiento se ha determinado en primera instancia una serie de acciones concurrentes al logro de las mismas, tales como la creación del departamento de marketing modificación del departamento de ventas, la compra de los muebles y útiles necesarios para el funcionamiento, contratación de un software, entre otras actividades. Con respecto a esto último los importes presupuestados serán estimados por fuentes consultadas de manera online.

Por otro lado se considera que el horizonte de tiempo donde se van a preparar, implementar y controlar las tareas y resultados obtenidos en el plazo de 3 años contados a partir del 2021. En cuanto a esta primera etapa de crecimiento y para tener un registro de los procesos y sus resultados, dado que la empresa se encuentra en el interior de la provincia de Córdoba se aplicará a la provincia donde se encuentra, ya las provincias cercanas como Santa Fe, Buenos Aires, San Luis, La Pampa.

5.3 Planes a implementar

A continuación se describen y se desarrollan los pasos a seguir dividido en acciones para lograr el objetivo deseado teniendo en cuenta el alcance establecido en el apartado anterior y todos los análisis ya efectuados para esta propuesta. El hecho de dividirlo en acciones numeradas es para mostrar que actividades desarrollaremos, pero muchas de ellas se llevaran a cabo de manera simultánea.

5.3.1 Plan de Acción 1: Ventas en un click

En una primera acción nos reuniremos con los directivos para explicar la propuesta, las acciones, los presupuestos, personal involucrado y los resultados esperados.

Se concretará una reunión con el Gerente General para determinar la selección y contratación de personal que se encargue del marketing y un analista de marketing. Esta área se integrará al área de ventas con el objeto de trabajar en conjunto coordinando acciones al mismo tiempo que analizan los resultados en tiempo real. A su vez se necesitarán elementos muebles tales como 5 computadoras, muebles de oficina, proyecto, software que permita controlar las variables de manera rápida y segura.

Por otra parte se contratará un ingeniero en sistema para que realice los ajustes necesarios y que se instale el ecommce. Se destina una persona para la carga de productos, seguimiento y control de los precios y mercadería expuesta en la red para la venta.

Tiempo estimado: 5 meses para las contrataciones, compra de muebles, reorganización de los espacios, puesta a punto del sistema, carga de datos. Luego trabajarán mensualmente con análisis de resultados cada 3 meses, controlando los índices y políticas establecidas para el logro de la estrategia.

5.3.2. Plan de Acción 2: Comunicación online

La segunda táctica consiste en lograr la modificación de los canales de visualización online. Para ello se contrata una persona de community manager encargada de mantener actualizada las redes y enfocada al cliente y a la región que quiere conquistar

la empresa. Se analizará índices de respuestas de correos electrónicos, visualización de la página, momento en los que el cliente desiste de la compra, éxito de la compra, a cuantas personas recomienda la página o la empresa.

Por último las acciones estarán concentradas al análisis exclusivamente del cliente, centrándonos en el proceso desde el contacto con la empresa hasta la entrega de la mercadería. De esta manera se logra la interrelación con todas las áreas de la empresa, y ayuda a la empresa a identificar las áreas en el que pueden eliminar fricciones, malos procesos, tiempos de demora y aplicar la fuerza en pos de una mejor experiencia para el cliente haciendo que este cliente sea publicidad indirecta para la empresa. Logrando la satisfacción del mismo se obtiene fidelidad y nuevos clientes. Este proceso comenzará 6 meses después de establecidos los canales anteriores con el objeto de dar un tiempo a que se instalen y pongan en funcionamiento los equipos y personal.

El tiempo será de un mes para la selección y contratación la cual estará a cargo el gerente de marketing, en comunicación con el departamento de ventas y marketing como apoyo a las acciones llevadas por éstas últimas. Desarrollo de estadísticas y métricas del logro de los objetivos.

Los recursos económicos estarán relacionados al sueldo de la persona de community manager. Los permisos y las publicidades contratadas en los distintos medios online.

5.3.4 Plan de Acción 3: Modernización de registro de mercadería

El poder codificar la mercadería ahorra tiempos y costos, en el área de depósito la mercadería se ingresaba de forma manual. Se procederá a la selección y compra de las máquinas de código de barra como las lectoras. Con este nuevo sistema permitirá llevar un registro de mercadería más exacto y en tiempo real. Para iniciar se reunirá al personal abocado y a los jefes de depósito y logística, ventas, compras, marketing para que todos sepan como será el nuevo sistema. Capacitación a los involucrados directos y al área administración. Carga de códigos. Seguimiento para corregir errores.

5.3.5 Plan de acción 4: Capacitar para la productividad

La profesionalización del personal es de importancia, más en las épocas de cambio, turbulencias e imprevistos. Es importante el desarrollo de capacitaciones específicas y en general ya que posibilita a una mejor productividad.

Para ello se procederá a la implementación de capacitaciones permanentes, estableciendo convenios con distintas consultoras e universidades de la zona. Por el momento estará a cargo del los gerentes de áreas cada uno programando los temas a desarrollar y estableciendo planes de acción en conjunto, desde un lugar integrador y con un clima alentador hacia el crecimiento.

5.4 Diagrama de GANTT

El diagrama de Gantt permite visualizar en forma gráfica las actividades y los tiempos que cada una se desarrollara en todo el plazo estimado de la propuesta en este caso será de 3 años, desde 2021 al 2023.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Reunion con los directivos y gerentes														
Selección y contratación gerente de marketing														
Selección y contratación analista de marketing														
Selección y Contratación de un community manager para manejo de redes sociales														
Sueldo de 3 empleados de venta online														
Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce .														
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma														
Campaña de publicidad online														
Software para sistema integrado														
Muebles de oficina														
Proyector para reuniones														
Computadoras														
Capacitar al personal ventas sobre canales														
Capacitación de profesionalización														
Desarrollos de medios que midan satisfacción cliente														
Incorporar índices de medición														

5.5 Propuestas de medición o evaluación

PRESUPUESTO		
CONCEPTO	VALOR	OBSERV.
Selección y contratación gerente de marketing	\$ 3.866.975,00	Anexo 1
Selección y contratación analista de marketing	\$ 2.148.032,00	Anexo 1

Selección y Contratación de un community manager para manejo de redes sociales	\$ 1.440.000,00	Anexo 1
Sueldo de 3 empleados de venta	\$ 4.048.380,00	Anexo 1
Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce	\$ 900.000,00	Anexo 2
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma	\$ 363.358,00	
Campaña de publicidad online	\$ 850.000,00	
Software para sistema integrado	\$ 1.090.000,00	
Muebles de oficina	\$ 96.033,00	Anexo 3
Proyector para reuniones	\$ 57.000,00	Anexo 3
Computadoras	\$ 168.000,00	Anexo 3
Honorarios profesionales	\$ 669.600,00	\$1860 por modulo
Total de recursos economicos	\$ 15.697.378,00	

Tabla 1 – Fuente Propia

La tabla anterior establece los recursos económicos estimados necesarios para llevar a cabo la propuesta de acuerdo a los planes de acción. Tal como se plantea al inicio el objetivo general es de incrementar las ventas 46% de las ventas operativas del 201, con esta perspectiva proyectada el ROI rondaría 323%, otros índices que se analizan son la VAN la cual da como resultado \$ 34.690.262 y una TIR del 162% mayor la tasa de referencia que es LELIQ del 38%.

VAN	24.879.069		ROI	
TIR	162%		Beneficios	99.892.504
			Costos	23.635.844
			ROI	323%

Capítulo VI: Conclusión y Recomendaciones

La distintas herramientas utilizadas a lo largo de este trabajo permiten hacer un análisis sistémico del entorno general y de lo interno siendo fundamental para la empresa, ya que el mismo me informa como se encuentra la empresa en la actualidad, con qué recursos cuenta y los posibles escenarios futuros.

Aplicar la Planeación Estratégica, como herramienta de gestión en este caso, o para cualquier empresa que esté en condiciones similares, es formular estrategias e implementarlas mediante planes tácticos y operacionales, en base a lograr la sistematización de la misma sin perder de vista la misión, visión y valores.

Luego de recolectar información y analizarla, se pudo determinar que la problemática de la empresa era la falta de integridad y sistematización de cada una de sus

áreas. Enfocar en esa problemática nos hizo realizar estudios más precisos sobre los procesos, los medios de comunicación utilizados, los canales de ventas, la logística, satisfacción de los empleados, falta de áreas importantes para el crecimiento. Desde todo lo expuesto se estableció que aplicar la Planeación Estratégica permite un crecimiento más asertivo, con una mirada hacia el futuro y adaptación a los cambios del entorno.

La elección de la estrategia de desarrollo de mercado permite incrementar las ventas con productos conocidos ampliando las fronteras de mercados. Es una estrategia que se aplica en el desarrollo de nuevos canales de venta, explotar los medios de comunicación de una forma más creativa, motivar al personal y aplicar tecnología en algunas áreas.

Las recomendaciones para continuar con esta transformación serían que en el corto plazo implemente el área de RRHH, ya que el volumen de su personal es algo extenso, tener un área exclusiva permitirá realizar la selección de su personal, prever posibles vacantes, capacitaciones a medida, profesionalización. Por otro lado seguir diversificando hacia productos nuevos más saludables sería otra forma de crecimiento continuando, adaptando a los cambios de los clientes en cuanto a sus necesidades.

Nuevas problemáticas a trabajar

Los entornos turbulentos, acelerados, consumidores que cambian sus formas de consumo, llevan a la empresa a ser continuamente creativa y encontrar diferentes formas de reinversión para poder sobrevivir, ganar cuota de mercado, vender más y reducir costos. Pero hoy hablar de la empresa no es sólo hablar de rentabilidad, ventas y costos, hoy las empresas deben demostrar que son creadoras de valor para todos los miembros de su ecosistema.

Por tal motivo se aconseja a la industria mayorista que viene rezagada en materia de actualización que comience a girar hacia la implementación de energía sustentable para el futuro, ya que es un papel crítico de existencia de hoy. Encontrar medios que ayuden a ser rentables, ecológicos y con conciencia social

Referencias

AYALA, L., & ARIAS, R. (s. f.). Gerencia de Mercadeo. [Fuente electrónica].
Recuperado de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

CADAM(2020) Indicadores de consumo. Recuperado:
https://issuu.com/revista_cadam/docs/revista_n153_web/16?ff

CAPRIOTTI, P. (1998). La comunicación interna. [Fuente electrónica]
Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CENTENO SALAZAR, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. [Fuente electrónica]. Recuperado de:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CORONADO AGUILAR CRUZ (2000) Ensayo La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Recuperado: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>

DRUCKER, Peter F(1984, pp. 133-136). Introdução à administração. São Paulo: Pioneira,

FREMONT, E. KAST Y JAMES E. ROSENZWEIT 1988 Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, 4a. edición, Mc Graw Hill, México, 754 pp.

GÁLVEZ, A. EZEQUIEL 1993 Planeación estratégica en los negocios. Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas, Ecasa, México, 180 pp.

IDALBERTO CHIAVENATO Y ARÃO SAPIRO (2016) Planeamiento Estratégico, tercera edición, Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil, ISBN: 978-85-352-8442-3

KOTLER: DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed. Derechos Reservados 2001, MAP29 - ESAN

MARTÍNEZ DE LA PEÑA, D. (2007). Liderazgo organizacional. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-organizacional.htm>

NICOLE, P. (2017). Matriz Ansoff. 2019, de Economipedia Recuperado de: <https://economipedia.com>

PARADA, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PORTER, MICHAEL E. (1991) Ventaja Competitiva. Ed. Rei Argentina S.A.

SANTIVÁÑEZ, Tania. (2017) Pérdida y desperdicio de la Fao. Boletín N°4 (2017) Recuperado: <http://www.revistainternos.com.ar/v2/wp-content/uploads/2020/07>

RIQUELME LEIVA, MATIAS (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>

Anexo

Anexo 1

Cargo	Sueldo
Sueldos para Gerente De Marketing en Axion Energy - 2 sueldos informados	ARS\$ 193.649/mes
Sueldos para Gerente De Marketing en Lenovo - 2 sueldos informados	ARS\$ 119.936/mes
Sueldos para Gerente De Marketing en Las Leñas - 2 sueldos informados	ARS\$ 110.485/mes
17 filas más	

Anexo 2

Anexo 3