

Trabajo Final de Graduación para optar por el
título de Licenciado en Administración

Planificación Estratégica de A.J. & J.A Redolfi SRL



Universidad Siglo 21

Luciano Mañalich

Dni: 40572138

Legajo: ADM04466

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

2020

Resumen

El trabajo realizado se diseñó en una propuesta para la empresa Redolfi SRL bajo la modalidad de reporte de caso como trabajo final, en la cual se plantea un modelo de gestión basado en la planificación estratégica con la finalidad de aumentar las ventas con una omnicanalidad completa por los canales de ventas físicos y una renovación de la tecnología a través de una página web para así poder captar nuevos clientes y fidelización de los mismos.

Abstrac

The work carried out was designed in a proposal for the company Redolfi SRL under the case report modality as final work, in which a management model based on strategic planning is proposed in order to increase sales with a complete omni-channel for physical sales channels and a renewal of technology through a website in order to attract new customers and customer loyalty.

Índice

Resumen.....	2
Introducción	4
Análisis Situacional.....	6
Análisis del macro entorno.....	6
Análisis del micro entornó	11
Análisis de Mercado.....	14
Análisis Interno	15
Marco Teórico	18
Diagnostico Organizacional	20
Propuesta de Aplicación.....	22
Objetivos	22
Diagrama de Gantt	27
Presupuestos	28
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía	32

Introducción

Toda organización que pretenda obtener una ventaja competitiva en un mercado globalizado, debe saber que contar con una estrategia de gestión eficiente, la llevará a cumplir con los objetivos de: mejorar la percepción del consumidor, eficiencia en la recopilación de datos , aumentar ventas , evitar potenciales pérdidas, reducir costos, enriquecer la toma de decisiones, como así disminuir el impacto de las amenazas externas como las debilidades internas , y potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades que el entorno ofrezca.

En el reporte realizado analiza un caso relacionado con la organización A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Está conformada por cuatro socios y lleva trabajando más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios y distintitos productos de otros rubros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Uno de los puntos fuertes de Redolfi es en el servicio se distingue el tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas por lo que tiempo de entrega es muy rápido y como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.

Una problemática en la que se trabajara es el poco canal de comunicación y fuerza de ventas ya que hoy en día en un mundo con tantos cambios y con tanta incertidumbre por un contexto

generado por la pandemia del Covid-19 un punto importante es ámbito tecnológico resulta ser el más avasallante y deslumbrante, dadas las inimaginables posibilidades que nos brinda.

La crisis financiera global, el crecimiento infinito de las redes sociales, como el de las tecnologías móviles y digitales es un punto muy importante adaptarse a las nuevas tecnologías.

La omnicanalidad para que el cliente en este caso vendedores minoristas pueda experimentar una interacción homogénea, personalizada e integral ya que en la actualidad no puede ser que su principal fuerza de venta permanezca del llamado “boca en boca” y así atraer nuevos cliente y fidelizar los ya existentes.

Es por ello, que en este trabajo se desarrollara, una vez presentada la organización con sus debilidades a tratar en el futuro, en el desarrollo de una planificación estratégica que le brinde a la organización, herramientas teóricas como prácticas que permitan generar una eficiencia sistémica para tener en cuenta todos los aspectos de la organización.

En base en antecedentes, la omnicanalidad demuestra ser un método muy efectivo a la hora de posicionar organizaciones y brindarles una ventaja competitiva por sobre la competencia Walmart México utiliza estrategias de omnicanal con el fin de vender una amplia variedad de productos, con el fin de que logren encontrar todo lo que buscan en un solo lugar, las ventas a través de clubs, el e-commerce, bajos precios, mayores ofertas, opciones de crédito, buscan llegar a mayor cantidad de personas, así mismo, busca reducir costos, a través de negociaciones con proveedores, busca entablar relaciones sostenibles con la comunidad, utilización de energías renovables.

Es así como Walmart México, utiliza la innovación en procesos, marketing y relacionamiento con el entorno, buscando reducción de costos y aumento de ventas, con un segmento de mercado amplio.

El plan estratégico de Carrefour: desde la dirección quieren establecer una organización simplificada y abierta, mejorar la productividad para conseguir ganancias competitivas, crear un universo omnicanal de productos y referencias, y promover la calidad de los alimentos para tener al cliente satisfecho con sus compras.

Análisis Situacional

Análisis del macro entorno

Para el análisis de situación externa será útil el despliegue de un PESTEL que fije las variables políticas, legales, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del espacio geográfico en la que se encuentra inmersa la organización. Las fuerzas externas son incontrolables pero si se analizan adecuadamente permiten a las empresas generar oportunidades y estar informados sobre posibles amenazas.

Factor Político

El contexto político actual:

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, ex presidenta de Argentina (2007-20015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Esta votación tiene grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. (Santader Rio, 2020)

Factor Económico

Se analizan variables económicas como la inflación, el tipo de cambio, impuestos y políticas monetarias, y como estas impactan en el consumo y gasto.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Aun así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%. (Santader Rio, 2020)

La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 y 32,3% en 2021. (...)El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019, y se prevé que sea de -0,7% en 2020 y -1,2% en 2021. (Santader Rio, 2020)

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) mostró en febrero una caída de 2,2% con relación a igual mes de 2019, acumulando una retracción de 2,0% en el primer bimestre del año. En términos de estacionalizados, el EMAE se redujo 1,1% con respecto a enero. (Indec, 2020)

Factor Social

En relación a los comportamientos de la sociedad es muy importante en la industria de comercialización tener en cuenta a los consumidores y las distintas prioridades que tienen en cuenta a la hora de comprar los productos, ya que ahora va haber una retracción en el consumo por la inestabilidad que se vive, la incertidumbre sobre la situación económica y el COVID-19 que genera un paro de grandes sectores económicos por lo que disminuye el consumo excepto en productos de higiene y de primera necesidad por lo que las distintas cadenas de comercialización de estos productos pueden tener un aprovechamiento y abastecerse ya que serán los de más consumo, por lo que se debe tener muy en cuenta lo que se va a ofertar.

Si el poder adquisitivo de las personas disminuye se verá reflejado en una baja del consumo y estarán las personas más sensibles a los precios.

La clave del éxito está en cumplir o superar las expectativas de nuestros clientes. Durante años creímos que un cliente satisfecho se convertiría en un cliente fiel, pero el tiempo nos ha enseñado que estar contento, o no estar descontento, no es suficiente para repetir compra, luego hace falta algo más, y en ese algo más, encontramos la posibilidad de sentirte único. Son las TIC las que nos ayudan a lograr ese grado de personalización, ese conocimiento del cliente, esa capacidad de anticiparte a sus deseos y de cómo las gestionemos dependerá en gran medida el éxito de nuestra empresa. (OBESSO, 2018)

Factores Tecnológicos

Se investiga de manera los cambios tecnológicos influyen en la vida de las personas, demostrando por que las empresas deben adaptarse a la nueva era digital y a las nuevas herramientas que se presentan en el mercado.

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), se han convertido en un medio para aumentar la eficacia y eficiencia en el manejo de almacenes, por lo cual se deben considerar como una herramienta indispensable para su gestión. (Correa Espinal, Gómez Montoya, & Cano Arenas, 2010)

Un punto importante en las organizaciones a tener en cuenta es la tecnología que se aplica en esta industria en la automatización de actividades, en el control de inventarios, en almacenamiento y en la logística de abastecimiento, recepción y ventas de cada producto que se comercialice.

Las compras por internet se van multiplicando año a año por lo que es importante en todas las industrias que las empresas se vinculen con esto.

Un aspecto clave son los nuevos sistemas de información para la gestión de inventarios pasan por la automatización de tareas, reducir los tiempos de ejecución, tener una trazabilidad del recorrido o rutas que siguen las mercancías a lo largo de la cadena, poseer una conectividad integral y disponer de información en tiempo real que permita tomar decisiones y optimizar los procesos de negocio para ser más competitivos.

Factores Ecológicos

A nivel global se ha ido generando paulatina y progresivamente una tendencia hacia lo ecológico que exige tener una mayor consciencia sobre estos factores y temas como la contaminación urbana, desechos residuales, uso excesivo de papelería, entre otros.

Se torna imprescindible promover entornos que logren satisfacer simultáneamente los aspectos sociales, económicos como ambientales de una manera amplia, efectiva y sistemática, aplicando la adopción de tendencias y estilos de vida con menor impacto ambiental

Una serie de principios que son base también para la Gestión Ambiental de las organizaciones:

Como afirma el autor Navarro Roldan (2011) “Utilización sostenible de los recursos naturales. - Protección de la biósfera. -Uso prudente de la energía.-Reducción del riesgo ambiental.-Gestión responsable de los residuos. -Comercialización de productos y servicios” (pág. 16).

Factores Legales

Con respecto al aspecto legal se puede destacar en la industria de comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otras varias regulaciones.

En Argentina, los marcos regulatorios para los alimentos, reglamentan y normalizan los múltiples y variados eslabones de la cadena que liga la producción, la elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el destinatario final.

Dentro del sistema normativo e institucional dedicado a preservar la inocuidad y la calidad de los alimentos, son de relevante importancia el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) que tienen competencias específicas, junto con las Autoridades Sanitarias Provinciales.

En lo referido al transporte de sustancias alimenticias, el mismo debe ser habilitado por la autoridad sanitaria competente de acuerdo a la naturaleza del producto y el tránsito, rigiendo a

ese respecto las normas contenidas en el Decreto 4238/68 o en el Art. 154 bis del Código Alimentario Argentino (CAA).

Una ley importante que afecta en esta industria es que el Senado sancionó la llamada "ley de góndolas", El proyecto dispone que una misma marca no podrá superar el 30 por ciento del espacio disponible en la góndola que comparte con productos de similares características por lo que se debe tener en cuenta la variedad de marcas, tanto primeras como segundas marcas por la crisis generada por la pandemia en la que se encuentra la argentina.

Análisis del micro entorno

Para continuar con el análisis, es fundamental comprender el micro entorno a en el cual se desenvuelve Redolfi SRL . Una herramienta útil para analizar el mismo, es el “modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter”, el cual permite realizar un análisis de la estructura del sector en el cual se compete, descubriendo así las fuentes de presión competitiva y el poder de cada una. Este modelo estratégico fue diseñado por Porter (1979) y resulta útil porque permite determinar el atractivo de un mercado. Las 5 fuerzas son:

Rivalidad entre competidores

Analizando el mercado actual de empresas que operan en este sector, los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

Mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Mayoristas con salones comerciales:

San Francisco, Río Tercero y Río cuarto: A.J. & J.A Redolfi

En Río Tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

En San Francisco: Dutto Hnos.

En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

Santa Fe: Rosental y Micropack

James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto: A.J. & J.A Redolfi

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

La rivalidad entre los competidores es baja ya que debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los mismos productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios ya sea en el tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos etc.

Amenaza de productos sustitutos

Cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a distintos distribuidores que compran y venden mercadería y distintas empresas que venden a consumidores finales.

Productos sustitutos para este mercado puede ser que las empresas fabricantes de productos en vez de vender su distintos productos para su distribución, utilizar otros canales que le hagan

llegar la mercadería al cliente ya sea por e-commerce de la fábrica al cliente y encargarse cada fabricante de su propia distribución.

Amenaza de nuevos competidores

Presiones por el ingreso de nuevos rivales en el sector, las empresas que operan en este mercado son empresas consolidadas, con antigüedad y empresas con madurez por lo que las barreras de entrada son altas.

Se requiere de una alta inversión monetaria para las ventas de productos por mayor, Se debe tener instalaciones, personal, logística, depósitos, canales de distribución etc.

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores, es dependiendo que tanta variedad de marcas brindan el mismo producto y si es la líder del mercado.

La marcas grandes o de primera línea vas a tener más poder por que las distintas distribuidoras y comerciantes van a querer contar con ellas.

En el caso de segundas marcas puede encontrarse otras variedades por lo que en este rubro al tener muchos proveedores va haber marcas que tendrán más control sobre las distribuidoras y marcas más pequeñas no poseerán este privilegio.

Aunque hay mucha oferta por lo que el poder de negociación en general será intermedio.

Poder de negociación con compradores

El poder de negociación de las empresas con los clientes es bajo ya que hay muchas ofertas. Esto determina que, si un cliente no adquiere los productos en una determinada empresa, dispone de una amplia gama de organizaciones para poder adquirir los mismos productos. La gran parte de empresas que se dedican a este rubro trabajan con las mismas marcas y sí fueran distintas satisfacen las mismas necesidades.

Por lo que hay que destacarse en la financiación que los clientes reciben, la entrega de mercadería, los diferentes servicios para lograr así elevar el poder de negociación de las distribuidoras con sus diferentes clientes para exigir sus condiciones.

Análisis de Mercado

Como mercado meta tomamos a la provincia de Córdoba como zona geográfica debido a que es donde se encuentra la empresa y se desarrolla. Cuenta con una población de 3.5 millones de personas, de los cuales aproximadamente 41000 son propietarios de centros de venta minoritas.

La cartera de cliente de Redolfi es de 6000 en total junto con la provincias vecinas que también forman parte de este número, realizando un estimativo que 4000 serían de Córdoba porque es donde se concentra mayor número de clientes con estos datos no daría una cuota de mercado del 10%, con un total de ventas en el 2018 de \$318.857.647,78.

Esta cartera de clientes puede crecer a través de la omnicanalidad ya que hoy en día la tecnología está al alcance de cualquiera, los clientes cada vez son más exigentes e informados al tener acceso a las nuevas tecnologías y poder comparar precios y acceder a muchas opciones es importante que

la empresa este contantemente ofertando sus productos para así fidelizar los clientes actuales y obtener nuevo.

Análisis Interno

La Cadena de Valor de una empresa de comercialización y distribución de productos se refiere a las funciones, tareas y actividades que la misma realiza internamente para crear valor para sus clientes.

Con respecto a la logística interna de Redolfi la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

En la cadena de operaciones y logística externa están bastante unidas ya que al no ser una empresa que produce sus productos cuando llega el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos y organizarla para luego re-venderla.

En cuanto al marketing y ventas Redolfi no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, por más que si realizan patrocinan distintos eventos, equipos deportivos y trabajan con las radio local de donde es la empresa, Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Redolfi no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

En el servicio se distingue el tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Redolfi cuenta con un asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

En las actividades secundarias de esta cadena de valor en el desarrollo de tecnología, la empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

La gestión de Recursos Humanos de Redolfi actualmente, no tiene una Area específica para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Otro dato de interés es que no hay 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.

Por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

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

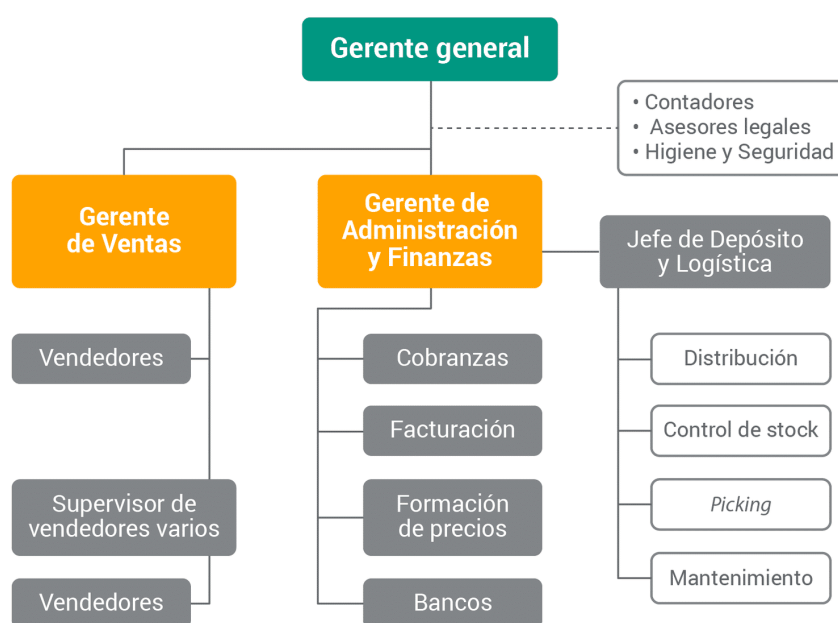


Figura 1. Organigrama

En la estructura organizacional de la empresa se ve una departamentalización funcional, agrupación de puestos de trabajos por función, donde la toma de decisión está centralizada en el gerente general, gerente de ventas y de administración y finanzas.

Cuenta con asesores externos como lo son contadores, higiene y seguridad y la parte legal.

En cuanto a lo cultura de la organización los valores principales son el respeto, confianza, dedicación, esfuerzo, honestidad, sentido en equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente. Los ascensos en el puesto de trabajo son a partir de la antigüedad por lo que no hay una capacitación.

Marco Teórico

Planificación Estratégica

“Los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 223).

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 62)

La planificación estratégica según Cantera como se citó en (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) como se cito en (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) nos recuerda los siguientes beneficios: Mejora la coordinación de las actividades. Identifica los cambios y desarrollos que

se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación. Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (pág. 67).

La planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, pero respetando los objetivos y misión última de la empresa. Podría ocurrir que los detalles del plan quedaran obsoletos tan pronto como este se terminara de escribir. Sin embargo, el proceso que ayudó a realizar dicho plan no lo estará, y resultará de gran utilidad para la empresa. Por este motivo es conveniente establecer un sistema de vigilancia estratégica que marque el momento en que deben efectuarse revisiones de los planes, y que la alta dirección se centre más en los supuestos y tendencias que estos apunten, que en las promesas financieras del mismo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Estrategia central del reporte de caso

La omnicanalidad como el resultado evolutivo de la Multicanalidad, donde se optimiza la eficiencia de los distintos canales. Este concepto se centra en ofrecer al cliente una

“experiencia única y exclusiva”, integrando canales con una misma apariencia, estilo, experiencia y mensaje a través de los mismos, consiguiendo una mayor conversión. En definitiva, la búsqueda, por parte del usuario, de ser tratado de forma consistente a través de los diferentes canales. (Morder, 2016)

Diagnostico Organizacional

Una vez estudiado y analizado el ambiente externo, el micro entorno como el sector interno de la empresa, se descubre una posibilidad de realizar dicho trabajo con el fin de proporcionarle a la empresa soluciones en base a sus debilidades internas teniendo en cuenta sus fortalezas como su estudio externo por medio de las oportunidades como amenazas con el fin que por medio de dicha implementación, la organización puede desarrollar tácticas eficientes internas que la hagan más competitiva en relación a su medio.

A través de estos análisis se recomienda implementar un crecimiento en el mercado, para así poder desarrollarnos, con una estrategia de omnicanalidad ya que en cuanto al marketing y ventas Redolfi no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, por más que si realizan patrocinan distintos eventos, equipos deportivos y trabajan con las radio local de donde es la empresa. Su sistema actual para captar clientes no es muy fuerte.

Los siguientes inconvenientes se trabajaran para sumar distintos canales de venta que trabajen colaborativamente para así poder satisfacer al usuario y con esto conseguir futuros clientes a través de las nuevas tecnologías que son altamente invasivas en los negocios y con esto poder obtener distintos “feedback” de los clientes para así mejorar nuestra experiencia de servicio ya sea en su compra, entrega o servicio post venta ante algún inconveniente, todo esto es muy

importante ya que el poder de negociación que tienen los clientes de Redolfi es alto porque hay muchas ofertas es importante seguir destacándose en el precio y se trabajara sobre un mejor servicio y se buscara una imagen de marca y un posicionamiento ayudarán al cliente a fidelizarse.

Se lograra no solo una fuerza de venta mayor, si no que un marketing más amplio y en los distintos canales se buscara atraer nuevos clientes ya que Redolfi tiene como punto alto un precio muy conveniente en este rubro hay que comunicar y sacar provecho a esa ventaja competitiva.

Otro canal de venta que se podrá trabajar para crecer el mercado es vender directamente a los clientes atreves de internet por un mínimo de productos.

Para desarrollar el mercado se trabajara de una manera sistemática por lo que es importante generar un área de recursos humanos que mejore así la comunicación de los empleados. No hay 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 y esto se deberá evitar.

Un punto clave es que se deberá contratar un nuevo software para la parte administrativa que actualmente no se cuenta con uno.

Existe un segmento de mercado potencialmente grande al cual se deberá acceder para poder brindar las ofertas. Es necesario desarrollar un canal digital de calidad que le permita a la empresa integrar y comunicar sus ofrecimientos para que los mismos sean receptados, analizados y considerados por nuestros potenciales clientes.

En la estrategia se deberá poner énfasis en la comunicación continua ya que en la actualidad del país y mundial está muy incierta y los clientes están sensibles a los precios por lo que se debe tener muy en cuenta la ofertas continuamente.

Propuesta de Aplicación

Al analizar la misión visión y valores de la organización puede decirse que corresponden con los objetivos del plan de acción propuesto, buscando un crecimiento en el mercado y se lograra aumento en las ventas de la empresa, atendiendo a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las ideas vinculadas a la innovación, la creatividad, la tecnología y las plataformas digitales son las que marcan el camino para lograr el éxito en la propuesta planteada por lo que sostener estos aspectos fundamentales de la institución será prioritario a través de instrumentos que permitan el control de los de los resultados para retroalimentar el cumplimiento de esta misión, visión valores ya establecidos.

Es evidente en cuanto al marketing y ventas Redolfi no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, en la actualidad tiene complejidad para poder sobrellevarlas especialmente en lo que hace a la renovación tecnológica para atender a las nuevas necesidades de los clientes por lo que será el foco para el plan de acción seguir con los canales físicos y sumar el e-commerce como estrategias de venta para así lograr una omnicanalidad completa.

Objetivos

Objetivo general

-Aumentar las ventas en un 20% de Redolfi para fines del año 2023 mediante la utilización de e-commerce.

Objetivos Específicos

-Creación de un área de Recursos Humanos para que se logre una capacitación del %100 del personal buscando garantizar el aprendizaje continuo para el segundo trimestre del año 2021.

-Mejorar la plataforma digital (página web) con el fin de generar una oferta de servicio diferenciada y de calidad para los clientes, con una modalidad on-line buscando aumentar en un 30% las visitas digitales para el segundo semestre del año 2022.

-Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos relevantes para la organización logrando un aumento de la fidelización de los clientes en un 15% para segundo semestre del año 2021.

Creación de un Área de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos de Redolfi actualmente, no tiene una Área específica para el manejo de 132 empleados por lo que es muy importante la creación de una y a su vez inducción de los puestos se dan por la antigüedad en la empresa y no por su capacitación, esto acompañado de un rediseño de los puestos es muy importante.

Con un objetivo de capacitar al 100% del personal, ya sea en el área que se desempeñe para lograr una mejor eficiencia de los recursos.

Tabla 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos
Determinar la composición del equipo directivo.	1/7/2020	1/8/2020	RRHH	Espacio Físico
Identificar perfiles y puestos requeridos	1/9/2020	1/10/2020	RRHH	Espacio Físico
Establecer la política de recursos humanos	2/10/2020	30/10/2020	RRHH	Espacio Físico
Determinar las políticas operativas	1/11/2020	10/11/2020	RRHH	Espacio Físico
Analizar las necesidades de personal y perspectivas de crecimiento.	12/11/2020	30/12/2020	RRHH	Espacio Físico
Reagrupamiento de puestos	1/1/2021	1/3/2021		
Encargarse de las capacitaciones	1/7/2021	30/12/2021	RRHH	Espacio Físico

Desarrollo de página web

Según la evaluación realizada de la empresa se hace necesaria como primera medida desarrollar una propuesta digital de calidad y que permita satisfacer las necesidades de los potenciales clientes enfocándose en una innovación tecnológica ya que la este punto es de los más importantes en la actualidad.

Le dará identidad a la marca, se le brindara ofertas a los clientes de manera muy rápida, un servicio de mensajería para consultas, presupuestos, esto lograra un feedback y una experiencia de compra a los clientes más moderna. Aumentar un 30% las visitas a la página es un número alcanzable ya que ahora tendrá muchas más herramientas y una tienda virtual y diferentes ofertas que harán más atractiva la página y una modernización de la página actual.

La nueva plataforma busca generar experiencias en sus clientes de forma integral posibilitando la recolección de datos sobre las preferencias de los consumidores a través de las

interacciones con ellos lo que permite tener un conocimiento directo de nuestros consumidores para poder brindarles ofertas que se adapten a sus necesidades.

El diseño y la aplicación de esta nueva plataforma digital posibilita una experiencia superadora a la actual para generar una ventaja competitiva respecto a la competencia para de este modo crecer en las ventas de Redolfi para poder ofrecer un servicio de manera diferenciada.

Tabla 2

Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Contratación de un desarrollador y programador de pagina web que este en constante actualizacion.	1/1/2021	1/4/2021 RRHH	Incorporacion
Vincular la cartera de productos con la pagina.	2/5/2021	1/6/2021 Administracion	Sueldo
Vincular la pagina con los distintos medios de pago.	2/6/2021	7/6/2021 Programador	Software y Hardware
Vincular pagina web con las distintas redes sociales para publicitar ofertas y productos.	8/6/2021	13/6/2021 Programador	Software y Hardware
Busqueda, selección y contratación para gestionar las ventas de la pagina web	15/6/2021	25/6/2021 RRHH	Incorporacion
Capacitación para la implementación y uso interno.	1/7/2021	1/9/2021 RRHH	Espacio de capacitacion
Capacitar todos los encargados de venta sobre la pagina.	5/9/2021	10/9/2021 RRHH	Espacio de capacitacion
Colocar encargado de control y de que funcione correctamente, analisis de datos e informacion	12/9/2021	20/9/2021 Administracion	Personal de Selección
Lanzamiento	1/10/2021	30/10/2021 Marketing	Area de mkt
Ajustes	1/11/2021	30/12/2021 Programador	persona encargada

Aumentar la cantidad y calidad de la recolección de datos

Este objetivo es de vital importancia y lograra la fidelización de clientes en base a la recolección de datos y ver las preferencias de los mismos, pudiendo detectar las fallas y mejorarlas. Si el cliente este disgusto ya sea por el tiempo de entrega de la mercadería u otro inconveniente, tiene la posibilidad de la constante comunicación puede llevar a revertir o darle un beneficio para así no perderlo y que siga confiando en la empresa.

Con la página web y un trato al cliente diferenciado, personalizado mejorando la interacción y conocimiento de las preferencias de nuestros clientes la fidelización de un 15% del total actual de nuestra cartera de cliente, es muy atractiva ya que en un mercado que hay tantas variantes sería un gran objetivo.

Tabla 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos
Seleccionar un analista de datos que trabajara en conjunto con un servicio pos venta.	1/10/2021	1/11/2021	Administracion	Computadora
Detectar los errores	2/11/2021	31/12/2021	Administracion	Computadora
Seleccionar Objetivos	1/1/2022	1/2/2022	Administracion	Computadora
Analizar posibles Mejoras	3/2/2022	3/2/2022	Administracion	Computadora
Seleccionar las mejoras	4/2/2022	5/2/2022	Administracion	Computadora
Aplicación de las mismas	6/2/2022	6/2/2022	Administracion	Computadora
Resultados	1/5/2022	5/5/2022	Administracion	Computadora

Presupuestos

Tabla 4

Planes de Acción	2020	2021	2022	2023
Encargado de RRHH sueldo -Encargado de capacitaciones	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
2 personas que trabajen en RRHH	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
Pagina web	\$ 406.800,00	\$ 573.588,00	\$ 774.343,80	\$ 1.022.133,82
Actualizacion- mantenimiento de pagina web	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
Contratar personal encargado de pag web y analice datos	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
Computadoras 5	\$ 350.000,00			
Encargado de logistica	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
Compra de rodado para cumplir con las ventas	\$ 5.000.000,00			
Engargado de cargar stock en la pagina	\$ 840.000,00	\$ 1.184.400,00	\$ 1.598.940,00	\$ 2.110.600,80
Capacitaciones		\$ 200.000,00		
Total	\$ 10.796.800,00	\$ 7.879.988,00	\$ 10.367.983,80	\$ 13.685.738,62

Conclusión

Luego de esta investigación en que se analizó a la organización en su totalidad se puede determinar que a Redolfi y observar cómo se efectuaban las diversas operaciones y procesos, se pudo determinar algunas falencias en organización, la misma no contaba con todas las herramientas de gestión que son útiles y necesarias a la hora de realizar la ejecución de las tareas en pos de lograr el aumento de sus ventas.

Lo que se pretende lograr a través del plan de acción presentado anteriormente es una mejora en la organización y aumentos de ventas utilizando plataforma online como medios para lograr el objetivo prioritario de aumentar las ventas y ganancias para permitir que aumente su participación en el mercado en el medio de una crisis económica generada por la pandemia del Covid 19.

Brindar un servicio diferenciado y tener en cuenta al cliente ofreciéndole por muchas variedades de canales los productos y por tener una comunicación y ver en que priorizan sus ventas.

El área de RRHH es un punto clave en esta propuesta para que los asensos a los puestos estén establecidos y el personal capacitado.

La nueva plataforma y la innovación en la tecnológica es lo que hay que darle más foco ya que es lo que más avanza y lo que las personas están evolucionando.

El objetivo planteado incierto, ya que en el escenario económico donde se encuentra la empresa por la inestabilidad económica debido a la pandemia es muy grande y la falta de dinero de las personas puede generar que no se cumpla el objetivo esperado.

Los indicadores financieros del proyecto fueron buenos ya que la TIR da positivo y dada lo que generaría otra tasa como la de los LELIQ que es la que se compara fue más del doble por lo que esto es muy atractivo y la VAN es mayor a cero por lo que el proyecto es rentable y se obtendrán beneficios.

El ROI que es el retorno sobre la inversión que permite analizar el rendimiento de la empresa desde el punto de vista financiero, comparando el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada es atractivo ya que es mayor a cero y se recupera la inversión en un 264% es decir por cada \$1 peso invertido recuperaremos \$2,64.

Las intervenciones propuestas pueden marcar la diferencia del futuro de Redolfi en el mercado y serán el punto de partida para toda intervención profesional que favorezca a la organización tendiente a su crecimiento.

Recomendaciones

Dada esta situación cambiante que se presenta en este mundo globalizado y de pandemia en el cual estamos inmersos y no podemos evitar la velocidad de sus cambios, es necesario que la empresa Redolfi no solo aplique la propuesta presentada en dicho trabajo, sino que debe analizar constantemente las variaciones en el mercado y las necesidades de sus clientes para seguir siendo la empresa que es actualmente logrando permanecer en la industria obteniendo ganancias, Por lo cual es muy importante estar capacitado como empresa respecto a las nuevas tecnologías.

Se invita a los directivos de la empresa a llevar adelante dicha propuesta profesional para seguir creciendo la marca y llevar a cabo un control diariamente de todos los procesos para así poder realizar una retroalimentación de los datos o inconvenientes para poder tener una buena gestión de toma de decisiones.

Bibliografía

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

CORREA ESPINAL, A. A., GÓMEZ MONTOYA, R. A., & CANO ARENAS, J. A. (11 de 10

de 2010). *GESTIÓN DE ALMACENES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y*

COMUNICACIÓN (TIC). Obtenido de

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/385/pdf

Indec. (2020). *Estimador mensual de actividad económica*.

Morder, A. (Abril de 2016). El camino hacia la omnicanalidad.

Navarro Roldan, M. A. (2011). *Manual Gestión Ambiental en la Empresa*. Madrid: CEP.

OBESSO, M. (18 de octubre de 2018). Tecnología y fidelización ¿un fin o un medio?

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. México: PEARSON.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la practica*. Madrid : ESIC

EDITORIAL.

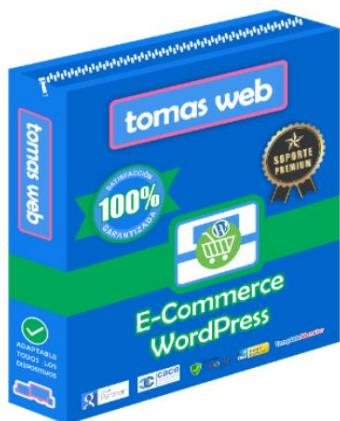
Santander Rio. (2020). *Santander Trade*. Obtenido de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

<http://www.bcra.gov.ar/Noticias/REM-marzo-20.asp>

Anexos

Anexo A. E-commerce



AR\$ 33.900.- [Ver más Información](#)

Por única vez. **Incluye IVA** (Factura A o B)
Gratis 😊 **Hosting, Dominio .com y Logo**