

**Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración**

**Planificación estratégica a través de la diferenciación en servicios innovadores para A. J. &**

**J. A. Redolfi S.R.L.**



Universidad Siglo 21

Cerra, Micaela Alfonsina

DNI 39.546.714

Legajo VADM17830

Tutor: Vittar, Carlos

San Francisco, Córdoba

Julio, 2020

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradecer a Dios por permitirme llegar a esta etapa y cumplir mi objetivo.

A mis padres, por el apoyo durante todos estos años de estudio, por cada mate y palabra de ánimo, por soportar mi ansiedad previa a cada entrega y cada parcial.

A mis tíos Pablo y Maximiliano, porque sin ellos no podría haber terminado mis estudios.

A Agustín, por sentarse a mirar las clases online conmigo y ayudarme a idear cada camino a seguir con los planes de acción.

A Florencia, mi compañera a distancia, quien sin conocerme me mandaba audios eternos para ayudarme con cada duda que tenía, sin pedir nada a cambio.

A Matías, uno de mis mejores amigos, mi apoyo incondicional, quien en esta ocasión me ayudó a redactar correctamente el Abstract, aconsejándome para hacerlo cada vez mejor.

A Adrián Cecotto, ex profesor, quien a distancia se ofreció a ayudarme, demostrando su vocación brindándome bibliografía excelente para armar mi marco teórico cuando no tenía ninguna obligación de hacerlo.

A todos ellos, ¡gracias!

## **Resumen**

A lo largo de este trabajo se tendrá como eje central a la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la ciudad de James Craik, Córdoba. La misma se dedica a la distribución y comercialización de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. Recientemente la organización invirtió en un nuevo Centro de Distribución y planea centralizar la actividad de sus sucursales en su ciudad de origen. Por ello, con este Reporte de Caso, se propone luego de un análisis interno y externo de la empresa, realizar una Planificación Estratégica orientada en la diferenciación por servicios innovadores, que le permita a la organización destacarse de sus competidores y aplacar los efectos de la falta de presencia física a través de sus dependencias. El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad para fin de 2022, a través del cumplimiento de objetivos específicos tales como un incremento de la facturación incorporando el comercio electrónico, sistematización de procesos internos y fidelización de clientes.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Innovación – Diferenciación

## **Abstract**

Throughout this work, "A.J. & J.A. Redolfi S.R.L" organization's, from the city of James Craik, Córdoba, will be the central axis. It is dedicated to the distribution and marketing of food products, perfumery, cleaning and cigarettes in the inside of the country. The organization recently invested in a new Distribution Center and plans to centralize the activity of its branches in its hometown. Therefore, with this Case Report, it is proposed, after an internal and external analysis of the company, to carry out a Strategic Planning oriented towards differentiation by innovative services, which allows the organization to stand out from its competitors and mitigate the effects of the lack of physical presence through its subsidiaries. The general objective of the project is to increase profitability by the end of 2022, through the fulfillment of specific objectives, such as an increase in billing, incorporating electronic commerce, systematization of internal processes and customer loyalty.

Keywords: Planning – Strategy – Innovation – Differentiation

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Análisis de situación.....	3
Análisis del Macroentorno: PESTEL.....	3
Factores políticos.....	3
Factores económicos .....	4
Factores sociales.....	4
Factores tecnológicos .....	5
Factores ecológicos - legales .....	5
Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	6
Rivalidad entre competidores .....	6
Amenaza de nuevos competidores .....	6
Poder de negociación de los proveedores.....	7
Poder de negociación de los consumidores .....	7
Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	7
Análisis interno: Cadena de valor .....	8
Actividades primarias .....	8
Actividades de soporte.....	9
Análisis de FODA.....	10
Fortalezas .....	10
Oportunidades .....	11
Debilidades .....	11
Amenazas.....	11
Análisis específico de la carrera: Matriz de Ansoff.....	12
Capítulo II: Marco teórico .....	13

Capítulo III: Diagnóstico y discusión .....	16
Capítulo IV: Propuesta .....	18
Plan de implementación .....	18
Alcance .....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos .....	19
Plan de acción N°1 .....	20
Plan de acción N°2 .....	21
Plan de acción N°3 .....	22
Evaluación del impacto de la inversión .....	24
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	25
Capítulo VI: Referencias .....	27
Capítulo VII: Anexos .....	30
Anexo 1: Recibo de Haberes Empleado de Comercio Capacitación 1 .....	30
Anexo 2: Presupuesto suscripción mensual Sistema CRM .....	31
Anexo 3: Presupuesto campaña publicitaria Google Ads .....	32
Anexo 4: Desarrollo de página web .....	33
Anexo 5: Recibo de Haberes Empleado de Comercio Capacitación 2 .....	34
Anexo 6: Estado de Resultados A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	35
Anexo 7: Encuesta de satisfacción de clientes.....	36
Anexo 8: Honorarios profesionales.....	37

## Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción 1 .....	20
Tabla 2: Plan de acción 2 .....	21
Tabla 3: Plan de acción 3 .....	22
Gráfico 1: Gantt Períodos 2020-2022 .....	23

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará la organización A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. Esta empresa, cuenta con más de cincuenta años de experiencia en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, tales como artículos de perfumería y limpieza, productos alimenticios y cigarrillos. Su casa central, está ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba y dispone de cuatro sucursales distribuidas entre las ciudades de Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y Córdoba.

Actualmente, abastece a aproximadamente 6.000 clientes tales como minimercados, quioscos, bares, librerías, despensas, etc. cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cuenta con 170 empleados y una flota propia de 73 vehículos distribuidos entre sus sucursales.

Esta organización, tal como lo indica en su página web, tiene como estrategia general lograr una diferencia frente a sus competidores al ofrecer un servicio exclusivamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. (A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., 2020).

Debido a que esta empresa comercializa productos cuya venta no se reserva exclusivamente a ellos, existe una gran cantidad de potenciales competidores que se disputan los clientes actuales, ya que los mismos pueden cambiarse de un proveedor a otro fácilmente. Esta situación se ve intensificada por la posible futura centralización de las operaciones en el nuevo Centro de Distribución en James Craik, luego de venderse las propiedades donde actualmente funcionan las sucursales y perdiendo de esta manera la presencia física en esas localidades.

La preocupación del Socio Gerente Pablo Redolfi, y la problemática que se presenta actualmente en la organización es que, actuando de esta manera, se pierda la cercanía con el cliente que los caracteriza y éstos tiendan a cambiarse a la competencia. Es por ello que, para la realización de este Reporte de Caso, se propone implementar una Planificación Estratégica haciendo foco en la efectiva diferenciación en servicios. Por ello, para lograr una ventaja competitiva, se trabajará sobre uno de los pilares fundamentales que promulga la Universidad Siglo 21: la innovación, persiguiendo como fin último el aumento de rentabilidad de la empresa al incorporar nuevas formas de optimizar los servicios prestados en la actualidad, ofrecer nuevos y avanzar un paso más en el cumplimiento de la visión que promulga la empresa.

Como exponen Chiavenato y Sapiro en su libro, las organizaciones que planean su estrategia han mostrado un desempeño superior al de las que no lo hacen. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

La planificación estratégica orientada al servicio al cliente, tal como afirman los autores Robbins y Coulter, se basa en averiguar qué es lo que el cliente quiere, comunicarse eficazmente con ellos y capacitar a los empleados en el servicio que brindan. (Robbins & Coulter, 2014)

Es por ello que los autores Kotler y Keller además de hablar sobre el servicio al cliente, expresan que todas las empresas deberían pensar cómo mejorar sus servicios introduciendo tecnología en sus procesos o incluso, optar por tecnologías de autoservicio o Self - Service Technologies. (Kotler & Keller, 2012)

Un claro ejemplo de éxito en esta industria es Sysco, una distribuidora de alimentos en Houston, que realizó una Planificación Estratégica cuyo objetivo fue mejorar sus procesos mediante la inversión en tecnología. A través de ella pudo reestructurar su cadena de valor y asegurarse de que todos los productos alimenticios lleguen a destino adecuadamente a través de una compleja red de software. (Robbins & Coulter, 2014)

Por lo mencionado anteriormente, se espera a través de este reporte, trabajar inicialmente fortaleciendo y mejorando los aspectos internos de la organización, prestando especial atención a las áreas que presentan fallas con el fin de disminuir las debilidades e incrementar sus fortalezas para luego, hacer frente a las amenazas del mercado y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, logrando de esta manera una ventaja competitiva frente a sus adversarios. También, se trabajará con la propuesta de incorporar tecnología para realizar sus procedimientos, hacerlos de manera más eficiente propiciando el control interno y utilizarlo como medio de comunicación con el exterior, en miras de no quedar obsoletos en un futuro y fidelizar su actual clientela.

## Capítulo I: Análisis de situación

Tal como fue mencionado en la introducción de este Reporte de Caso, la problemática actual de la empresa está dada por las consecuencias que acarrea en el corto plazo la centralización de actividades en James Craik. Dada esta situación es que, resulta necesario no verlo como un hecho aislado sino ver cómo afecta cada aspecto del entorno el tomar esta decisión. Por ello, ubicando a la empresa espacialmente es que se pueden determinar qué factores influyen tanto en el nivel macro como micro entorno de la industria en la que participa. Luego, al hacer un análisis interno de la organización, se puede observar qué áreas presentan falencias y cuales están trabajando adecuadamente para que con toda la información obtenida poder determinar las fortalezas y debilidades a tener en cuenta para hacer frente a las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. Para poder llevar a cabo esta tarea, es que se presentan los análisis detallados a continuación.

### **Análisis del Macroentorno: PESTEL**

#### *Factores políticos*

Desde diciembre de 2019, preside este país el Dr. Alberto Fernández. El reciente cambio en el mandato impactó en los diversos sectores de la economía, como se puede observar en la página web del Poder Ejecutivo, ya que se renovaron programas tales como Ahora 12 y Precios Cuidados, se anunciaron medidas para garantizar la producción, el trabajo y el abastecimiento de productos mediante nuevas líneas de financiamiento, se amplió el presupuesto para obra pública y el Programa de Recuperación Productiva, se anunciaron bonos para beneficiarios de AUH, planes sociales y jubilaciones y pensiones. (Casa Rosada, 2020)

Un suceso extraordinario, es la pandemia que está atravesando el mundo, el COVID - 19. Desde el Poder Ejecutivo, se tomó acción rápidamente a través del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (tema que se desarrollará más adelante), acción que pocos países del mundo tomaron a tiempo que repercutió en miles de infectados y de muertos. Esta medida, no afectó significativamente a la industria alimenticia, ya que pudieron seguir trabajando normalmente, solo teniendo recaudos específicos. Otras, en cambio, vieron frenada completamente su producción.

### *Factores económicos*

El Instituto Nacional de Estadística y Censos informó que para un hogar tipo 2 (compuesto por un varón, una mujer y dos menores), la Canasta Básica Total del mes de marzo de 2020 fue de \$41.994,86. Es decir, ese importe fue el necesario para superar el umbral de pobreza en el mes. (INDEC 1, 2020)

Otro dato a tener en cuenta a la hora de estimar la demanda de este año, también expuesto por el mismo organismo, es el nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM), que en el mes de marzo registró una variación del 1% con respecto al mes anterior, producto del aumento de 0,9% en los Productos Nacionales y de 1,4% en Productos Importados. (INDEC 2, 2020)

Por otra parte, además de las prestaciones sociales que brinda el Estado, a través del plan Argentina contra el Hambre, este año se implementó la tarjeta AlimentAR, con la cual es posible realizar compras mensuales de alimentos por \$4.000 a \$6.000, según el caso. La misma está dirigida a quienes perciban asignaciones por embarazo o hijos de hasta seis años de edad. Esta medida, como oportunamente informaron desde el Ministerio, reactivó el consumo ya en las primeras semanas desde su implementación. También, se otorgaron bonos específicos para enfrentar el COVID-19. (Ministerio de Desarrollo Social, 2020)

### *Factores sociales*

Basados en el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el año 2010, el INDEC presentó las proyecciones de población para el país, divididas por sexo abarcando desde el año 2010 al 2040. En el mismo se proyectaba para el año en curso, una población total de 45.376.763 habitantes. Siguiendo ese precepto, la población aumentó un 11,24% aproximadamente en la última década, lo que deriva en mayor cantidad de consumidores a satisfacer. (INDEC 3, 2012)

En el ámbito laboral, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en su último informe publicado, en base a datos de febrero de 2020 expone que el empleo se contrajo un 2,6% en relación al mismo mes del año anterior, presentando una tasa de despidos que descendió en el último mes un 0,5%, siendo este el valor más bajo de los últimos dos años. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020)

Generalmente, en contextos inflacionarios y de incertidumbre económica, el consumo tiende a disminuir, pero no fue así estos últimos meses debido a la pandemia. De hecho, tal como explica la psicóloga Xaviera Gómez Pimienta, esta situación desencadenó sentimientos de pánico o ansiedad en los cuales no se toman decisiones racionales, por ello es que hay personas que hacen compras impulsivas, desabasteciendo los supermercados rápidamente. (Gómez Pimienta, 2020)

#### *Factores tecnológicos*

Muchas empresas de la industria utilizan aplicaciones móviles para realizar pedidos, acceder a descuentos o promociones y ofrecer servicios variados al cliente. También, utilizan la tecnología para la gestión interna, para agilizar procesos como facturación, control de stock, etc. Hoy en día, las empresas están prácticamente obligadas a llevar una actualización constante en materia tecnológica, para no quedar obsoletas en un futuro y para aprovechar las múltiples oportunidades que les presenta tanto comerciales como operativas, por ejemplo, para atender nuevos mercados a través del E-Commerce, aumentar los canales de comunicación por esta vía, dar a conocer nuevos productos, disminuir costos, etc.

#### *Factores ecológicos - legales*

Ante la pandemia COVID-19, el día 19 de marzo del corriente año, con el Decreto 297/2020 se dispuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio desde el 20 al 31 de ese mes, que fue prolongándose conforme aumentaban los casos positivos de coronavirus en el país y a la espera de un pico de infectados próximo. Ante esta situación, el Estado dispuso un listado de actividades consideradas esenciales, entre las cuales se encontraba la industria alimenticia. Es por ello que, para minimizar la circulación de personas y evitar la propagación del virus, se instauró el “Certificado Único Habilitante para Circulación – Emergencia COVID-19”, sin el cual no se puede transitar y que todas las empresas de esta industria debían poseer. En materia laboral, a través de la Resolución General 4693/2020: Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, los empleadores que realicen este tipo de tareas pueden acceder a la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino y a una suma no contributiva respecto a este sistema, abonada por el Estado para los trabajadores. (Boletín Oficial, 2020)

## *Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas*

### *Rivalidad entre competidores*

La Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, ofrece un listado de los competidores actuales de la industria, clasificados por rubro y provincia. (CADAM, 2020) Estos se dividen en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Dentro del primero se encuentran Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos., A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco, entre otros, todos ubicados en la provincia de Córdoba. El segundo grupo es liderado por dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, que son Rosental y Micropack. En James Craik, se encuentra A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y en el resto de la provincia otros de menor importancia, como Luconi Hnos., Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Vensall Hnos., Parodi y Zaher, entre otros. Si bien la demanda en la industria generalmente es constante en el tiempo, al existir poca diferenciación en los productos los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedores, impidiéndole a estas empresas modificar drásticamente los precios, por la alta sensibilidad a ellos. Algunos de los factores que influyen en la selección entre uno u otro, además del precio, son calidad, garantía, formas de pago y financiación, tiempo de entrega, servicios post-venta, etc. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

### *Amenaza de nuevos competidores*

Existen altas barreras de ingreso para los nuevos competidores de esta industria, a continuación, se explican algunas de ellas, mencionadas por Chiavenato y Sapiro en su libro. Primeramente, el logro de economías de escala que permita ofrecer precios competitivos frente a otros proveedores. Segundo, una fuerte inversión de capital inicial especialmente en infraestructura que permita un almacenamiento adecuado para satisfacer las necesidades de la clientela, y luego en publicidad, para hacerse conocer en el mercado frente a competidores ya establecidos, algunas empresas optan por diferenciarse por los servicios que brindan, algunos de ellos mencionados en el punto anterior. Por último, hay ciertas características con las que cuentan algunas empresas que las aventajan del resto, como contar con locales comerciales en ciudades estratégicas donde no llega la competencia, gran capital que le permita conseguir mejores precios por compras de mayor volumen, exclusividad en marcas, patentes, etc. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

### *Poder de negociación de los proveedores*

En esta industria, existen dos tipos principales de proveedores: marcas líderes en el mercado y marcas que no lo son. Esta característica es la que determina qué poder de negociación se establece entre los proveedores y las empresas mayoristas. Mientras que las grandes marcas son las que les establecen las condiciones a las mayoristas para poder comercializar sus productos, las pequeñas marcas tratan de incentivarlos para que comercialicen sus productos y así posicionarse en el mercado. Algunas de las empresas con las que trabajan este sector son Arcor, Johnson's & Johnson's, Marolio, Las Marías S.A., Branca, Kodak, Gillette, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Refinerías de Maíz, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., entre otras. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

### *Poder de negociación de los consumidores*

Dentro de este tipo de industria, hay mayoristas que atienden a grandes compradores como hipermercados, pero también existen otras que atienden a pequeños compradores, como despensas, kioskos, etc. Es decir, algunas manejan altos volúmenes de compra y otras, volúmenes bajos. Cuando se atiende a este último grupo, el poder de negociación que ejercen los compradores es bajo, ya que no cuentan con recursos ni capacidad de compra que les permita negociar en lo que a precio y financiación se refiere. En cambio, cuando se trata de grandes clientes con capacidad de compra en grandes volúmenes, aumenta su poder para establecer condiciones. Otro factor a tener en cuenta es la exclusividad de marcas. Es decir, cuando una distribuidora mayorista posee la comercialización exclusiva de ciertas marcas, tiene la capacidad de establecer las condiciones de venta, y los compradores solo puede acatarlas, no comercializar esos productos o adquirirlos por un distribuidor de otra zona, aumentando sus costos.

### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

En este tipo de industria, los sustitutos no son productos propiamente dichos, sino distintas formas de vender el mismo producto. Por ello es necesario saber que un sustituto puede constituir una amenaza cuando le ofrece al comprador una mejora en los precios, promociones o mejores servicios. Algunos de ellos son las distribuidoras mayoristas, que pueden vender a grandes o a pequeños comercios y, por otra parte, están las grandes cadenas de supermercados, que a través de distintas promociones o descuentos logran llegar a los comercios. Otro caso de sustitutos que existen son aquellas grandes marcas que no tienen intermediarios y venden directamente a los

comercios, y también las pequeñas marcas, que realizan por si mismos todos sus procesos desde la fabricación hasta la venta de sus productos al cliente. Un punto a tener en cuenta que constituye un ingreso de sustitutos, es la mediación de tecnología en la venta, existiendo empresas que cuentan con todos (o gran parte) de sus procesos intervenidos por medios tecnológicos. Por ejemplo, Arcor cuenta con una app llamada Tokin, con la cual se pueden hacer pedidos, seguimiento de ellos, consultar el estado de cuenta, todo sin necesidad de que un vendedor visite el negocio. (ARCOR, 2020)

### **Análisis interno: Cadena de valor**

Este análisis, proviene del modelo teórico desarrollado por Porter (1986), que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización que generan valor al producto final. A continuación, se describen las mismas, destacando como actividad fundamental para este tipo de organización la logística interna y externa, ya que, aunque el resto de las áreas funcionen excelente, el trabajo eficiente de estas dos aporta el mayor valor organizacional, clave para el éxito al manejar grandes volúmenes de stock.

#### *Actividades primarias*

Logística interna: la recepción de mercadería la realiza en la mayoría de los casos un cadete de la empresa que se dirige al local del proveedor utilizando los vehículos propios y retira la mercadería previo control con la orden de compra. Por el contrario, cuando el proveedor es quien realiza la entrega, depósito se encarga de recibirlo y controlar con el remito. No hay una persona definida para realizar este control, sino que lo hace quien esté ahí. Todos los controles son manuales, y si se pidió mercadería que no arribó, se le informa al proveedor del faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos son almacenados en el depósito correspondiente, en anaqueles o racks.

Operaciones: las ventas se realizan a través de los autoservicios mayoristas ubicados en las distintas sucursales de la provincia, y por la fuerza vendedora de 35 promotores. Generalmente, cuando se necesitan que ciertos productos roten o se vendan lo antes posible, se comercializan en packs cerrados a precios bajos. No se solicitan volúmenes mínimos de compra, pero tampoco se ofrecen planes de financiación a los clientes, siendo el 80% de las ventas al contado y el restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días.

Logística externa: Desde las sucursales, se elevan los pedidos a la casa central para su abastecimiento mediante internet, y los promotores lo hacen a través de dispositivos móviles con conexión wifi. Los pedidos llegan a los clientes en un plazo de 24 a 48 horas, dependiendo de la localidad donde estén ubicados. Las sucursales deben hacer los pedidos con un día de anticipación, y cada una de ellas tiene determinado el día y hora de la entrega.

Marketing: Su sistema actual para captar clientes es a través de las redes sociales, mediante la Fan Page en Facebook y las búsquedas en Google My Business, el “boca en boca” o por la promoción que realizan los vendedores o supervisores. Cuentan con una página web inactiva, cuya última actualización data de 2018. No tienen una estrategia de publicidad definida en la actualidad, únicamente patrocinan las radios, eventos y equipos deportivos en James Craik, publican en las infoguias de Rio Cuarto y pasan el video institucional en la Fiesta Nacional del Tambo.

Servicios: la estrategia de la organización es centrarse en la satisfacción del cliente, es por ello que las características que la diferencian de la competencia son tiempo de entrega acotado, financiación a 30 días, descuento del 2-3% por pago al contado, asesoramiento comercial por los mismos vendedores en cada local y ofrecer un amplio mix de productos. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

#### *Actividades de soporte*

Infraestructura de la organización: dentro de la organización no se cuentan con sistemas de gestión o contabilidad, todos son llevados por un contador externo. Tampoco utilizan un sistema informático para el control interno ni tienen sistema de inventarios definido. El traslado al nuevo centro de distribución disminuye el riesgo de roturas y robo, favorece el control de stock, mejora la organización al tener toda la mercadería en un solo depósito, el personal trabajara en mejores condiciones y posibilita incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

Recursos Humanos: Actualmente no cuenta con un área de Recursos Humanos pese a que emplean más de 130 trabajadores. Desde el área de Administración solo se liquidan sueldos, regidos por el Convenio Colectivo de Trabajo de los Empleados de Comercio. No hay proceso de selección de los futuros empleados, se reciben currículos y cuando hay una necesidad en un área específica se contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia. Para la ocupación de cargos de alta responsabilidad, se realizan búsquedas a través de diarios como La Voz del Interior. No hay proceso de inducción de los distintos puestos, ocasionando errores por aprender sobre la marcha y

hay baja rotación del personal ya que se mantiene al personal que está trabajando. Existe la promoción interna basada en la confianza y la antigüedad.

Desarrollo de tecnología: tiene escasa participación en la empresa, ya que el único proceso mediado por tecnología es la gestión de pedidos y compras y la presencia en la fan page de Facebook y Google My Business.

Compras: A través de un sistema informático determinan la cantidad de mercadería a comprar estimando la proporción teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compras modificará este estimativo en base a si se produjo quiebre de stock o por contraparte sobre-stock de mercadería, o bien ante ofertas o descuentos por parte de los proveedores. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

## **Análisis de FODA**

### *Fortalezas*

- Presencia en localidades estratégicas de la provincia de Córdoba atendiendo a 6.000 clientes aproximadamente a través de sus cuatro sucursales, permitiéndole ofrecer un tiempo de entrega acotado: Entre 24 y 48 horas dependiendo de la localidad por medio de una flota propia de 73 vehículos ploteados e identificados.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes con toda la información que necesitan y luego realizan visitas de seguimiento cada 15 días.
- Infraestructura óptima para atender los requerimientos del cliente en una ubicación estratégica, sobre la Ruta Nacional N°9. El aumento de capacidad del nuevo centro le permite incorporar nuevas líneas de productos que no se trabajaban previamente.
- Mas de 50 años en el rubro, poseen mucha influencia en la zona y además hacen patrocinio en radios, eventos y equipos deportivos de James Craik y colaboran con instituciones.
- Ofrece una amplia gama de productos con precios muy competitivos especialmente en todos los artículos de Refinerías de Maíz, Gillette, entre otras. Exclusividad de comercialización de marcas de Molinos Río de la Plata y Cepas.
- Baja rotación del personal, es parte de la cultura empresarial mantener al personal en quien se confía.
- Los pedidos desde las sucursales y los vendedores son mediados por tecnología, a través de internet y dispositivos móviles con conexión wifi.

- Excelente relación con sus proveedores, no tiene problemas de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas es al contado o a un plazo inferior a los 21 días.
- Puede incursionar en el E-Commerce para agilizar procesos y disminuir la circulación de personas frente al COVID-19. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

#### *Oportunidades*

- Atender a comercios con reducido poder de negociación de precios y financiación por su tamaño.
- Aumento en el consumo de productos de higiene y cuidado personal (barbijos, alcohol en gel) durante el periodo que duren las medidas sanitarias en el país.
- Aprovechar el aumento en el consumo a corto plazo gracias a los programas impulsados por el Ministerio de Desarrollo, tales como la tarjeta AlimentAR, subsidios, bonos, etc.

#### *Debilidades*

- La mayor parte de las decisiones está centralizada en la Alta Gerencia y no cuenta con un área de Recursos Humanos, pese a que emplea a más de 130 personas.
- Desde 2004, no tienen autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba Capital, perdiendo presencia ante la competencia de ese lugar.
- No ofrecen posibilidades de financiamiento a los clientes y si bien pueden acceder a un listado de ellos a través de su sistema, no tienen clasificación de los mismos.
- Su método actual para captar clientes se limita a las redes sociales, boca en boca o promoción realizada por los vendedores y supervisores. Falta de estrategia publicitaria o de comunicación.
- El criterio de promoción interna por antigüedad y confianza, acarrea problemas dado que en el ascenso algunos empleados carecen de la preparación necesaria para el puesto.
- No tiene un área específica de Higiene y Seguridad, ni análisis de siniestralidad, solo buscan cumplir con las recomendaciones técnicas de las inspecciones regulares.
- Escasos controles de entradas y salidas en el depósito. Falta de sistemas de gestión y control interno. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

#### *Amenazas*

- La altísima competencia hace que, aunque el cliente no pueda negociar descuentos, si pueda cambiarse de distribuidor fácilmente en productos que no son exclusivos de éste.

- Ingreso a la provincia de cadenas de mayoristas que lo desplacen como el más influyente en Córdoba.
- Medidas político-económicas que limiten el consumo o establezcan precios.
- Incorporación de entrega rápida en la competencia actual, o ingreso de nueva con esta característica.
- Distribuidoras mayoristas ubicadas en las localidades donde dejarían de funcionar las sucursales al centralizar su actividad de James Craik.
- Comercio ilegal o no declarado de productos de consumo masivo.
- Integración hacia adelante de grandes marcas que, por ejemplo, abandonen la venta mediante intermediarios para realizarlas ellos mismos.

### **Análisis específico de la carrera: Matriz de Ansoff**

Este análisis específico para la carrera de Lic. en Administración, se representa gráficamente a través de la Matriz Producto-Mercado planteada por Ansoff (1957) citado en (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Según este análisis, se observa que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se ubica mayormente en el primer cuadrante de la Matriz de Ansoff. Es decir, para el logro de su ventaja competitiva aplica una estrategia de penetración de mercado, en el que busca comercializar productos existentes, en el mercado actual. Como ya se trató anteriormente, si bien es una empresa que comercializa productos, lo que la diferencia de sus competidores son los servicios que ofrece. Es por ello que, si, por ejemplo, en un futuro comercializara sus productos de manera online, es decir, desarrollara un nuevo servicio para el mercado actual, podría también estar ubicada en el tercer cuadrante.

En menor medida, está caracterizada por el cuarto cuadrante: diversificación. Esta estrategia consiste, tal como lo describen los autores Hill y Jones, en ingresar a nuevas industrias que difieren de la principal, pudiendo estar o no relacionadas a ella. (Hill & Jones, 2011) Esto se logró cuando, en el año 2005, la empresa compró el terreno donde actualmente funciona el nuevo Centro de Distribución. El mismo este compuesto por 84 hectáreas adquiridas a un costo de 2750 dólares cada una. La construcción del centro ocupó 3,5 hectáreas, otras 10,5 hectáreas serán utilizadas para loteo y reventa, y de esta manera obtener una fuente de financiación. El resto, se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020)

## Capítulo II: Marco teórico

Con el desarrollo del presente Marco Teórico se busca fundamentar la línea estratégica definida mediante la exposición de una síntesis del aporte de diversos autores en el tema tanto clásicos como contemporáneos. Es por ello que se abordará la Planificación Estratégica desde los conceptos más generales hasta los más específicos, iniciando por definir a la misma según varios autores, luego se resumirán los pasos para llevarla a cabo y los beneficios que acarrea su implementación. Finalmente, se nombrarán los tipos de estrategias genéricas que existen para enfocarse especialmente en una de ellas: la diferenciación mediante actos de innovación, justificando su relevancia para el caso.

Humberto Serna Gómez afirma que, en la Planeación Estratégica, quienes toman las decisiones de una organización llevan a cabo un proceso en el que evalúan la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad para poder anticiparse y decidir sobre la dirección que tomarán a futuro. (Serna Gómez, 2010) Autoras como Cristina Rivero Garduño y Angelina Díaz Alva, agregan que la misma es un instrumento de guía hacia logros específicos que utilizan las medianas y grandes empresas cuyos resultados se reflejan en un aumento de los ingresos por ventas, disminución de apalancamiento, entre otros. (Rivero Garduño & Díaz Alva, 2011) Sainz de Vicuña Ancin, incorpora a la definición anterior que para pensar estratégicamente se necesita proyectar imaginariamente esa dirección futura a la que se aspira y en base a ello, encontrar las herramientas adecuadas para alcanzarla. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) Sin embargo, Michael G. Jacobides opina que las herramientas de estrategia comúnmente conocidas están desactualizadas. En lugar de usar análisis estáticos como por ejemplo las 5 Fuerzas de Porter para comprender la industria, deberían las empresas escribir guiones de juego que consideren cómo tener éxito incluso reinventando los negocios, actualizándolos a medida que cambie la realidad para alertar situaciones inesperadas derivadas de la globalización, presiones ambientales, innovación tecnológica, entre otros. (Jacobides, 2010) De hecho, en una investigación reciente, Valencia Maldonado y Alfonso Erazo citan a Guzmán, Torres y Castro (2016) quienes plantean que formular una estrategia que permita insertarse en un mercado globalizado y competitivo es uno de los principales retos de las PyMEs de América Latina. (Valencia Maldonado & Alfonso Erazo, 2016)

Clake y Goldsmith (1995) citados en Moreno Cristancho (2017) presentan a la Planeación Estratégica como un proceso que consta de seis pasos: Reconocer el contexto donde se relaciona la empresa y con quienes interactúa en un lugar y tiempo determinados, establecer una visión, como una meta que quiere alcanzar en un periodo de tiempo, definir objetivos y metas medibles y alcanzables, identificar las barreras que impiden su realización tanto internas como externas, formular las estrategias para derribarlas y por último elaborar los planes de acción necesarios para su implementación. (Moreno Cristancho, 2017)

El autor Fred R. David comenta que el principal beneficio de la planificación estratégica no es el resultado final de la misma, sino el proceso para llegar a ésta, siendo un factor clave la comunicación. Cuando los gerentes y empleados comprenden qué hace la organización y por qué, se sienten parte y se comprometen con la visión de la empresa. En la actualidad, las organizaciones que lograron sistematizar su planeación estratégicamente, por lo general, muestran un desempeño financiero a largo plazo superior. Otros beneficios que brinda la planificación estratégica, son una mejor distribución de los recursos, fomento del pensamiento innovador, actitud favorable hacia el cambio, minimización de los efectos de las situaciones adversas, entre otros. (David, 2013) Por contraparte, el autor Juan Olivares Valentín, en su investigación refuta lo expuesto anteriormente, ya que luego de comparar los resultados de los estudios realizados por Kaplan y Norton (1996), Hrebiniak (2005), Collins (2011), Montgomery(2010) y Águila y Monguet (2010), expone que justamente, en la práctica algunos de los beneficios de la planificación estratégica que propone David (2013) son los obstáculos que se repiten en las empresas a la hora de implementar las estrategias, entre ellos, la falta de apoyo de la alta gerencia, incapacidad de manejar el cambio con eficiencia, falta de compromiso, poca atención a los procesos estratégicos y deficiencia en el sistema de comunicación. (Olivares Valentín, 2011)

Michael E. Porter (1985) citado en Castro Monge (2010) expresaba que es imposible ser exitoso si se trata de satisfacer a todos, por lo que propuso que cada organización seleccione una estrategia que le aporte una ventaja competitiva frente a sus adversarios, a las cuales denominó “estrategias genéricas” y las clasificó en tres categorías. Primeramente, estableció una estrategia de liderazgo en costos, a través de la cual la empresa realiza su mayor esfuerzo para reducir los mismos y mantener al mínimo los gastos generales. Segundo, una estrategia de diferenciación, en la cual las empresas ofrecen productos o servicios únicos, con alta calidad e innovadores que son

altamente valorados por los clientes. Y, por último, la estrategia de enfoque, a través de la cual se utiliza alguna de las anteriores, pero aplicada en un segmento o nicho más limitado, por ejemplo, por ubicación geográfica, canal de distribución, tipo de clientes, etc. (Castro Monge, 2010)

Tal como afirma Michael E. Porter (2008), una forma que tienen las empresas de lograr ventaja competitiva es a través de la diferenciación mediante actos de innovación, comprendiendo no solo las nuevas tecnologías sino también nuevas formas de hacer las cosas. La innovación crea una ventaja competitiva cuando capta una oportunidad nueva de mercado o atiende a un sector al cual otros han hecho caso omiso o han respondido con lentitud. (Porter, 2017) Baculard, suma a este aporte diciendo que el desafío es detectar qué cambio es crucial y más importante aún, responder rápidamente con la solución más competitiva. (Baculard, 2017) MacMillan, Block y Narasimha (1986) son citados por Krueger y Brazeal (2018) y establecen que uno de los impedimentos más rígidos de una organización es la falta de compromiso de los altos directivos, incluso éstos pueden llegar a recomendar mantener el statu quo en el tiempo como el mejor comportamiento para la organización, reduciendo de esta manera aún más su eficiencia. (Krueger & Brazeal, 2018) De hecho, los Servicios Analíticos de la Harvard Business Review realizaron una encuesta a 734 líderes empresariales en 2018 en la que se obtuvo que más de la mitad indicó que un obstáculo crucial en la transformación digital de las organizaciones es el cambio en la cultura, en segundo lugar el cambio en los procesos y menos de un tercio citó a la tecnología como un obstáculo considerable. (Harvard Business Review Analytic Services, 2018)

Por lo mencionado anteriormente, es que para el caso en cuestión se optó por trabajar sobre el concepto de Planificación Estratégica que aporta Sainz de Vicuña Ancín (2017), ya que encontrar la herramienta estratégica adecuada es un desafío para la empresa y se concuerda a su vez, con Jacobides (2010) en la desactualización existente en las mismas. Por ello, es que se tomará como punto de partida la segunda estrategia mencionada por Porter (1985): la diferenciación. La importancia de este punto radica en que al comercializar productos de consumo masivo no es posible diferenciarlos entre sí, pero si es posible diferenciar a la organización frente a la competencia a través de los servicios que brinda. De aquí, es que se desprende la importancia de la innovación en los procesos internos como externos para este tipo de empresas, para poder atender rápidamente a las necesidades de los consumidores de la manera más eficiente.

### **Capítulo III: Diagnóstico y discusión**

Por lo desarrollado anteriormente, es que se establece como problemática principal para este Reporte de Caso el hecho de que con la centralización de actividades en James Craik, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L pierda la cercanía con cliente que los caracteriza y éstos tiendan a cambiarse a la competencia.

Este problema tiene especial relevancia para la organización, debido a que, si bien al realizar una Planificación Estratégica los resultados se ven mayormente en el largo plazo, los problemas que acarrea esta centralización de actividades son en el corto plazo. Por ello es necesario definir una estrategia que le permita atenuar las consecuencias negativas más próximas, como la posible pérdida de clientes, pero también que sus resultados repercutan en un futuro colaborando con la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Luego de realizar un análisis interno y externo de la organización, como del entorno donde se desarrolla, se derivó en las siguientes conclusiones diagnósticas:

Actualmente, la estrategia que se plantea la empresa es la de diferenciarse de sus competidores a través de los servicios brindados, altamente orientados a la satisfacción del cliente mientras mantienen un nivel de precios bajos. De este punto, se desprenden dos cuestiones clave: primero, llevar adelante una estrategia de diferenciación generalmente no es compatible con un liderazgo en costos. Esto se debe a que la diferenciación requiere de inversión en recursos, tecnología, capacitaciones, etc. factores que usualmente se descartan, o bien se realizan al mínimo posible cuando se trata de reducir costos. A pesar de que esta reducción es un tema fundamental para las organizaciones, hoy la empresa no está plenamente en condiciones de realizarla ya que se encuentra inmersa en un proceso de reestructuración luego de una fuerte inversión en el nuevo centro de distribución.

Por otra parte, si bien esta búsqueda de satisfacción del cliente se encuentra plasmada en su misión, visión y objetivos, en la realidad los servicios distintivos que ofrecen, son pocos y, además, uno de los más importantes: la entrega rápida, se perdería con la centralización de actividades en su casa central, como fue mencionado anteriormente. Si desde la organización, se pretende continuar destacándose por los servicios que ofrece, necesita trabajar esta cuestión para contrarrestar el efecto de la presencia física en las sucursales.

Otro punto importante, es la mediación de tecnologías para la realización de sus procesos, la cual escasea en la organización. Por un lado, muchos procesos internos podrían realizarse de manera más eficiente al introducir sistemas de gestión que favorezcan especialmente el control interno y de inventarios, factor fundamental en este tipo de empresas por la gran cantidad de stock que manejan. Por otro lado, se cuenta con una página web prácticamente en desuso, la cual podría estar siendo utilizada como medio para la comercialización online y como una forma de mantener contacto con los clientes a los que dejaría de llegar. De hecho, muchas empresas tuvieron que reinventarse con la pandemia e incursionar en el E- Commerce, y competidores como Rosental en Rosario fueron beneficiados ya que trabajaban previamente con esta modalidad y no comenzaron desde cero. Asimismo, la mediación de tecnologías podría ser utilizada para filtrar a los clientes según diversas categorías, de manera que le permita conocerlos mejor y determinar qué servicios valoran para incorporarlos.

Es por todo lo expuesto anteriormente que en este momento es necesario fidelizar la clientela actual, ofreciéndole servicios innovadores y rápidos, para luego, en segunda instancia, aumentar la cartera de clientes. Luego de analizar a la organización y a la competencia, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y conociendo las necesidades de los clientes es posible ofrecer los servicios idóneos para ellos y consolidarse como un competidor fuerte. Por ello es que se propone realizar una Planificación Estratégica que permita alcanzar efectivamente la diferenciación a través de los servicios brindados y evitar la deserción de los mismos hacia la competencia, utilizando como recurso la innovación tecnológica. Una vez definidos estos lineamientos, es que se debe proceder a implementar planes de acción en cada una de las áreas internas de la organización para que, como un sistema, la sumatoria de las fuerzas de cada una devenga en mayor rentabilidad para la organización.

## Capítulo IV: Propuesta

### Plan de implementación

Actualmente, la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se encuentra inmersa en una industria cuya rentabilidad se comporta de manera opuesta a las ventas. Tal es el caso, que la tasa interna de rentabilidad en el año 2002 rondaba el 5% y en la actualidad bajó hasta el 2,5%. Esta situación la sufre todo el sector debido a que los costos operativos y de insumos aumentan a una tasa mayor que los precios de ventas, por lo que, para continuar siendo competitivos, las empresas deben absorber parte de ese incremento. Sumado a esto, la organización al perder la presencia física en sus sucursales corre el riesgo de perder también estos clientes, disminuyendo aún más ese porcentaje. Por otro lado, se considera que los elementos de la identidad corporativa de la organización (misión, visión y valores) se encuentran correctamente establecidos, pero se destaca que parte de la Misión de la empresa declara: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad” y en los valores que profesa, agrega “orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción”. (Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., 2020) En ambas, se encuentra presente la satisfacción del cliente, la cual se está dejando de lado. Por ello, para poder cumplir con estos puntos se propone el siguiente Plan de Implementación, cuyos objetivos se detallan a continuación.

#### *Alcance*

La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central a la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. Se realizará una Planificación Estratégica que permita cubrir inicialmente toda la provincia de Córdoba, Argentina abriendo oportunidades de expandirse geográficamente a lo largo del país. Para ello, se plantea un horizonte temporal de dos años y medio para la realización de este Plan de Implementación, comenzando el 29/06/2020 y finalizando el 31/12/2022. La metodología a utilizar será mixta, ya que se tendrán en cuenta datos cuantitativos y cualitativos de la organización para un mejor análisis.

#### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad por ventas en un 20% para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para fines de 2022 mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación en servicios innovadores, que

propicie una mejor experiencia de compra para el cliente y optimización de los procesos internos de la organización.

Se plantea un horizonte temporal de más de dos años, ya que es necesario hacer una inversión de tecnología cuyos frutos no se verán en plenitud en el corto plazo y se propone este porcentaje respecto a los importes expresados en el Estado de Resultados de 2018, teniendo en cuenta la situación del sector descripta anteriormente y que actualmente se está en el inicio del recupero de la inversión del nuevo centro de distribución.

#### *Objetivos específicos*

- Incrementar en un 15% la facturación para mediados de 2021, incorporando la tecnología como medio de comercialización reduciendo costos de intermediación y posibilitando la expansión en el mercado.
- Fidelizar el 65% de la actual clientela que aporte mayor volumen de compra para mediados de 2021, concentrándose en brindar un excelente servicio al cliente para mitigar los efectos de la pérdida de presencia física en las sucursales.
- Sistematizar informáticamente los procesos internos en un 60% para inicios de 2021 y lograr que el 85% del personal afectado críticamente se encuentre capacitado para su uso para fines de 2020 en miras de reducir los costos por ineficiencia de procesos y falta de control.

A continuación, se detalla la propuesta dividida en tres planes de acción, cada uno cumpliendo un objetivo específico. En ellos, se detalla la descripción de cada una de las acciones con su tiempo de inicio y fin, los recursos humanos necesarios junto al responsable designado, recursos físicos y económicos a emplear. Además, se mostrará qué acciones se van a tercerizar y por quien, junto a algunas observaciones a tener en cuenta.

## Plan de acción N°1

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
OBJETIVO 1	Definir requerimientos específicos para la plataforma virtual (Página web) y para el sistema de gestión interna de la organización.	29/6/2020	12/7/2020	Encargado de Administración	Administración Compras Ventas	Oficinas Computadoras Red wifi	-	-	-
	Búsqueda y selección de proveedor.	29/6/2020	12/7/2020	Encargado de compras	Compras		-	-	-
	Desarrollo de plataforma virtual que permita seleccionar productos y acceder a promociones vigentes dentro de la página web actual.	13/7/2020	31/8/2020	-	-	-		\$ 430.000,00	Ver Anexo n°4
	Incorporar un sistema de CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de clientes actuales y potenciales.	1/8/2020	31/8/2020	-	-	-		\$ 138.690,00	Ver Anexo n°2 y n°4
	Vincular la nueva plataforma web con el sistema CRM y ponerlo a disposición de los vendedores de calle.	1/9/2020	13/9/2020	-	-	-	Net2one		
	Capacitación del personal de compras, ventas, administración y depósito en el uso de los nuevos sistemas. Se abona una hora extra por el período que dure la capacitación.	14/9/2020	4/10/2020	-	-	Oficinas Computadoras Red wifi Sistema CRM Sala de reuniones		\$ 55.067,85	Ver Anexo n°1
	Carga de historial de clientela por zona (San Francisco, Córdoba, Río Tercero y Río Cuarto) a sistema CRM. Asignación de usuario y contraseña de ingreso a la plataforma web para uso de cada cliente.	5/10/2020	25/10/2020	Encargado de Ventas	Ventas		-	-	-
	Importación de productos a la tienda online de la plataforma web y carga de stock en sistema CRM.	26/10/2020	8/11/2020	Encargado de Compras Encargado de	Compras Depósito		Net2one	-	Incluido en monto de Anexo n° 2 y n°
	Aplicación de estrategias de marketing digital: ventanas emergentes, Google Ads, publicidad en redes sociales, campañas de consumo (Black Friday), etc.	9/11/2020	31/12/2022	Encargado de Ventas	Ventas	Oficinas Computadoras Red wifi Sistema CRM	Google Ads	\$ 242.658,00	Ver Anexo n° 3, el resto de las actividades se incluyen en el monto del Anexo n° 2
	Medir si efectivamente se cumplió con el porcentaje de fidelización propuesto en el objetivo. Proponer acciones de mejora en caso de ser necesario.	12/7/2021	1/8/2021	Encargado de Administración	Administración		-	-	-
	Retroalimentación mensual: Analizar los resultados provisionales y proponer acciones de mejora en caso de corresponder.	9/12/2020	9/11/2022	Encargado de Administración	Administración		-	-	-
	Remitir informe resumen de resultados mensual a Alta Gerencia.	9/2/2021	9/11/2022	Encargado de Administración	Administración Alta Gerencia		-	-	-

Tabla 1: Plan de acción 1

## Plan de acción N°2

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
OBJETIVO 2	Utilizar el sistema CRM como base de datos y clasificar dentro de cada zona a cada cliente por antigüedad y volumen de compra.	26/10/2020	1/11/2020	Encargado de Ventas	Ventas		Net2One	\$ 138.690,00	Ver Anexo n° 2
	Seleccionar aquellos que mayor volumen de compra generen e iniciar contacto con ellos.	2/11/2020	15/11/2020	Encargado de Ventas	Ventas		-	-	-
	Aplicar estrategias de fidelización a grandes clientes ofreciéndole un servicio innovador antes, durante y después de la compra mediante el uso de la plataforma web: Promociones, descuentos, financiación especial, club de clientes, etc.	16/11/2020	31/12/2022	Encargado de Ventas	Ventas		Net2One	\$ 430.000,00	Ver Anexo n° 4
	Medir si efectivamente se cumplió con el porcentaje de fidelización propuesto en el objetivo. Proponer acciones de mejora en caso de ser necesario.	12/7/2021	1/8/2021	Encargado de Administración	Administración	Oficinas Computadoras Red wifi Sistema CRM Página web Mail corporativo	-	-	-
	Medir porcentaje de satisfacción de clientes bimestralmente a través de encuestas vía correo electrónico. Ofrecer bonificaciones por participación en la medición.	16/1/2021	16/11/2022	Encargado de Administración	Administración		-	-	Ver Anexo n° 7
	Retroalimentación bimestral: Analizar los resultados provisorios y proponer acciones de mejora en caso de corresponder. Emitir informe a Alta Gerencia.	16/1/2021	16/11/2022	Encargado de Administración	Administración Alta Gerencia		-	-	-

Tabla 2: Plan de acción 2

## Plan de acción N°3

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
OBJETIVO 3	Reunión informativa, con el area de Depósito el día Lunes 5/10/2020. Temas a tratar: sistematización y unificación de procesos, control de entradas y salidas de depósito, asignación de responsables cronológicamente, formación de puestos previa a cambio de posiciones. Capacitación e implementación una hora extra hasta el último día del mes.	5/10/2020	1/11/2020	Encargado de Administración Encargado de depósito	Administración Depósito	Sala de reuniones Sistema CRM Computadoras Conexión a internet	-	\$ 40.791,00	Ver Anexo n° 5
	Implementar Sistema de Inventario PEPS para movilizar primeramente el stock más antiguo en depósito, proveer vencimientos y rotar aquellos con escaso movimiento mediante la plataforma web.	2/11/2020	31/12/2022	Encargado de depósito Encargado de ventas	Depósito Ventas	Centro de distribución Sistema CRM Página web Conexión a internet Mercadería	-	-	-
	Incorporar registración diaria de entradas y salidas de depósito, rendición a Administración para su carga en sistema y derivación a Compras para reabastecimiento.	2/11/2020	31/12/2022	Encargado de Depósito Encargado de administración Encargado de compras	Depósito Administración Compras	Conexión a internet Registro de entradas y salidas Oficinas, computadoras, Sistema CRM	-	-	-
	Remitir informe resumen mensual a Alta Gerencia, cuarto día hábil del mes.	4/12/2020	6/12/2022	Encargado de Administración	Administración Alta Gerencia	Conexión a internet, Oficinas	-	-	-

Tabla 3: Plan de acción 3

Para una mejor visualización en el tiempo, se expone un Diagrama de Gantt, donde se muestran estas acciones en el mismo orden que fueron presentadas según cada plan de acción y el tiempo invertido en ellas, dividido en fracciones de dos semanas desde el 29/06/2020 hasta el 31/12/2020.



### *Evaluación del impacto de la inversión*

Presupuestos: En los Anexos son desglosados cada uno de los importes expuestos a continuación.

- Gastos de capacitación 1 (Según Anexo 1): \$55.067,85
- Suscripción Sistema CRM (Según Anexo 2): \$138.690,00
- Campaña publicitaria Google Ads (Según Anexo 3): \$242.658,00
- Desarrollo de página web (Según Anexo 4): \$430.000,00
- Gastos de capacitación 2 (Según Anexo 5): \$40.791,00
- Honorarios profesionales (Según Anexo 8): \$30.000,00

TOTAL INVERTIDO: \$937.206,85

Beneficio estimado: Es calculado en base a la información financiera brindada en el caso expuesta en el Anexo 6, considerando una inflación total para el año 2019 del 53,8%, siendo:

- Utilidades al 31/12/2018: \$6.195.536,11 x Inflación 2019: 53,8% = \$9.528.734,54
- Aumento de rentabilidad propuesto en objetivo general: 20%
- Ingresos netos obtenidos por la inversión = \$1.905.746,91

Cálculo del ROI: La fórmula del ROI (Return On Investment) o en castellano Retorno de la Inversión, se expresa de la siguiente manera:

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

Resultando:

$$\frac{(\$1.905.746,91 - \$937.206,85)}{\$937.206,85} \times 100 = 103,34\%$$

Retorno de la inversión en pesos:

$$\frac{\$1.905.746,91}{\$937.206,85} = \$2,03$$

Es decir, el retorno de la inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$1.905.746,91 y la inversión es de \$937.206,85 es igual a 103,34%. Por lo tanto, por cada peso invertido la empresa obtiene \$2,03 pesos de retorno.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

La empresa objeto de este Reporte de Caso, tal como se ha mencionado anteriormente, se encuentra ante una problemática a corto plazo derivada de su centralización de actividades en la ciudad de James Craik. La consecuencia más próxima es la posible pérdida de clientes, producto de la ausencia física en las sucursales distribuidas en la provincia de Córdoba. Es por ello, que, a lo largo de este informe, luego de un análisis de la organización a nivel interno y externo, tanto en el Macro como Microentorno, se desarrolló una propuesta de implementación cuya importancia radica en que los resultados se vean en el corto plazo, pero impacten positivamente en el tiempo, proporcionando soluciones, estabilidad, crecimiento y mayor control para la organización.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un plazo de dos años y medio, a través del cumplimiento de tres objetivos específicos. El primero de ellos, propone un incremento de la facturación fruto de la reducción de costos por intermediación y por la expansión en el mercado incorporando el comercio electrónico. Para ello, se propuso contratar a una empresa dedicada a brindar soluciones digitales, quienes además de confeccionar la página web proveen del servicio de suscripción a un sistema CRM (Customer Relationship Management) muy completo, a través del cual se ingresan potenciales clientes y se emiten las acciones necesarias para que éste efectivice su compra. Además, brindan capacitaciones para que el personal de la organización pueda utilizar correctamente todos los sistemas. Adicionalmente, ya que desde aquí se pueden enviar publicidades a través de las redes sociales y correo electrónico, se complementó este plan con una campaña publicitaria de Google Ads, para posicionar la página web en las búsquedas online. En segunda instancia, se plantea un objetivo de fidelización de aquellos clientes que aporten mayor volumen de compra a la organización. Para esto, se utilizará el sistema CRM mencionado anteriormente como base de datos, sistematizando informáticamente los listados de clientes por zona de cada una de las sucursales. De esta manera, se filtrarán aquellos que cumplan con esta característica para darles un usuario y contraseña de ingreso en la página web e implementar sobre ellos estrategias de fidelización, ofreciendo una excelente experiencia antes, durante y después de la compra, permitiéndoles acceder por este medio a promociones, club de clientes, financiación especial, etc. Por último, se espera un aumento en la sistematización de los procesos internos de la organización, contar con personal capacitado para ello y retroalimentaciones periódicas que permitan un control y ajuste de acciones, además de analizar la satisfacción de los clientes en búsqueda de mejora en los servicios.

La implementación de este plan, atiende un mercado que no fue explotado anteriormente, brindando un mejor servicio al cliente. Este mismo plan, que a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. le da un nuevo canal de comercialización, podría implementarse en cualquier tipo de industria, especialmente en aquellas cuyos comercios se encuentran en la actualidad completamente cerrados y el medio digital es la única forma de comercialización permitida, brindándoles de esta manera una solución al menos provisoria para enfrentar la falta de ventas durante el periodo que dure el Aislamiento, como fue el caso de empresas de atención presencial que han sabido trasladarse a una atención remota exitosamente, incorporando por ejemplo el Take Away, pedidos online, etc. Si bien la situación actual respecto a la pandemia, no afectó críticamente esta industria, en diciembre se podrían haber previsto acciones puntuales para enfrentarla o sacarle provecho, por ejemplo, incorporando productos de higiene y protección personal, que tuvieron picos de venta este año. Las retroalimentaciones periódicas, se proponen específicamente para no cometer errores por imprevistos y poder ir mejorando sobre la marcha ante posibles escenarios desfavorables.

Por otro lado, existen algunas temáticas que, si bien no fueron abarcadas en este Trabajo Final, son de relevancia para este caso y otros similares. Por ejemplo, la disminución de la tasa de rentabilidad en el último tiempo es un elemento común en esta industria, debido a que generalmente además del aumento de los costos de producción, existe una escasa participación geográfica de las distribuidoras, por lo cual, sería recomendable estudiar la factibilidad de ampliar el mercado meta, abarcando no solo a provincias lindantes sino también el resto del país mediante una reestructuración del sistema de logística. En el caso de esta empresa, al atender distancias más largas por eliminar las sucursales, se debe analizar la conveniencia entre tercerizar la distribución o incorporar más vehículos a la flota actual, teniendo en cuenta los costos de combustible, personal, mantenimiento, etc. Por último, implementar la Planificación Estratégica impulsa la profesionalización de las organizaciones, aun así, manteniendo los cimientos de empresa familiar, es recomendable incorporar progresivamente el concepto de Responsabilidad Social Empresaria para contribuir activamente con el medio donde se desenvuelve mejorando la situación competitiva y aumentando su valor añadido, siendo el Cuadro de Mando Integral una buena herramienta para comenzar, en búsqueda de lograr el alineamiento entre el comportamiento de los miembros de la organización y la estrategia de la empresa.

## Capítulo VI: Referencias

- A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. (3 de Abril de 2020). Obtenido de <http://www.redolfisrl.com.ar/>
- ARCOR. (2020). *Tokin*. Obtenido de [www.arcortokin.com](http://www.arcortokin.com)
- Baculard, L. P. (2 de Enero de 2017). *La transformación digital: Una cuestión de prioridades*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/01/to-lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize>
- Barrios, I. (13 de Mayo de 2020). *Ignacio online*. Obtenido de <https://www.ignacioonline.com.ar/calculadora-empleados-de-comercio/>
- Boletín Oficial. (8 de Abril de 2020). *Resolución General 4693/2020*. Obtenido de Seguridad Social. Contribuciones patronales con destino al SIPA: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- CADAM. (16 de Abril de 2020). *Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de [www.cadam.com.ar](http://www.cadam.com.ar)
- Casa Rosada. (17 de Marzo de 2020). *Casa Rosada: Presidencia*. Obtenido de [www.casarosada.gob.ar](http://www.casarosada.gob.ar)
- Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. (2020). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 247-276.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Education.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (26 de Diciembre de 2019). *Resoluciones del CPCE de Córdoba*. Obtenido de Resolución n° 72/19: Honorarios: <https://cpcecba.org.ar/tecnica/resoluciones?idr=161>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez Pimienta, X. (1 de Marzo de 2020). *Cuidando mi salud mental durante el COVID-19*. Obtenido de Asociación Mexicana de Psicología Hospitalaria: <https://www.amph.mx/>

- Harvard Business Review Analytic Services. (06 de Noviembre de 2018). *Reassessing digital transformation: The Culture and Process Change Imperative*. Obtenido de Harvard Business Review Analytic Services: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/ReassessingDigitalTransformation.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- INDEC 1. (Marzo de 2020). *Condiciones de vida Vol. 4, n° 6*. Obtenido de Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la Canasta Básica Total. GBC: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_04\\_20403E381733.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_20403E381733.pdf)
- INDEC 2. (Marzo de 2020). *Índices de precios Vol. 4, n°13*. Obtenido de Sistema de índices de precios mayoristas: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipm\\_04\\_2050FAC4B994.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_04_2050FAC4B994.pdf)
- INDEC 3. (Octubre de 2012). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Obtenido de Resultados definitivos Serie B n°2 Tomo 1: [https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010\\_tomo1.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf)
- Jacobides, M. G. (2010). Strategy Tools for a Shifting Landscape. *Harvard Business Review*, 76-84.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (2018). Potencial emprendedor e emprendedores em potencial. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 201-226.
- Ministerio de Desarrollo Social. (19 de Abril de 2020). *Argentina contra el Hambre*. Obtenido de Argentina.gov.ar: [argentina.gov.ar/argentinacontraelhambre](http://argentina.gov.ar/argentinacontraelhambre)
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (6 de Marzo de 2020). *Situación y evolución del trabajo registrado*. Obtenido de [http://www.trabajo.gov.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/Reporte\\_Laboral\\_Abril\\_2020.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/Reporte_Laboral_Abril_2020.pdf)

- Moreno Cristancho, J. O. (2017). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área.
- Olivares Valentín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, 15-28.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rivero Garduño, C., & Díaz Alva, A. (2011). *La planeación estratégica como alternativa para las microempresas*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/adacrg.htm>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Colombia: 3R Editores.
- Valencia Maldonado, G., & Alfonso Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335-344.

## Capítulo VII: Anexos

### Anexo 1: Recibo de Haberes Empleado de Comercio Capacitación 1

Se estiman 18 horas extras para la capacitación correspondiente al Plan de Acción 1, aplicables a 4 colaboradores actuales del área de Ventas (1 para cada sucursal), 2 del área de Compras, 1 del área de Depósito y 2 del área de Administración. Quedando: 18 horas extras \$6.118,65 x 9 colaboradores = \$55.067,85

Se expone Recibo calculado en base a los haberes correspondientes al mes de mayo 2020 de la Categoría Administrativo A y Vendedor A, del CCT de Empleados de Comercio. Los importes no incluyen Antigüedad, Presentismo, SAC o futuros aumentos por paritarias. (Barrios, 2020)

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		36,298.45		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,024.87		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			4,000.00		
"Acuerdo 2019-20"			2,000.00		
Horas Extras al 50%	18		6,118.65		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Jubilacion	11.00 %	51,441.97			5,658.62
Ley 19.032	3.00 %	51,441.97			1,543.26
Obra Social	3.00 %	51,441.97			1,543.26
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	51,441.97			1,028.84
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	51,441.97			257.21
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	51,441.97			1,028.84
Aporte Fijo OSECAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>51,441.97</b>	<b>0.00</b>	<b>11,160.03</b>
					<b>Neto \$ 40,281.94</b>

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		36,298.45		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,024.87		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			4,000.00		
"Acuerdo 2019-20"			2,000.00		
Horas Extras al 50%	18		6,118.65		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Jubilacion	11.00 %	51,441.97			5,658.62
Ley 19.032	3.00 %	51,441.97			1,543.26
Obra Social	3.00 %	51,441.97			1,543.26
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	51,441.97			1,028.84
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	51,441.97			257.21
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	51,441.97			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>51,441.97</b>	<b>0.00</b>	<b>10,131.19</b>
					<b>Neto \$ 41,310.78</b>

## Anexo 2: Presupuesto suscripción mensual Sistema CRM

A continuación, se detalla precios de los diferentes paquetes que ofrecen Sistema CRM (Customer Relationship Management). El nombre comercial es Bitrix 24 y es ofrecido por la empresa Net2One ubicada en Billinghurst 470, Oficina 16 de la localidad de San Isidro, Buenos Aires.

	Free	Special Plans			Business Plans	
	Free	Start+	CRM+	Project+	Standard	Professional
	Starter business tool suite	Sites and CRM to grow your business	Rock-solid CRM	Rock-solid project management	Advanced business tool suite	Unlimited business tool suite
Users	Unlimited	2 users	6 users	24 users	50 users	Unlimited
Monthly fees	\$0	\$24/mo \$17/mo -29%	\$60/mo \$48/mo -30%	\$60/mo \$48/mo -30%	\$90/mo \$69/mo -30%	\$100/mo \$139/mo -30%
	for all users	for all users	for all users	for all users	for all users	for all users
	REGISTER FREE	BUY	BUY	BUY	BUY	BUY
Online storage	5 GB	10 GB	50 GB	50 GB	100 GB	Unlimited
CRM	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Tasks and projects	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Communications	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Websites	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Online store	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Contact center	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
Administration	None	Basic	Advanced	Pro	Basic	Advanced
CRM marketing	None	None	Basic	None	Basic	Advanced
Sales Intelligence	None	None	None	None	Basic	Advanced
Sales center	None	Basic	Advanced	None	Basic	Advanced
Support	Basic	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced	Advanced

Legend:  None  Basic  Advanced  Pro

Se recomienda adquirir inicialmente el paquete Standard dentro de los Business Plans, accediendo a los descuentos de 30% por dos años. Es decir, se abona una suscripción mensual de 69 dólares y terminado el plazo, se analiza si es conveniente permanecer en ese plan, o trasladarse al Professional. Para el cálculo de este presupuesto, se consideraron 30 meses (Julio-diciembre 2020 y todo el 2021 y 2022) a la suscripción mencionada anteriormente, teniendo en cuenta el tipo de cambio comprador otorgado por Errepar al 13/06/2020 de \$67 pesos argentinos. Es decir: \$67 pesos argentinos x \$69 USD = \$4.623,00 mensuales x 30 meses = \$138.690,00

Este importe no incluye IVA, Impuesto País, diferencias de cambio o aumentos finalizado el plazo de suscripción.

### Anexo 3: Presupuesto campaña publicitaria Google Ads

A continuación, se expone los tres tipos de planes para acceder a la campaña publicitaria de Google Ads. La propuesta consiste en abonar una suscripción mensual para que la página web se ubique como un anuncio en los primeros resultados de búsquedas a través del navegador de Google.

#### Determina tu presupuesto

Elija la opción más adecuada para su negocio y los resultados que desea obtener. Puede modificar sus selecciones en cualquier momento.

**ARS172** en promedio por día • Máximo mensual de ARS5,229

Llegue, aproximadamente, a entre 25,870 y 43,180 personas y obtenga de 1,090 a 1,830 clics en el anuncio por mes

RECOMENDADO PARA USTED ⓘ

**ARS307** en promedio por día • Máximo mensual de ARS9,333

Llegue, aproximadamente, a entre 46,200 y 77,040 personas y obtenga de 1,950 a 3,260 clics en el anuncio por mes

**ARS571** en promedio por día • Máximo mensual de ARS17,358

Llegue, aproximadamente, a entre 85,950 y 143,270 personas y obtenga de 3,630 a 6,060 clics en el anuncio por mes

#### Cómo funciona el presupuesto

**Cuándo pagas**  
Solo paga por los clics en el anuncio o las llamadas a su negocio.

**Su promedio diario**  
Es posible que algunos días invierta menos que su presupuesto diario y otros, hasta el cuádruple. Sin embargo, en todo el mes, no pagará más que su máximo mensual.

**Sin compromiso**  
Prueba publicar tu anuncio sin compromiso. Si cambias de parecer, puedes cambiar tu presupuesto o cancelar el anuncio en cualquier momento.

Se recomienda acceder al plan cuya inversión máxima mensual es de \$9.333,00 pesos argentinos, por un plazo inicial de 26 meses (noviembre y diciembre de 2020 y todo el año 2020 y 2021). Por ello, el presupuesto se plantea de la siguiente manera:

$$\$9.333,00 \times 26 \text{ meses} = \$242.658,00$$

#### Anexo 4: Desarrollo de página web

Se contratará a la empresa Net2One, cuyos datos fueron mencionados en el Anexo 2 de este reporte, quienes emitieron el siguiente presupuesto estimativo luego de una conferencia virtual donde se les explicó cuáles eran los requerimientos necesarios para el plan. Para el diseño, desarrollo y vinculación al sistema CRM de una página web que contenga tienda virtual se estima un pago único de \$70.000,00 y un soporte de actualización mensual de \$12.000,00 durante los 30 meses que dura el proyecto (Julio 2020-diciembre 2022). Por lo que, el cálculo queda de la siguiente manera:

$$\$12.000,00 \times 30 \text{ meses} = \$360.000,00 + \$70.000,00 = \$430.000,00$$

Este importe no incluye IVA o futuros aumentos del soporte mensual. A continuación, se expone correo enviado por el representante comercial de Net2One Tomás Rivero, donde se mencionan los datos previamente mencionados. A su vez, adjunta el link donde se encuentra el detalle de precios del sistema Bitrix 24 que aparece en el Anexo 2.



**Tomás Riveros**

para mí ▾

12 jun. 2020 17:33 (hace 2 días)



Buenas tardes Micaela, ¿cómo estás?

Primero que nada, disculpame por la demora en la respuesta.

Para ver el precio y todas las funcionalidades de Bitrix24, te dejo la página web:

<https://www.bitrix24.com/prices/>

<https://www.net2one.com.ar/heramientas-de-bitrix24>

Nosotros cobramos exactamente los mismos precios, de forma que podes corroborar esos montos sin problemas.

A su vez, te adjunto el link de creación de cuenta para que puedas probarla por tiempo ilimitado de manera gratuita:

<http://www.bitrix24.com/create.php?p=5494399&p1=demobitrix24>

Aproximadamente, el desarrollo de la página web a medida, con tienda online incluida, va a ser de 70 mil pesos por única vez. A partir de eso se abona un precio de soporte mensual de 12mil.

Recordá que esto es un estimativo, a partir de la poca información que recibimos.

### Anexo 5: Recibo de Haberes Empleado de Comercio Capacitación 2

Se estiman 24 horas extras para la capacitación correspondiente al Plan de Acción 3, aplicables a 4 colaboradores actuales del área de Depósito y 1 colaborador del área de Administración. Quedando: 24 horas extras \$8.158,20 x 5 colaboradores = \$40.791,00

Se expone Recibo calculado en base a los haberes correspondientes al mes de mayo 2020 de la Categoría Administrativo A del CCT de Empleados de Comercio. Los importes no incluyen Antigüedad, Presentismo, SAC o futuros aumentos por paritarias. (Barrios, 2020)

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		36,298.45		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,024.87		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			4,000.00		
"Acuerdo 2019-20"			2,000.00		
Horas Extras al 50%	24		8,158.20		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Jubilacion	11.00 %	53,481.52			5,882.97
Ley 19.032	3.00 %	53,481.52			1,604.45
Obra Social	3.00 %	53,481.52			1,604.45
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	53,481.52			1,069.63
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	53,481.52			267.41
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	53,481.52			1,069.63
Aporte Fijo OSECAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>53,481.52</b>	<b>0.00</b>	<b>11,598.54</b>
				<b>Neto \$</b>	<b>41,882.98</b>

**Anexo 6: Estado de Resultados A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
Ventas Netas			
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
Costos			
Costos de Venta	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
Gastos			
Administración	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO	10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>	<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>

### **Anexo 7: Encuesta de satisfacción de clientes**

En el siguiente link, se adjunta modelo de encuesta de satisfacción de clientes para ser enviada por correo electrónico a los clientes en los tiempos estipulados.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWQ1pJvHlvxuQhHVZMD4oPByOfoQhAtFBsDz15j4y3Tfn1JQ/viewform>

En la misma, se encuentran los siguientes ítems a completar, cada uno con diferentes tipos de respuestas (múltiple opción, escala lineal, respuesta breve, etc.), generando automáticamente gráficos para el análisis de las respuestas enviadas.

- Ingrese su número de cliente o CUIT registrado
- ¿Cómo nos conoció?
- ¿Hace cuánto usted es cliente de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.?
- ¿Con que frecuencia compra nuestros productos online?
- ¿Alguna vez se encontró con faltante de stock de algún producto en la página web?
- ¿Cuán satisfecho se encuentra con la atención del asesor online?
- ¿La nueva plataforma le resultó fácil de comprender?
- Indique en breves palabras, qué aspecto de la plataforma web le resultó más complicado de entender, si lo hubiera.
- ¿Su pedido fue entregado en tiempo y forma?
- ¿El asesor comercial pudo resolver sus consultas amable y rápidamente?
- ¿Cómo valoraría nuestra relación calidad – precio?
- ¿Alguna vez nos recomendó a otros comerciantes?

## **Anexo 8: Honorarios profesionales**

A continuación, se expone extracto de la Resolución N° 72/19 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, de fecha 26 de diciembre de 2019 con vigencia a partir del 1 de enero de 2020, que establece una sugerencia de los honorarios mínimos profesionales. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2019)

**Artículo 96** - Por la tarea de formulación y evaluación de proyectos de inversión y estudios de factibilidad, el honorario correspondiente será a convenir, con un mínimo de \$34.706,27 (Treinta y cuatro mil setecientos seis con 28/00).

**Artículo 97** - En el caso de prestarse asesoramiento económico financiero permanente a cualquier ente, el honorario mensual será a convenir, con un mínimo de \$10.677,34 (Diez mil seiscientos setenta y siete con 34/00).

Se establece como presupuesto de honorarios profesionales para este proyecto, teniendo en cuenta los artículos mencionados previamente el siguiente detalle:

- Por la tarea descrita en el artículo 96 de la presente resolución, que incluye la confección de este informe y sus respectivos planes de acción, un total de \$30.000. Se considera una estimación por un importe inferior al mínimo establecido, ya que no es realizada por un profesional graduado ni matriculado en el correspondiente Consejo Profesional. Este importe es el informado en la sección de Evaluación del impacto de la inversión.
- Por el asesoramiento y seguimiento permanente de este proyecto, se establece según el artículo 97 de esta resolución, un total de \$9.000 mensuales. Esta estimación es realizada por un importe inferior al mínimo teniendo en cuenta el mismo criterio que en el ítem anterior. Este importe es meramente informativo, opcional, y no es incluido en el total de la inversión presentada. En el caso de optar por este servicio, resultaría:  $\$30.000 + \$9.000 \times 30 \text{ meses (duración total del proyecto)} = \$300.000$

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Cerra Micaela Alfonsina
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	39.546.714
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Planificación estratégica a través de la diferenciación en servicios innovadores para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:micaelacerra@gmail.com">micaelacerra@gmail.com</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p><b>Texto completo de la Tesis</b></p> <p><i>(Marcar SI)<sup>[1]</sup></i></p>	<p>SI</p>
<p><b>Publicación parcial</b></p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** San Francisco, Córdoba 24 de septiembre de 2020




---

**Firma autor-tesista**

Micaela A. Cerra

---

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la  
tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado