

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S. R.L.



Universidad Siglo 21

María Celeste Carreras

Dni: 36.448.129

Leg.: ADM05123

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba, Junio de 2020

## Dedicatoria

A mi abuelo, quien estaría orgullo y siempre supo que lo lograría y así me lo hizo saber; tata, tus palabras me alentaron para seguir.

Abuela, por siempre acordarte de mí. Gracias nona.

A las mujeres y hombres que lucharon y luchan por la educación de las mujeres.

“...el saber rompe las cadenas de la esclavitud.”

## Agradecimientos

A mis pilares fundamentales, mi padre y hermanos:

Omar, me has enseñado, no solo matemática, logística y otros tantos temas, sino además, los valores con los que debo vivir, este logro también es para vos, por tu incansable dedicación.

Micaela y Manuel, por no haber dudado un solo minuto de mi capacidad, por su aliento incondicional, por la compañía y el sostén en todo momento, por haberme enseñado tanto de la vida.

A mis docentes, por transmitirme su conocimiento y pasión.

A mis compañeros, futuros colegas, puntal importante en esta etapa, no solo en el estudio sino para la vida en general.

A mis fieles amigos. C.I.L.M.P.

## Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R.L se destaca por su jerarquía y confiabilidad en el mercado de las distribuidoras de alimentos y artículos de limpieza en el ciudad de James Craik y alrededores, esta empresa familiar ha logrado crecer y expandirse sin perder de vista la importancia de las buenas relaciones, no solo con los colaboradores de la firma sino también y sobre todo con el cliente. El presente proyecto está pensado a partir de la declaración de visión de la empresa, en la cual se enuncia como una empresa abierta a la oportunidad de nuevos negocios; si bien el objetivo principal es alcanzar un aumento de las ventas netas totales en un 6% mediante las ventas por canal *online* para diciembre de 2021, la propuesta está orientada a la presencia de la empresa en la ciudad de Córdoba, que actualmente desarrolla actividades en la ciudad, pero con un alcance reducido.

Para llegar a una conclusión y propuesta final, se realizó un análisis del entorno tanto, macroeconómico, microeconómico e interno en el cual actúa Redolfi, en un momento en donde la competencia es cada vez más férrea, el consumidor cuenta con toda la información que necesita para tomar decisiones inteligentes, además del particular contexto mundial que trae incertidumbre y el desafío de reactivar el crecimiento de la economía toda; este trabajo permitió identificar las necesidades más urgentes de la empresa para poder desarrollarse de manera eficiente en este marco.

La herramienta de gestión, para que esta organización consiga desarrollar con éxito ésta ventaja competitiva, es la planificación estratégica, que aún en nuestros días, con una economía volátil, continúa siendo uno de los instrumentos más usados por la gerencia y la eficiencia de la misma se basa en el control y en la habilidad de los administradores de reajustar el rumbo en caso de algún escenario impensado.

Por último se reafirma lo atinado del plan mediante el cálculo de indicadores financieros, que demuestran lo rentable que es la implementación del proyecto. Con, por ejemplo, un ROI de 705%, lo cual significa que, por cada peso invertido en su nuevo canal de venta minorista, la empresa estará ganando \$7,05 para Diciembre de 2021.

Palabras claves: Planificación Estratégica- Adaptación - Ventaja Competitiva- Omnicanalidad.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Análisis de situación</b> .....	3
<i>Macroentorno</i> .....	3
Político .....	4
Económico .....	4
Social.....	5
Tecnológico.....	5
Ecológico .....	6
Legal .....	8
<i>Microentorno</i> .....	9
Poder de los proveedores .....	9
Poder de los clientes.....	9
Intensidad de competencia .....	10
Amenaza de productos sustitutos .....	10
Amenaza de nuevos participantes .....	11
Análisis de Mercado .....	11
Análisis Interno .....	12
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b> .....	16
<i>Planificación estratégica</i> .....	16
<i>Aplicaciones actuales</i> .....	18
<i>Estrategia central del Reporte de Caso</i> .....	19
<b>Capítulo III. Diagnostico</b> .....	19
<b>Capítulo IV. Propuesta de aplicación</b> .....	21
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos .....	23
<i>Plan de acción</i> .....	25
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	27
<i>Presupuesto</i> .....	27
<b>Capítulo V. Conclusiones</b> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	34

## Introducción

En el presente informe se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R.L., con su instalación principal en la Localidad de James Craik, Provincia de Córdoba; la familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, En 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos; Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En el año 1976, compraron a la empresa Feres la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive. En 1987 Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores. En 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. En el año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas, y la empresa comienza un proceso de sucesión debido al fallecimiento de su socio fundador. Terminado el proceso de sucesión, en el año 2006 José Redolfi posee el 85% de las cuotas partes de la sociedad y el 15% restante, en propiedad de sus tres hijos dividido de forma equitativa. La empresa continuó con su proceso de expansión, tal es así que actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece una distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista que había a principios del año 2004. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o

ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Actualmente, el objetivo es que la firma siga creciendo y expandiéndose hacia un público en particular al cual podría llegar pero que es parte del mercado que no se está explotando, en este sentido las transformaciones que ha sufrido la sociedad y los procesos de compras debido a la revolución digital y este *boom* en las comunicaciones, son claves para pensar nuevos cursos de acción. La manera en la que el consumidor compra ha cambiado, los medios de pago han evolucionado también, al igual que la comunicación y las formas de difusión, por lo que Redolfi no puede quedarse atrás. El objetivo de este análisis y propuesta está alineado a la Visión que evoca la empresa, “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios (...) con una contribución positiva a la comunidad”. Se busca penetrar en un mercado en expansión, las personas constantemente piensan como ahorrar tiempo para invertirlo en actividades placenteras o esparcimiento, además del particular contexto que presenta la realidad en este año, que será analizado en profundidad dentro del informe.

El comercio en línea es la evolución de la compra por catálogo, hoy en día, muchas tiendas publican sus productos y /o servicios a través de internet, que además de servir como publicidad para la empresa, le da acceso al público a una información completa sobre el bien o servicio, comprar desde cualquier lugar y en cualquier momento, y algo muy valorado en la Argentina, comparar precios. En nuestro país el comercio electrónico, y particularmente el rubro Almacén es todavía inmaduro, pero ya es visible el crecimiento y una buena oportunidad para las empresas. Así lo muestra el informe de la (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020) el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza creció un 111% desde 2014, promediando una facturación de 41,591 millones de pesos en 2019, lo que hace que tenga una participación en el mercado electrónico del 10% del total de rubros comercializados por este medio. En 2019 se vendieron 146 millones de productos de este sector por canales online. El organismo concluye su informe enunciando “Se vislumbra una experiencia de compra cada vez más *omnicanal*, redefiniéndose dinámicamente el ecosistema del “nuevo comprador””

Según la revista (Forbes Mexico, 2019) Walmart en México, en materia de *e-commerce*, se impuso la meta de dar salida por este canal al menos al 1% de todas sus ventas. Suen a una aspiración modesta, pero, si se considera que su facturación en el país supera los 528,000

millones de pesos, significa que quiere llevar sus ventas en línea a más de 5,000 millones de pesos anuales.

Cabe destacar que el e-commerce, no viene a reemplazar a la tienda física, sino a completarla, dándole al cliente un servicio total, acompañándolo y adaptándose a cada necesidad que tenga. Es así, como lo manifiesta Marcos Pueyredon, Vice Presidente de Vtex, multinacional brasileña de tecnología especializada en comercio en la nube, en la entrevista para (Forbes Argentina, 2018) “Yo soy un defensor del retail tradicional. Los próximos cinco años van a estar marcados por dos tipos de retail: el online eficiente y el offline eficiente. Una empresa tiene que dar números azules y agregar valor; si no, desaparece. Es una regla que ya es una constante. El consumidor está mutando y el comercio también.” (...) La cadena de valor hacia el consumidor final de la mano del retail está en una crisis, que fue potenciada por Internet pero no es culpa del *e-commerce*. Fue la evolución de un modelo que no pudo mutar, que es el del metro cuadrado de una tienda física, grande, ineficiente, que en su momento servía y que fue opacado por deudas y el negocio detrás del negocio, que es el inmobiliario, etc. (...) Todo está cambiando, pero hay que romper el paradigma de que el retail va a desaparecer y morir. El retail tradicional se mueve más cuando el día a día no lo come. Si el retail tradicional crece, es porque el consumidor está cómodo y, si está cómodo, no busca alternativas de cambio. Pero, cuando se siente amenazado, genera nuevas alternativas, se mueve más. Walmart hace lo que hace porque existe Amazon, por ejemplo. (...) Los grandes *players* superaron los 100.000 pedidos en el último *Hot Sale*. Es la semana de mayor facturación de la historia de esas compañías. (...) Más del 80% de los *players* funciona con el sistema pick up store.

## **Capítulo I. Análisis de situación**

### *Macroentorno*

Actualmente, la pandemia de COVID-19, enfermedad infecciosa detectada por primera vez en la ciudad china de Wuhan; que se expandió a casi todo el planeta, presenta un nuevo escenario global, trayendo consecuencias y cambios, no solo a corto, sino a mediano y largo plazo en todos los aspectos de la vida de los seres humanos y por lo tanto a la de los Estados, las empresas y organizaciones también, lo que provoca la necesidad de tomar medidas urgentes y evaluar impactos de estas acciones.

El contexto lleva a tener disposiciones, normas y anuncios nuevos, casi a diario, ya que el presidente de la Nación juntos con los demás representantes, busca paliar la inminente crisis sanitaria, económica, social, etc mediante paquetes de medidas tendientes a disminuir las repercusiones en todos los aspectos.

#### Político

El Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción consistirá en la obtención de uno o más de los siguientes beneficios: a. Postergación o reducción de hasta el noventa y cinco por ciento (95%) del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino. b. Asignación Compensatoria al Salario: Asignación abonada por el Estado para todos los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado, comprendidos en el régimen de negociación colectiva en los términos de la Ley N° 14.250 (texto ordenado 2004) y sus modificaciones, para empresas de hasta cien (100) trabajadoras y trabajadores. (Boletín Oficial, 2020).

La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) solicitó hoy la adopción de nuevas medidas que contribuyan a salvaguardar a las empresas y al empleo formal. Lo hizo mediante una carta remitida al ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas. “Es imprescindible y urgente, de inmediata consideración, la adopción de las medidas propuestas y todas las que resulten necesarias para preservar las empresas formalmente constituidas y el empleo registrado, así como el nivel de actividad que se pueda mantener (...)”. (Camara Argentina de Comercio y Servicios, 2020).

#### Económico

Se dictó el Decreto N° 297/20 por el que se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” de la población. Que dicha medida impacta directamente sobre la actividad económica del país y en el sistema de producción de bienes y servicios, cuestión que ha sido considerada por este Gobierno conforme lo dispuesto en los decretos dictados en el día de la fecha, en forma concomitante con el presente, como el que dispone la constitución de un Fondo de Afectación Específica en el marco de la Ley N° 25.300 y sus modificatorias, Fondo de Garantías Argentino (FoGAR), con el objeto de otorgar garantías para facilitar el acceso por parte de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a préstamos para capital de trabajo y pago de salarios(...) (Boletín Oficial, 2020).

Se establecerán precios máximos por 30 días (prorrogables) para un conjunto de productos alimenticios, de higiene personal, medicamentos e implementos médicos. Dichos

precios serán los que fueran informados por los supermercados a la Secretaría de Comercio a través del sistema de Precios Claros con fecha 6 de marzo.(...) Se incrementarán las tareas de inspección, sumando verificadores de diferentes dependencias públicas y a través de convenios con los municipios. El incumplimiento de estas directrices tendrá las sanciones que prevé la Ley de Abastecimiento y el Código Penal respecto a prácticas especulativas. (...)Ahora 12. Se renovará el programa Ahora 12 por un plazo de seis meses. Expansión hacia compra on-line de productos nacionales, con énfasis en PYMES. (Ministerio de Economía, 2020).

### Social

Con el objetivo de restringir la propagación del nuevo coronavirus, el gobierno nacional ha dispuesto restringir la circulación tanto en las rutas nacionales como dentro de las ciudades de todo el país. La medida, que regirá hasta el 12 de abril inclusive, no afectará la producción imprescindible, el abastecimiento, los servicios de salud y todos los servicios esenciales. Para la población en general sólo se permitirán traslados por cuestiones excepcionales; la provisión de alimentos, medicamentos y de los artículos de higiene y limpieza. (Ministerio de Salud, 2020).

Recomiéndase a los empleadores y empleadoras que dispongan las medidas necesarias para disminuir la presencia de trabajadores y trabajadoras en el establecimiento a aquellos indispensables para el adecuado funcionamiento de la empresa o establecimiento, adoptando a tal fin, las medidas necesarias para la implementación de la modalidad de trabajo a distancia. (Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, 2020)

### Tecnológico

A raíz del aislamiento preventivo debido a la expansión del Coronavirus, y a causa del miedo, por precaución o impedimento de salir de sus hogares, el comercio en línea en Argentina tuvo un marcado aumento.

Muchos consumos pasaron de la modalidad presencial a la digital y los minoristas juntamente con proveedores y socios estratégicos buscan transformar la crisis en oportunidades. (...)Si bien la cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno en todo el país habilita a los ciudadanos a salir de sus casas para comprar alimentos en comercios de cercanía y supermercados (...) los consumidores modificaron su comportamiento y comenzaron a hacer sus compras de manera online, por teléfono, WhatsApp y a través de las aplicaciones de delivery. La Unión de Kioskeros firmó un convenio con Pedidos Ya. Usando ese convenio para los envíos a domicilio. (Blanco Gómez, 2020).

Aunque éste hábito venía creciendo año a año y para muchas personas del país, éste servicio no era desconocido en su totalidad, así lo comprueba las estadísticas publicadas por la (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020) Algunos resultados de la última edición: 76% creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2019. \$403.278 millones es la facturación del *eCommerce* en 2019. 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, representa 18,3 millones de personas. 78% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.

Desde el viernes 3 al domingo 12 de abril, Mercado Pago reducirá de 0.6% a 0 las comisiones de venta con código QR abonadas con dinero en cuenta. Aplicará a aquellos comercios, emprendedores y PyMEs que venden hasta \$50 mil por mes. Esta decisión forma parte de una serie de medidas que la compañía toma para apoyar a los comerciantes y PyMEs de todo el país en el contexto de crisis por el Covid-19. El alcance de esta iniciativa favorecerá a miles de comercios PyME y profesionales que utilizan QR para procesar sus ventas. Dentro de este segmento, se incluyen miles de comercios de necesidades básicas como almacenes, supermercados, verdulerías y carnicerías, entre otros. (...) A través de Mercado Pago, el teléfono celular se convierte en una billetera virtual y permite pagar mediante QR en tiendas físicas, cargar crédito en el celular, abonar servicios e impuestos, enviar dinero a sus amigos, sin la necesidad de una cuenta bancaria. (Mercado libre, 2020).

### Ecológico

El medio ambiente es un beneficiado en este contexto de pandemia, y ya son visibles los síntomas de recuperación del planeta, debido a la disminución en la actividad humana, (Greenpeace, 2020) las emisiones de CO<sub>2</sub>, responsables del cambio climático, se redujeron en forma significativa en los países afectados por el coronavirus. En China, las emisiones de CO<sub>2</sub> cayeron casi una cuarta parte entre principios de febrero y marzo de este año, en comparación con 2019. (...)¿Por qué se da esta disminución tan significativa? Está directamente vinculada a la reducción drástica de las actividades industriales que dependen en gran medida del carbón y el petróleo. Del mismo modo, la desaceleración de la movilidad de las personas, en particular la vinculada al tráfico aéreo global (un sector que emite gases de efecto invernadero). (Greenpeace, 2020), además advierte: “todavía podemos esperar una transformación, pero no vendrá de la crisis de salud en sí misma: se necesitará un plan de recuperación sin precedentes que tenga plenamente en cuenta la emergencia climática, ambiental y social”.

A la vanguardia de la responsabilidad social empresarial y esforzándose por una transformación en los procesos de su industria; se encuentra la cadena de supermercados “Mercadona”, en su página web se puede leer que (Mercadona, Conócenos, s.f.) Se describe como: ““Un proyecto compartido, sostenible y en transformación constante que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y tenga a "El Jefe" (cliente) como faro”. (...) actualmente dispone de 1634 tiendas en toda España y 10 en Portugal.”

Desde el 2007, (...) todas las nuevas aperturas y tiendas reformadas cuentan con más de 20 medidas de ahorro energético en Mercadona, que en conjunto suponen un ahorro anual por tienda de 66.000 kWh (...) (Mercadona, Actualidad, 2012). Algunas de las medidas son las siguientes:

**Puertas automáticas:** (...) Mediante dicha implantación se consigue un ahorro de energía junto a una comodidad del cliente cuando acude a la tienda. (...)

**Techos:** Se reduce en 15 centímetros la altura de los falsos techos de la sala de ventas. La finalidad es reducir el volumen de espacio para climatizar. (...)

**Sensores de presencia:** instalación de equipos de control automático de la iluminación en zonas interiores, mediante sensores de presencia.

**Células Fotoeléctricas:** control automático de la iluminación en zonas exteriores y parking, mediante células fotoeléctricas. (...).

**Luminarias de bajo consumo.** (Mercadona, Actualidad, 2012).

Mercadona dispone de diferentes estrategias destinadas a mejorar la eficiencia en el transporte. La primera de estas estrategias es la denominada Estrategia del Ocho con la que la compañía planifica cuidadosamente las rutas haciendo que un mismo camión descargue y cargue género sucesivamente en todos los puntos de su ruta: el proveedor, el almacén y la tienda. De este modo, los camiones viajan siempre llenos.

La segunda de las estrategias es la de Llenado de camiones, con la que se trata de que cada camión transporte el máximo de mercancía, dentro de los márgenes de seguridad.

La estrategia de Acercar proveedores a los bloques logísticos o construir bloques logísticos de manera que la distancia media que recorren los camiones entre almacén-interproveedor o almacén-tienda, sea la mínima posible.

Descarga Nocturna Silenciosa en 466 tiendas de la cadena. Gracias a esta modalidad de descarga se ahorra tiempo, circulan menos camiones por la ciudad, se mejora la movilidad urbana, se evitan ruidos a los vecinos y se reducen las emisiones contaminantes en todo el proceso. (Mercadona, Actualidad, 2013).

La Cadena de supermercados Walmart, que se encuentra en los primeros puestos del ranking de Merco que mide las acciones de *RSE* y de los directivos de la compañía, cuenta con sus objetivos en cuanto a la materia.

Buscamos ser líderes como cadena de comercio detallista en sostenibilidad, y para ello el consumo eficiente de energía es prioritario. (...) hemos implementado acciones como colocar puertas en todos aquellos equipos refrigerados abiertos, excepto verduras.

Además, se utilizó tecnología más eficiente en tiendas nuevas y existentes, tanto en equipos de refrigeración como de aire acondicionado, y se utilizó iluminación LED, para lo cual se invirtieron US\$ 41 millones en equipos solo en el 2016. Esta inversión generó un ahorro de 1,6 millones de KWh ese año.

En el área de consumo de combustibles, continuamos la iniciativa de eficiencia en fletes, conocida como “*Backhauling*”, en la que coordinamos con más de 100 proveedores para disminuir la cantidad de viajes entre tiendas, centros de distribución y las plantas que realizan los camiones de distribución, de forma que se procura no hacer viajes dobles o sin carga. Este plan permitió evitar en el 2016 el consumo 624.184 litros de diésel, que equivale a dejar de emitir 1.679 Ton de CO2 equivalente. (Walmart centroamerica, s.f.)

#### Legal

Prohíbanse los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de publicación del presente decreto en el Boletín Oficial. (...) Prohíbanse las suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo por el plazo de sesenta (60) días, contados a partir de la fecha publicación del presente decreto en el boletín oficial. (Boletín Oficial, 2020).

La Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba, con motivo de contribuir con las medidas de emergencia sanitarias generales, a fin de garantizar la provisión de artículos de primera necesidad a la población y proteger a nuestros trabajadores disminuyendo su circulación, establece que: A partir del 30 de marzo de 2020 el horario de atención en

supermercados y autoservicios de la Provincia de Córdoba será de 8:00 a 19:00 horas de lunes a domingo, incluyendo días feriados. La franja horaria de 8:00 a 9:00 horas será exclusivamente reservada para atención de adultos mayores y embarazadas. (Asociación Gremial de Empleados de Comercio, 2020).

Según lo acordado el día viernes 27 de marzo entre la Cámara de Supermercados y Autoservicios (CASAC), y la Asociación Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba (AGEC), para el otorgamiento de un bono extraordinario de \$3.000 en reconocimiento a la labor de nuestros trabajadores, tendrá los siguientes alcances: Se otorga como bono de mercadería con los haberes de marzo, por lo tanto cada empresa determinará el modo de hacerlo de acuerdo a sus modalidades. Es no remunerativo y no ingresa en el recibo de sueldo. El beneficio es exclusivamente para el personal expuesto. (Asociación Gremial de Empleados de Comercio, 2020).

#### *Microentorno*

Para continuar conociendo la industria se analiza bajo el método descrito por Porter, las 5 fuerzas de Porter.

#### Poder de los proveedores

En el sector de consumo masivo hay una gran variedad de productos, por lo que el número de proveedores, es enorme, pero esto no es motivo para perder el poder sobre los clientes a la hora de la negociación de precios; esto sucede con las denominadas “primeras marcas” a las que el público las percibe de mejor calidad y reputación, por tal motivo y además del prestigio que le otorga al distribuidor ser representante de la marca, son los productos de mayor rotación, convirtiéndolos en imprescindibles, lo que provoca que la distribuidora sea precio-aceptante, pudiendo acceder a ciertos descuentos solo por volumen de compra. Una situación distinta se plantea si se analizan fabricantes más chicos, quienes no han logrado integrar la distribución a los procesos de la empresa y necesitan del intermediario para llegar al mercado masivo, por lo que pueden priorizar la salida al mercado por encima de los precios, aunque esta situación es la menos común en lo que hace a la industria de alimentos. Lo cierto es que, en la mayoría de las situaciones, los distribuidores tienen oportunidad de negociar precio solo si logran reunir un cierto volumen constante de compra

#### Poder de los clientes

Al igual que con los proveedores, se debe realizar una diferenciación, aunque bastante superficial, entre los grandes clientes, como puede ser restaurantes, supermercados y los

pequeños comerciantes, En los casos de clientes que compran grandes volúmenes de mercadería, la flexibilización de precios o la accesibilidad a descuentos es mayor, ya que la competencia es alta y los productos son homogéneos. En cuanto a los salones de pocos metros cuadrados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, los compradores tienen un limitado poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, aunque no tiene capacidad de dialogar un descuento con el proveedor, sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste; lo cual significa que lo importante para captar y mantener los clientes es diferenciarse en el servicio de venta y mantener un stock de los artículos.

#### Intensidad de competencia

En la industria hay una altísima competencia esto hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. El mercado se asemeja a una situación de competencia perfecta, en donde existe la libre competencia, los productos son homogéneos y ni el distribuidor ni los clientes tienen influencia sobre el precio, son precio- aceptantes, tal motivo lleva a que en los años en los que se experimenta una gran inflación, situación en la que actualmente se encuentra Argentina y por la que viene transitando al menos desde 2018, la tasa interna de rentabilidad se vea disminuida y se comporte de manera opuesta a las ventas; Ésta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, pues la empresa debe absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitivos.

#### Amenaza de productos sustitutos

Los servicios sustitutos son una amenaza muy baja ya que son de precio mayor y se consiguen en los comercios que no son particularmente distribuidores a empresas. Las grandes superficies con venta mayorista y minorista también se pueden considerar sustituto del servicio pero solo para locales pequeños, con volúmenes de venta bajo; más la comodidad que se les ofrece a los clientes desde las distribuidoras es mucho mayor con respecto a la toma de pedidos y el envío del mismo. Un potencial suplente son las compras en líneas, en los últimos tiempos, cada vez más tiendas oficiales se han sumado a la web de Mercado Libre promoviendo la relación directa de las marcas con el comercio minorista y/o consumidores finales, Tal es el caso de Arcor, Nestlé, Nescafé, La Toscana (aceites y vinagres), Speed, Kodak, y marcas líderes en artículos de limpieza, como lo son, Lysoform, Baygon, Blem, Off, Fuyí, Glade, Mr. Musculo, Raid, Scott, Ziploc. El sitio, ofrece envíos a domicilio, a veces sin costo (según promociones vigentes), y bajo la denominación Mercado Pago además ofrece diversos medios

de pago, efectivo, tarjetas de débito, financiación con tarjetas de crédito sumándole descuentos y promociones en días o momentos especiales, además de la modalidad “dinero en mercado pago”, que mediante la carga de saldo en la cuenta propia de mercado pago, se pueden abonar con acreditación instantánea la compra que se realice.

#### Amenaza de nuevos participantes

No existen barreras de entrada más complejas que los altos niveles de inversión en capital necesarios para construir, adecuar o alquilar las instalaciones precisas, los bienes muebles necesarios para el funcionamiento y los grandes niveles de stock de mercadería en virtud de la variedad de las mismas; se requiere, además, cierta escala de ventas para afrontar los riesgos del sector. Pero como se menciona en el texto anterior, muchas son las cadenas o “tiendas oficiales” como las categoriza Mercado Libre que se han sumado a la plataforma para vender por este medio sus productos, por lo que se puede llegar a suponer que en un futuro, sean las mismas industrias las que cubran y abarquen parte del mercado de las distribuidoras, ya que por medios de las páginas webs tienen un contacto directo con el comerciante minorista y se estarían abriendo a, literalmente, todo el mercado del país, valiéndose del servicio de envíos por correo que propone el sitio o bien acordando una entrega con el mismo comprador, dando opción de retiro en centro de distribución o despachando con transportes de confianza la mercadería a cualquier punto del país, evitando de este modo la inversión de instalar depósitos o locales de venta en cada provincia o ciudad de referencia.

#### Análisis de Mercado

[INDEC](#) relevó los siguientes datos para febrero de 2020, en el rubro de Autoservicios Mayoristas. Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 sumaron un total de 12.118,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 72,1% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante febrero de 2020, sumaron un total de 3.862,3 millones de pesos, lo que representa un aumento de 11,4% respecto a febrero de 2019. En febrero de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 12.106.915 miles de pesos, lo que representa un 99,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 72,9% respecto a febrero de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 11.597 miles de pesos, lo que representa un 0,1% de las ventas totales y una disminución de 70,5% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas de los supermercados por canal online sumaron 980.259 miles de pesos, lo que representa un 1,4% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 44,6% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas (...) se pueden discriminar según el medio

de pago con el que se realizan, los cuales comprenden efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y otros medios de pagos como vales, cuponeras, ticket canasta, *gift card*, etcétera. En febrero de 2020 las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo ascendieron a 5.994.419 miles de pesos, lo que representa un 49,5% de las ventas totales y muestra un aumento del 57,4% respecto a febrero de 2019; por su parte las efectuadas mediante tarjeta de débito sumaron 2.218.473 miles de pesos, lo que representa un 18,3% de las ventas totales y una variación positiva de 69,2% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito sumaron un total de 2.045.756 miles de pesos, lo que representa un 16,9% de las ventas totales y una variación porcentual respecto a febrero de 2019 de 101,0%; por último, las realizadas mediante otros medios de pago ascendieron a 1.859.865 miles de pesos, lo que representa un 15,3% del total y un aumento del 105,3% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, Supermercados y autoservicios mayoristas, 2020).

La Cámara de Comercio de Córdoba presenta el comportamiento de la actividad comercial en la ciudad durante el mes de febrero (...) Comparación interanual: la actividad comercial durante el mes de febrero de 2020 se ubicó por debajo de los resultados conseguidos el mismo mes del año anterior, registrando una retracción del 5,92%. Comparación mensual: la evolución mensual de la actividad comercial para este período fue negativa 3,02%. Con relación a la facturación, la misma mostró un resultado negativo del 3,73% respecto al mes anterior. (...) El 62% de las operaciones se resolvieron a través de medios de pago electrónicos: Crédito + Débito. (...) Por otro lado, 4 de cada 10 comercios (38%) comenta que la rentabilidad interanual disminuyó (GDA Grupo Integrado de Marketing, 2020).

#### Análisis Interno

En esta etapa, se identificarán los recursos de la empresa que posibilitan lograr una ventaja competitiva y afianzarla. Aunque Redolfi divide en tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas, su proceso de comercialización, estas se pueden desplegar para un mejor análisis.

Actividades primarias, como *logística interna*, cuando arriba el camión al depósito, luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores, se procede a descargar la mercadería, empaquetada en pallets de mono o multiproductos y se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda, la empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores

manuales o mecánicos; En ese mismo momento, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado. Como no es una empresa que trabaje con materias primas, sino que comercializa productos terminados sin modificación alguna, las *operaciones* se pueden remitir solo al pedido de reposición del stock de la sucursal, en cuyo caso lo debe realizar con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Momento en el cual se activa la *Logística de salida*, para realizar la distribución, el encargado de despacho es el responsable de controlar el total de la mercadería a enviar y la coteja con la orden de envío y el remito, que él mismo emite, realizando controles, en primer lugar, al momento de la preparación del pedido y un segundo en la carga del camión, además coordina el envío de la misma en cooperación con el encargado de logística y verificando los controles de mantenimiento de los vehículos; Organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería, realizando una hoja de ruta. El personal de despacho es el responsable de la manipulación de mercadería, entrega correcta en tiempo y forma. Controla y observa manualmente los remitos contra la mercadería enviada para evitar reclamos posteriores. Realiza el mantenimiento de los camiones y limpieza de los mismos con productos suministrados por la empresa con el objeto de cumplir con las normativas. El encargado de logística es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar, realiza una verificación administrativa para remitir total o parcialmente la factura en función de la mercadería a enviar, utilizando los soportes informáticos, supervisa la hoja de ruta para la optimización de los tiempos.

En cuanto a *Marketing y ventas*, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de clubes locales. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones. Un dato muy importante a considerar, todos sus vehículos se encuentran plateados 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. En cuanto a la venta de productos, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote. 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. El procedimiento de venta es el siguiente: el cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta. Por el otro, y acá es donde hacen foco, se comunica el responsable de ventas con las empresas a quienes les gustaría vender. Para esto, buscan nombres grandes, conocidos, intentan concertar una reunión o sino vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo. Con relación a la negociación del precio, no hay una política fijada, pues dependiendo de si requieren diseño, complejidad del mismo, etc., variarán los precios, pero si tienen cierto margen para otorgar descuentos. Da aviso al Gerente de Compras quien presupuesta el trabajo total a realizar (se basa en cotizaciones actuales, si es necesario pide nuevas y le quedan para cuando realice el pedido). Este presupuesto vuelve al vendedor y es comunicado al cliente. Si éste acepta, se receptiona la orden de compra del cliente y se comunica al departamento de compras para que ponga en marcha la adquisición de lo necesario para la provisión del servicio/producto. El vendedor recibe el aviso de que está todo terminado para que vaya a controlar que sea acorde a las condiciones del pedido e, indistintamente, él o el jefe del depósito ordenan el despacho. Luego de la venta, lo más destacado dentro del *Servicio de postventa* es el 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. La comunicación constante y fluida con los vendedores mediante diversos medios de comunicación, mails, llamadas, redes sociales de la empresa, etc. La logística propia es un punto fuerte, ya que muchos de los clientes no cuentan con un medio de transporte para la mercadería, el tiempo de entrega acotado y el mix de productos continuo.

En cuanto a las actividades de apoyo se analiza la *Infraestructura*, Con respecto a las compras realizan prácticamente la totalidad de pagos vía transferencia bancaria, luego cheques y solamente cuando el proveedor es monotributista o muy pequeño, pagan en efectivo, respecto de los cobros, se manejan con transferencia pues no cuentan ni en la oficina central ni en otros lugares con cajeros ni lugares de almacenamiento, ni custodia de dinero. También los vendedores pueden recibir valores. En relación con el plazo, algunos proveedores les permiten 30 días, aunque la regla es el pago en el momento, con respecto a los clientes 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. Si alguno lo pidiera, piden autorización al dueño; el plazo de pago suele ser de 30/60 días para empresas grandes y sólo cuando el pedido es muy grande se les requiere seña, mientras que para negocios más pequeños suele ser contra entrega. El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Para su centro de distribución la inversión fue de \$3 000 000 aproximadamente, y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta. Existieron distintas fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto. La primera está compuesta por la venta de su estructura actual, otra fuente de ingresos la representó el loteo y venta de parte de predio de 84 hectáreas. La última fuente de financiación fue a través de crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortizar en 10 años.

*Recursos humanos*, Redolfi en sus objetivos organizacionales manifiesta el compromiso para con sus empleados los ayudan a desarrollar habilidades y crecer dentro de la empresa, promueve la confianza, el respeto y el sentido de equipo, además de la responsabilidad social y comunitaria, y aunque no tiene un proceso de selección de los empleados ni de inducción, cuenta con baja rotación debido a ésta cultura de la organización y a la concepción que se tiene de sus empleados y a que éstos se encuentran motivados por la promoción interna con la que cuenta la empresa. En cuanto a seguridad e higiene, si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, cumplen con todas las recomendaciones técnicas.

*Tecnología*, La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual, pero éste no abarca todas las actividades de la empresa, y aun el día de hoy hay operaciones o procedimientos que se apoyan en planillas de Excel, como por ejemplo, el área contable, no cuenta con un software específico, ni sistema de costeo; otro caso es en el depósito, al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, para realizar este control, no existe un sistema informatizado.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante, ya que tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas, por lo que *Aprovisionamiento o compras*, normalmente esperan a tener una orden de pedido para activar

el procedimiento; la compra se realiza a través de un Presupuesto de Compras de los materiales necesarios, se hacen los pedidos de Cotización a Proveedores, se contrastan las propuestas y se hace la elección, se pasa a la emisión de la Orden de Compra, recepción de los productos para reventa, insumos y clasificación. Aunque existe una excepción en los productos de alta rotación, para los 5 principales, hay una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra. Cabe destacar que no existe una política de autorización por montos en las compras. Esa suerte de visto bueno del gerente de depósito hace las veces de autorización, por lo que la orden de compra es enviada sin posteriores trabas.

## Capítulo II. Marco Teórico

### *Planificación estratégica*

Volviendo a las palabras de Marcos Pueyrredón, (Forbes Argentina, 2018), él expresa, “Una empresa tiene que dar números azules y agregar valor; si no, desaparece”, el interrogante de muchas organizaciones de hoy en día es, ¿Cómo?, ¿Cómo crear valor? ¿Cómo adaptarse? La respuesta es, mediante herramientas de gestión, como la planificación estratégica; varios y renombrados autores han trabajado para conceptualizar esta herramienta y orientar a las organizaciones para su implementación.

El plan estratégico constituye la herramienta en la 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, 2017).

Una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las compañías optan por una estrategia, primero eligen, de entre diversas alternativas, aquellas que les marcarán el camino para decidir cómo perseguirán la competitividad. (...)Una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una

estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015).

El proceso de planificación estratégica, se puede esquematizar en las siguientes etapas. (Sainz de Vicuña, 2017) Remarca en su libro *El plan estratégico en la práctica* que:

Los principios de cohesión, supeditación y comunicación de los planes funcionales con respecto al plan estratégico, deberán ser respetados si lo que pretendemos es garantizar la consecución de los objetivos corporativos.

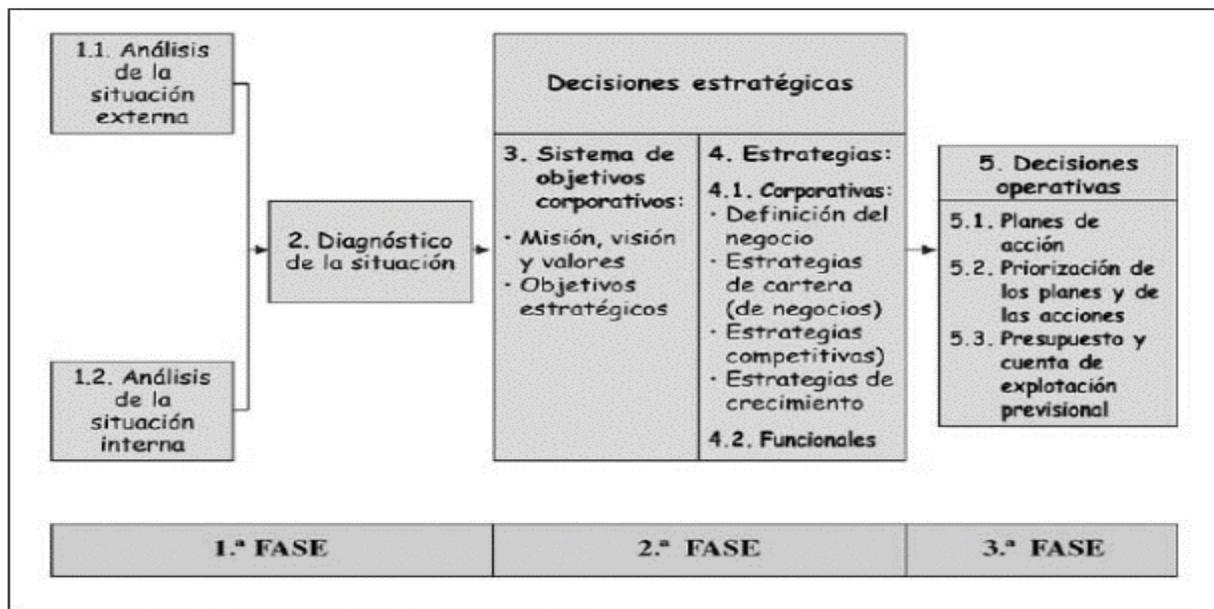


Ilustración 1. Proceso de elaboración del plan estratégico. Libro "El plan estratégico en la práctica"- Sánchez De Vicuña. 2017.

El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso. (...) Los críticos de los sistemas de planeación formal sostienen que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el que los eventos de baja probabilidad pueden tener un efecto fundamental e imprevisible en los resultados. Afirman que, en dichas circunstancias, hasta el plan estratégico mejor pensado está propenso a fracasar debido a un cambio rápido e imprevisto. En un mundo imprevisible, tener la capacidad de responder de inmediato a las circunstancias cambiantes y alterar de manera acorde las estrategias de la organización tiene su recompensa. (...). A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de 26 investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.

Otro estudio de planeación estratégica de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable. (Hill & Jones, 2009).

#### *Aplicaciones actuales*

Las seis herramientas más populares de 2012 se mantuvieron entre las seis primeras de 2014, con Customer Relationship Management como el número 1, seguido de Benchmarking, Encuestas de compromiso de empleados, Planificación estratégica, Outsourcing y Balanced Scorecard (...). Al comparar las 10 herramientas principales durante un período de 10 años, la planificación estratégica, la evaluación comparativa, la subcontratación y las declaraciones de misión y visión permanecen constantemente entre las 10 principales. (Darrell Rigby & Barbara Bilodeau, 2015)

Las empresas latinoamericanas muestran más preferencia que otras regiones por algunas de las herramientas de la vieja escuela, incluida la planificación estratégica, (...). Quizás el hallazgo regional más sorprendente: los ejecutivos de América del Norte estaban significativamente menos satisfechos con la mayoría de las herramientas, antiguas y nuevas, mientras que los ejecutivos chinos e indios estaban significativamente más satisfechos con ellas. (...) están utilizando muchas herramientas antiguas, tal vez es un esfuerzo por no dejar piedra sin mover mientras desafían a los líderes del mercado arraigados. (Darrell Rigby & Barbara Bilodeau, 2015)

Los gobiernos han tomado medidas drásticas para controlar el virus (Covid-19) en estas regiones (EE.UU., Europa, Australia, el subcontinente indio, el sudeste asiático, América Latina y África), interrumpiendo masivamente las operaciones minoristas. Los minoristas de productos no esenciales han tenido que cerrar temporalmente las tiendas físicas y suspender al personal; Los supermercados, por otro lado, se han esforzado por gestionar picos de demanda sin precedentes. Incapaces de servir comidas en el lugar, algunos operadores de restaurantes han recurrido a la comida para llevar y la entrega. Pocos minoristas, si los hay, todavía están en la fase de respuesta inicial. A medida que el virus se estableció en todos los territorio, la industria ha actuado rápida y decisivamente para garantizar la continuidad del negocio en medio de compras de pánico y ausencias de los empleados, aprovechando las lecciones aprendidas en las primeras batallas contra la pandemia en China y otros países de primera línea. (...) estamos en un momento crucial cuando los equipos de liderazgo necesitan dedicar más

tiempo a la planificación de la recuperación y la reestructuración. Necesitan explorar cómo adaptar su propuesta de valor, sus capacidades y sus formas de trabajar a las nuevas realidades del mercado, haciendo sus mejores pronósticos de cuáles son estas nuevas realidades.

Estamos comenzando a tener una idea de cómo es probable que Covid-19 cambie el comportamiento del consumidor o acelere las tendencias existentes. (...)La remodelación requerirá la transformación corporativa, así como la comprensión del consumidor. La aceleración del comercio electrónico es un buen ejemplo.

Las empresas deberán definir su visión más audaz para el comercio electrónico y eliminar los obstáculos a ese objetivo. Como parte de su planificación estratégica, los equipos ejecutivos deberán comprender el impacto de la crisis en sus posiciones de liderazgo y las de sus competidores, incluidos los cambios (...) Para reconstruir las fortalezas. (Marc-André Kamel & Joëlle de Montgolfier, 2020).

#### *Estrategia central del Reporte de Caso*

La creciente dependencia de la sociedad en el comercio electrónico ya es evidente. Comodidad, velocidad, confiabilidad, limpieza, comunidad, confianza, empatía, salud, es probable que sean cualidades aún más valiosas y deseables. Cuando se les permite regresar a las tiendas físicas, es probable que los compradores quieran más de una experiencia, aunque sea segura.

Otras cosas a tener en cuenta son las innovaciones y los nuevos modelos de negocio que ayudaron a los consumidores y que aún podrían atraer en la nueva normalidad, así como las actitudes cambiadas hacia el precio, la calidad, el comercio minorista en línea y la sostenibilidad.

En general, es probable que la consolidación de la industria se acelere a medida que algunas empresas emerjan debilitadas y otras, particularmente las nativas digitales, desarrollen su posición fortalecida. Es probable que las compras prosperen, y la escala debería ser cada vez más importante. (Marc-André Kamel & Joëlle de Montgolfier, 2020).

### **Capítulo III. Diagnostico**

Analizando los datos e información que se recabó con la investigación macro y microeconómica, basados en múltiples herramientas avaladas académicamente, es probable

que Redolfi este dejando escapar un nicho de mercado rentable y duradero que puede abastecer sin mayores complicaciones ni demasiada inversión.

La empresa cuenta con gran prestigio y confianza entre sus clientes y en toda la zona de influencia en general, principalmente en el interior de Córdoba. Cuenta con una excelente infraestructura, tanto financiera como instalaciones totalmente acordes a la actividad, ha podido desarrollar el servicio de logística a la perfección, servicio posventa que juega un papel importante a la hora de la diferenciación con la competencia, sin descuidar su caballo de batalla: El precio bajo.

Sin lugar a dudas se ha ganado un lugar de preponderancia en el mercado de los mayoristas en lo que a Córdoba se refiere, pero no puede dejar de ver a sus competidores; muchos de sus rivales, principalmente los de la Ciudad de Córdoba han comenzado a utilizar la tecnología como fuente para difusión, captación y asesoramiento de clientes.

El nuevo contexto está poniendo a prueba a la organización, las normativas vigentes impiden suba de precios en productos esenciales, lo que reducirá en ciertos casos el margen de ganancia, con el aislamiento social no se puede ir como antes, horas y horas a las tiendas para seleccionar los productos y se debe aguardar fuera de la tienda, a veces por mucho tiempo, para entrar a la superficie a comprar y evitar así la conglomeración, sin desatender el protocolo de salubridad que deben cumplir los empleados y cada proceso de la organización. La actualidad está marcada por la incertidumbre acerca de cómo será la “nueva normalidad”.

Este entorno lo encuentra a Redolfi con una comunicación externa deficiente, una página web y *fan page* desactualizadas, con poca presencia en redes y medios digitales. De su lado, se encuentra el hecho de que prácticamente nadie en el sector estaba preparado. Las grandes superficies cuanta con ventas online pero las páginas no estaban preparadas para la magnitud de pedidos ni tampoco el sistema de logística.

He aquí la oportunidad; es marcada la tendencia al alza de la cantidad de compras *online* que han estado haciendo los consumidores finales en estos últimos años, aun sin este auge que se está presentando debido a la situación de pandemia, al igual que la cantidad de facturación de cada empresa que tiene canales de *e-commerce* o participan de las campañas de venta como *Hot Sale* o *Cyber Monday*. La conquista del mercado de consumidor final, será viable a través del lanzamiento de un nuevo canal de venta, el *Online*, con este método se podrá penetrar en un mercado que hasta el momento a Redolfi se le había negado, teniendo la particularidad que no será por medio de una tienda física sino virtual, y particularmente para la venta directa a

consumidores finales de la Ciudad de Córdoba, utilizando la misma estructura del actual depósito que posee en la ciudad, próxima a Avenida Circunvalación. Ésta posición estratégica permite un perfecto acceso del cliente a la tienda para el retiro de su compra.

Con la utilización del sistema *pick up store*, se logra:

1. Reducción de los costos de logística y envío, que son los que más influyen en el precio final del producto;
2. Le brinda flexibilidad al cliente de optar por la opción que más le convenga;
3. Es una tendencia global: los líderes del *retail* a nivel mundial lo están implementando cada día más;
4. Genera mayores ventas en las tiendas físicas permitiendo el *upselling*;
5. El retiro en tienda es, en general, más rápido que recibirlo a través de *couriers*;
6. Aumenta de la facturación;
7. Fomenta el comercio *online* y el comercio físico.

El uso del *pick up store* para integrar sus tiendas en línea y física ayudará a hacer su operación más *omnichannel*. Así, aumentarán las posibilidades de que los clientes tengan una experiencia cada vez más conveniente y única entre los canales de relación de su empresa. (Jorge, 2018).

Además se contará con la posibilidad de envíos a domicilio en un máximo de 48 horas, éste no tendrá costo adicional para tickets mayores a \$3.000 dentro de la Ciudad de Córdoba. Pero además se considerará la situación de cada cliente, mediante sistema de “entrega personalizada” mediante el cual, si la persona posee alguna discapacidad o algún impedimento por el cual no pueda retirar en depósito la mercadería, se le realizará el envío de la misma sin costo alguno con una compra mínima de \$500, aportando, de esta manera, en forma positiva a la sociedad y afianzando los valores de la empresa, como el respeto, la orientación al cliente y a la comunidad misma.

## **Capítulo IV. Propuesta de aplicación**

La propuesta nace, a partir de la declaración de la visión que tiene Redolfi, tal como se mencionó en la introducción, la visión refiere a “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios...” (Caso A.J & J.A

Redolfi, 2020) más adelante enuncia, "...que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes", tal como lo demuestra este reporte, para ser líderes, la organización debe creer, expandirse, es momento de abrirse a las oportunidades que ofrece el mercado y será, tal como se ve en un futuro, sobresaliendo por la calidad del servicio al cliente.

Acerca de la Misión, se deberá reformular solo una parte, ya que la empresa incursionará en el servicio minorista. Misión: *Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio íntegro y de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa*". Actualmente versa: "Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad...". (Caso A.J & J.A Redolfi, 2020)

Con respecto a los valores, se continuará trabajando con los mismos pilares, respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente. (Caso A.J & J.A Redolfi, 2020)

#### Objetivo General

Alcanzar el 6% las ventas netas totales de la empresa mediante el canal *online*, para Diciembre de 2021, incursionando en un nuevo mercado; el mercado de consumidor final de la Ciudad de Córdoba.

El porcentaje puede que parezca modesto, pero realmente hay que visualizar a que se apunta; si bien, Redolfi tiene un gran prestigio en su zona de influencia, en la Ciudad de Córdoba casi no tiene presencia, por lo que el nuevo desembarco, si bien prioriza a las ventas y los beneficios económicos de la organización, por detrás lleva un gran trabajo de marketing y ventas, y acciones conjuntas de diversos departamentos; no solo para dar a conocer el nombre de la marca sino también el de actualizar las plataformas de la empresa y adaptarse a nuevos procedimientos. Asimismo, no se debe dejar de tener en cuenta que Redolfi se dedica a la venta mayorista, y que el 6% de las ventas netas totales, realmente es una muy buena facturación para un canal online de venta minorista que recién comienza. Además es sumamente positivo que la organización se sume a la omnicanalidad en una etapa temprana de la misma, si bien hace años que se puede comprar y vender por internet, hace muy poco se ve a esta opción como

redituable para el negocio del *Retrail* y donde se están dando las nuevas competencias por los primeros puestos.

(Ruiz Tapiador, 2017) “La cotizada Día registró en 2016 unas ventas brutas de 10.550 millones, un 10% más que el ejercicio anterior. Parte del éxito lo tiene la nueva tienda web del grupo, que ya opera en 15 ciudades.”

(Arteaga , 2018) Walmart realiza durante 2018 una inversión de 20,870 millones de pesos (mdp) en México, de los cuales un 10% se destina a tecnología y experiencia omnicanal para sostener el crecimiento en las tiendas existentes.

(Forbes Argentina, 2018). “(el *E-commerce*) En Argentina, es el 3% (el crecimiento en los últimos 5 años). Es poco, pero la proyección es que va a llegar al 10% o 15% en los próximos cinco o siete años.”

Cada vez más los supermercados que lanzan e invierten en tecnología e innovación, prueba de eso es la reciente inauguración del canal *online* del Grupo Libertad.

Grupo Libertad lanzó su tienda online con el servicio Click & Car, una nueva modalidad mediante la cual los clientes realizan su compra a través del sitio [www.hiperlibertad.com.ar](http://www.hiperlibertad.com.ar) y luego la retiran desde su auto. “Hace varios años que apostamos a la transformación digital como parte de un proceso de innovación que es transversal a toda la compañía”, agregó Sabat. (Director de Legales y Relaciones Institucionales de Grupo Libertad.) La nueva iniciativa Click & Car se destaca por un funcionamiento simple y puede aplicarse desde cualquier dispositivo, a través del cual el cliente accede al portal web de la empresa, selecciona productos por categorías, luego revisa su carrito virtual, elige día y hora de retiro y confirma el pedido. (Comercio & Justicia, 2020).

#### Objetivos específicos

1. Entregar en el depósito de Córdoba Capital al menos el 85% de los pedidos realizados por la página de ventas desde Agosto de 2020, para darle al cliente accesibilidad, dinamismo, comodidad y seguridad.

Aprovechá el retiro de tus productos a domicilio o despacho por sucursal. Despachar tus productos de un modo cómodo va a simplificar mucho tu operación y a ahorrarte tiempo. (...) Tus clientes llevan modos de vida muy diversos y tenés que ofrecer modalidades de entrega que se adapten a ellos. No todos pueden permanecer en sus oficinas y domicilios para esperar tus envíos, y prefieren retirarlos en una sucursal tuya o de tu operador logístico. Esta

última modalidad presenta la ventaja adicional de reducir costos y plazos. (Reyes Silvina , 2015) .

2. Agilizar los despachos de mercadería y el manejo del stock logrando que en promedio el 80% de los pedidos sean concluidos en el día para Noviembre de 2020.

(Gañan Fernandez Victor Manuel, 2020) “Las tiendas online funcionan las 24 horas los 365 días del año, por lo que estás vendiendo todo el tiempo y a todas horas”.

Es importante que evites los quiebres de stock manteniendo un inventario mínimo de seguridad, pero tené también en cuenta que tus proyecciones de ventas no tiene que ser aspiracionales, sino basadas en los datos que te aporte la experiencia. Si tenés un stock mayor al que necesitás, vas a disponer de capital de trabajo inutilizado que podrías invertir mejor, por ejemplo, en aumentar tus ventas y hacer crecer tu negocio. También es recomendable que integres en tu tienda online los números de tu stock para evitar la compra de productos agotados. (Reyes Silvina , 2015).

3. Entregar al menos el 70% los pedidos a domicilio, dentro de las siguientes 36 horas luego de haberse concretado la compra *online* para Diciembre de 2020.

(Gañan Fernandez Victor Manuel, 2020) “transporte: no importa lo excelente que sea tu web. Si tu servicio de transporte tarda 1 día más de lo que prometió, los palos te lloverán a ti.

4. Aportar, mediante la página de *E-commerce* al menos, el 4% del total de ventas netas totales proporcionales de le empresa, para Diciembre de 2020, teniendo en funcionamiento el nuevo plan de marketing y ventas; campañas de difusión, redes sociales actualizadas y activas e incorporación de medio de pago a la web de venta minorista.

Inversión en publicidad online: puedes tener el mejor producto, pero si no haces publicidad, será como vender agua en el medio del desierto. Nadie se enterará. Generación de acciones de fidelización: si apoyas correctamente tu tienda con contenido de valor desde tus perfiles en redes sociales, podrás generar una verdadera comunidad de embajadores de tu marca, que te ayudarán a generar una mejor reputación online así como actuar cómo prescriptores de tus productos. Igualdad de oportunidades: quizá sea la ventaja más importante. Si haces las cosas bien, tu espacio es exactamente igual al de una multinacional y podrás competir de igual a igual, incluso ganarle. El espacio dónde el cliente se relaciona con tu

negocio es la pantalla de su dispositivo y estarás en igualdad de condiciones que otros competidores. (Gañan Fernandez Victor Manuel, 2020).

5. Organizar las entregas a domicilio de modo tal que el costo de las mismas no supere el 2% de las ventas totales mensuales logradas por este medio para Julio de 2021.

(Gañan Fernandez Victor Manuel, 2020)” Reducción de costes logísticos y adecuación del stock a la demanda.”

La planificación de la cadena es determinante para mejorar el servicio. Por ejemplo: conocer de antemano los puntos de carga y entrega, así como el tamaño y tipo de la mercadería que se transportará, permite hacer un uso más racional del espacio y los tiempos de carga. También es clave trabajar en el cumplimiento de las guías de ruta para disminuir los gastos asociados a posibles contingencias en el transporte. (Fliit, 2018).

#### *Plan de acción*

En el siguiente plan de acción se desarrollaran las actividades y especificaciones de cada una de las tareas a realizar para el desembarco en el nuevo mercado de consumidor final de la Ciudad de Córdoba mediante la estrategia de un nuevo canal de venta, el *online* de Redolfi. Además se incluye presupuesto total del mismo.

Objetivos específicos	Descripción	Tiempo			Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Duración (días)	Fin	Responsable	Área				
1	Reparación y refacción de la fachada e interior de depósito de Córdoba. Separación de área de entrega de mercadería.	15-jul-20	30	14-ago-20	-	Compras	-	Serviall S.R.L.	\$ 105.000	Costo fijo total
	Compra y colocación de letras corpóreas con el nombre de la empresa	14-jul-20	2	16-jul-20	-		-	Memetrica 3D	\$ 25.000	Costo fijo Total
2	Buscar, seleccionar y capacitar al encargado de armar pedidos y entrega.	1-jul-20	90	29-sep-20	Gestión de Recursos humanos	Recursos Humanos	Sueldo	-	\$ 106.500	Primeros 3 meses. Sueldo mensual comercio \$35500. (Incluye seguridad social) *Actualizar según paritarias
	Optimizar el proceso de armado de pedidos, controlar mercadería a entregar	15-sep-20	60	14-nov-20	Encargado de Picking y Packing Chofer	Logística de salida	Sistema informático Página de e-commerce Sueldo	-	\$ 497.000	Suma de 14 meses de sueldo mensual comercio \$35500. (Incluye seguridad social) *Actualizar según paritarias
	Optimizar el manejo de stock y reabastecimiento del mismo	19-oct-20	20	8-nov-20	Encargado de depósito	Operaciones	Stock controlado por sistema informático Sueldo	-		*Costo Hundido
3 y 5	Acelerar el tratamiento de paquetes y cajas de menor tamaño y peso	19-ago-20	20	8-sep-20	Encargado de depósito chofer	Logística de salida	Camionetas Computadoras Packing correcto Mayor cantidad de combustible	-	*	*Costo Hundido
	Incorporar el armado de la carga según distancia como rutina diaria	3-ago-20	360	29-jul-21	Ruteador chofer			-	*	*Costo Hundido
	Aplicar métodos de trazado de rutas estratégicas	6-oct-20	70	15-dic-20	Ruteador			-	\$ 680.000	Gasto de combustible y desgaste de rodados por total del proyecto
	Reorganizar el almacén para un mejor acceso a productos de alta rotación	6-ago-20	120	4-dic-20	Encargado de depósito Jefe de depósito	Logística Interna	Autoelevadores Mulitas de carga	-	\$ 35.000	Gasto de combustible y desgaste de rodados (Extra por reorganización)
4	Contratación de profesional de marketing para lanzamiento y	1-jul-20	210	27-ene-21	-	Marketing y ventas	-	Evangelina Cañas (Profesional Free Lance)	\$ 490.000	Honorarios en total por siete meses de servicio
	Actualizar la página principal de Redolfi	2-jul-20	5	7-jul-20			Página de Redolfi		\$ 50.000	Costo de oportunidad
	Actualizar redes Sociales, gogle y publicitar	3-jul-20	540	25-dic-21			Redes sociales de la empresa cuentas vinculadas		\$ 810.000	Costo por los 540 días de campaña. *Actualizar según precio Dólar
	Creación de la plataforma digital que permita comprar y abonar en el mismo sitio.	3-jul-20	12	15-jul-20			-		\$ 200.000	Costo de oportunidad
	Vincular la página web principal de la empresa con la página de e-comers	14-jul-20	9	23-jul-20			-		*	Contemplado en honorarios profesionales
	Agregar medio de pago a la plataforma digital (Naranja Pos)	16-jul-20	15	31-jul-20			Contratación de medio de pago		\$ 226.362	Proyectado anual por 5% s/ventas 2018 y sin pago diferido a tasa del 4%
	Vincular la web de comercio electrónico con el sistema para control de Stock	23-jul-20	25	17-ago-20			Sistema informático de Redolfi		*	Contemplado en honorarios profesionales
	Capacitar personal de la empresa para continuar con el proceso de actualización y control	12-oct-20	90	10-ene-21	Gte. De Recursos Humanos Gte. Y colaboradores De Marketing y ventas	-	Computadoras Manuales Sala de capacitación Redes sociales Sistema informático		*	Contemplado en honorarios profesionales

### Diagrama de Gantt

A través de la siguiente herramienta gráfica, diagrama de Gantt, se expondrá el tiempo de desarrollo y control para cada actividad crítica, ya que es necesaria cada una de ellas para concretar el objetivo final.

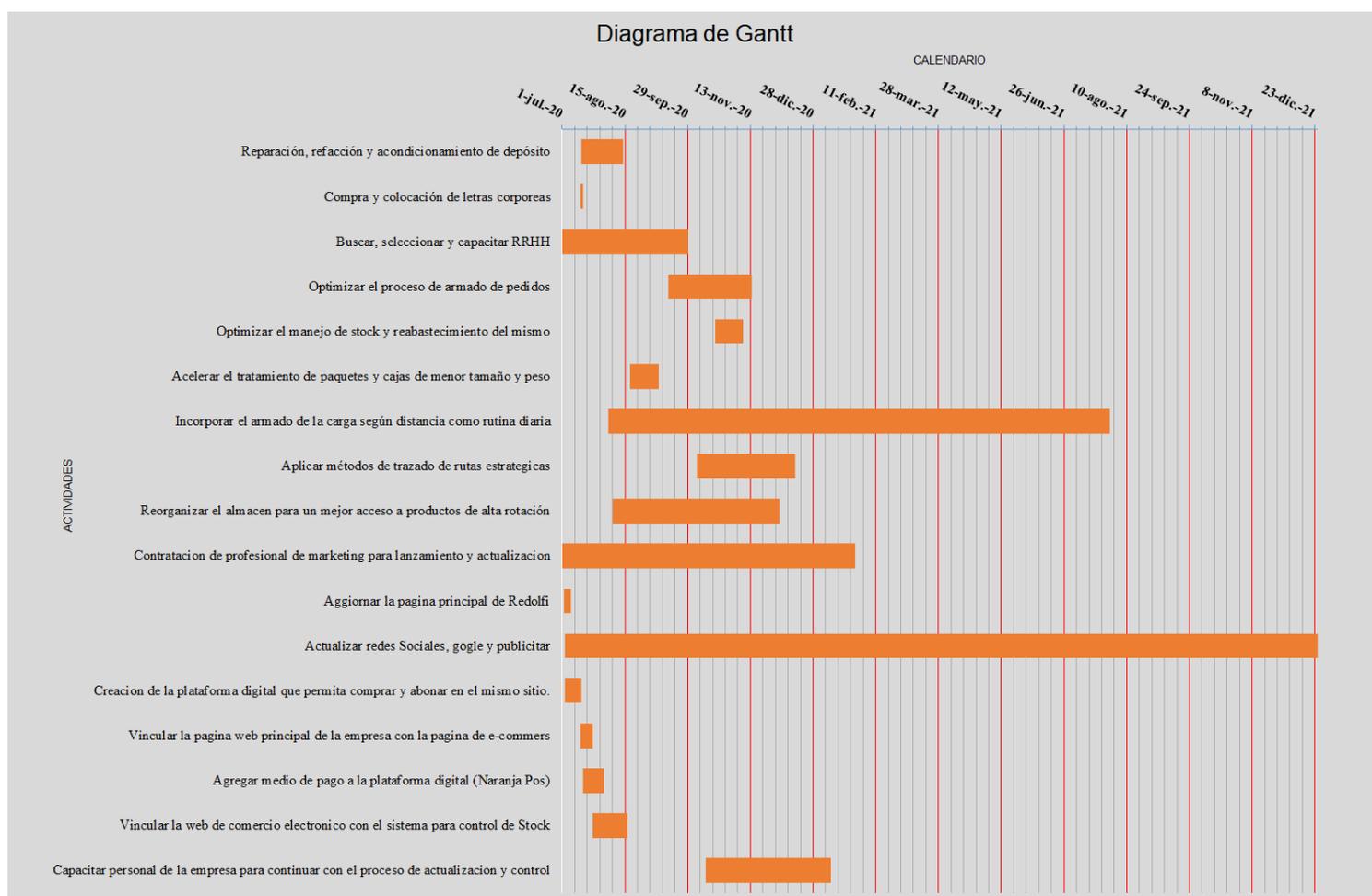


Ilustración 2. Diagrama de Gantt. Ver versión ampliada en Anexo 1

### Presupuesto

Para tener un análisis más acabado y completo, junto con el presupuesto del proyecto se realiza el flujo de caja correspondiente a los periodos en los que se va a medir el plan, plasmando la rentabilidad que tendrá y de qué manera impactará en los estados financieros de la empresa.

<b>Premisas generales:</b>
1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
2. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
3. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018 .

<b>Premisas de Planes de Acción</b>
1. Se determina el costo de recursos humanos para llevar adelante las nuevas tareas (\$35.500 de sueldo mas aguinaldo)
2. Valor de referencia para honorarios profesionales \$1570/h
3. Se considera mayores gastos de envío y desgaste de 2 vehiculo conforme el aumento de ventas
4. El costo financiero (medio de pago electronico) es proporcional de ventas por 4% s/comisión Naranja Pos con disponibilidad inmediata

<b>Objetivo general: Alcanzar el 6% de VNT por canal online para 2021</b>
Plan de Acción 4: Aportar al menos el 4% de la VNT para diciembre de 2020

Plan de Acción 5: Organizar rutas para disminuir los costos de entrega en menos del 2% de las VNT para Julio 2021
---

*Ilustración 3 Flujo de caja. Ver versión ampliada y relacionada en Anexo 2*

### **PRESUPUESTO**

Planificación y control	2020	2021
Honorario profesionales por Planificación y Control	392.500	
<b>Total</b>	<b>392.500</b>	

Plan de Acción 1	2020	2021
Reparación y refacción	105.000	
compra y colocación de nombre en deposito	25.000	
<b>Total</b>	<b>130.000</b>	

Plan de Acción 2	2020	2021
Sueldo nuevo colaborador	195.250	650.715
<b>Total</b>	<b>195.250</b>	<b>650.715</b>

Plan de Acción 3 y 5	2020	2021
Envios de mercaderia	90.000	879.840
Reorganizacion depósito	35.000	
<b>Total</b>	<b>125.000</b>	<b>879.840</b>

Plan de Acción 4	2020	2021
Profesional de marketing	350.000	197.400
Actualizacion pagina oficial	50.000	
Actualizacion y publicacion en redes	238.235	806.188
Creacion de plataforma e- commerce	200.000	
Comision medio de pago electronico	455.966	1.542.990,42
<b>Total</b>	<b>1.294.202</b>	<b>2.546.579</b>

*Ilustración 4 Flujo de caja. Ver versión ampliada y relacionada en Anexo 2*

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Redolfi"		
	2020	2021
<b>INGRESOS</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 4	\$ 11.399.161	\$ 38.574.761
Plan de acción 5		\$ 54.172
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 467.365.597</b>	<b>\$ 681.541.608</b>
<b>EGRESOS</b>		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Planificación y control	\$ 392.500	
Plan de acción 1	\$ 130.000	
Plan de acción 2	\$ 195.250	\$ 650.715
Plan de acción 3 y 5	\$ 125.000	\$ 879.840
Plan de acción 4	\$ 1.294.202	\$ 2.546.579
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 444.473.209</b>	<b>\$ 627.771.256</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.892.389</b>	<b>\$ 53.770.352</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 8.012.336</b>	<b>\$ 18.819.623</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 14.880.053</b>	<b>\$ 34.950.729</b>

Ilustración 5. Flujo de caja. Ver versión ampliada y relacionada en Anexo 2

Inversión a realizar	-6.214.085	
Flujo del período 1	14.880.053	
Flujo del período 2	34.950.729	
<b>VAN</b>	<b>11.808.753</b>	<b>11.808.753</b>
<b>TIR</b>	<b>285%</b>	<b>285%</b>
<b>ROI</b>		
Beneficios	50.028.094	
Costos	6.214.085	
<b>ROI</b>	<b>705%</b>	<b>705%</b>
Rentabilidad 2021	5,13%	
Rentabilidad 2018	1,94%	
Diferencia	3,19%	

Ilustración 6 Flujo de caja. Ver versión ampliada y relacionada en Anexo 2

## Capítulo V. Conclusiones

Tal como lo muestran los indicadores financieros, es sumamente ventajoso y eficaz poner en marcha este plan.

El VAN o Valor Actual Neto positivo que arrojó el flujo de caja nos indica que el proyecto es bueno, es rentable.

En el análisis de la Tasa Interna de Retorno o TIR da resultado positivo y mayor a la tasa de referencia, que en este caso es la tasa Leliq de un 54%, por lo que el resultado refiere que el llevar a cabo este proyecto es más rentable que cualquier otra inversión posible en el mercado.

Y por último al analizar el Retorno de la Inversión o Roi, éste al ser mayor que cero, indica que es rentable y que por cada peso que Redolfi invierta, estará ganado \$7,05 para Diciembre de 2021, es de esperar además, que la rentabilidad crezca en un 3,19% en comparación con el año 2018.

Por todo este análisis, se puede resumir que la implementación del nuevo canal de ventas *online* para consumidor final de la ciudad de Córdoba, le permite a Redolfi aumentar sus ventas y ganancias y consolidar una ventaja competitiva frente a sus oponentes, ya que diversifica la vía de sus ingresos, las formas de llegar al cliente, amplía su mercado hacia el consumidor final y utiliza recursos ociosos en la ciudad de Córdoba, pero principalmente amplía su zona de influencia; tener una presencia amplia en Córdoba es un punto fundamental para pensar, en un tiempo prudencial, en nuevas oportunidades que ofrece el mercado, es un proyecto que abre puertas a otros más grandes y ambiciosos; actualizar sus medios de difusión para llegar a más personas y adaptarse a los nuevas tendencias del consumo, incorporar innovación a los procesos de la empresa va a ayudar a que continúe siendo exitosa la formula; la orientación hacia el cliente es uno de los puntos más fuertes de la empresa, hace que se destaque entre las demás, por tal motivo se desarrolla dentro del plan el sistema de “entrega personalizada” para no desatender requerimientos particulares de los clientes, demostrando así que se puede crecer sin necesidad de perder la impronta familiar con la que cuenta Redolfi, y por la que es reconocido; se puede ser grande y rentable, y aun así mantener una estrecha cercanía con la sociedad y sus necesidades.

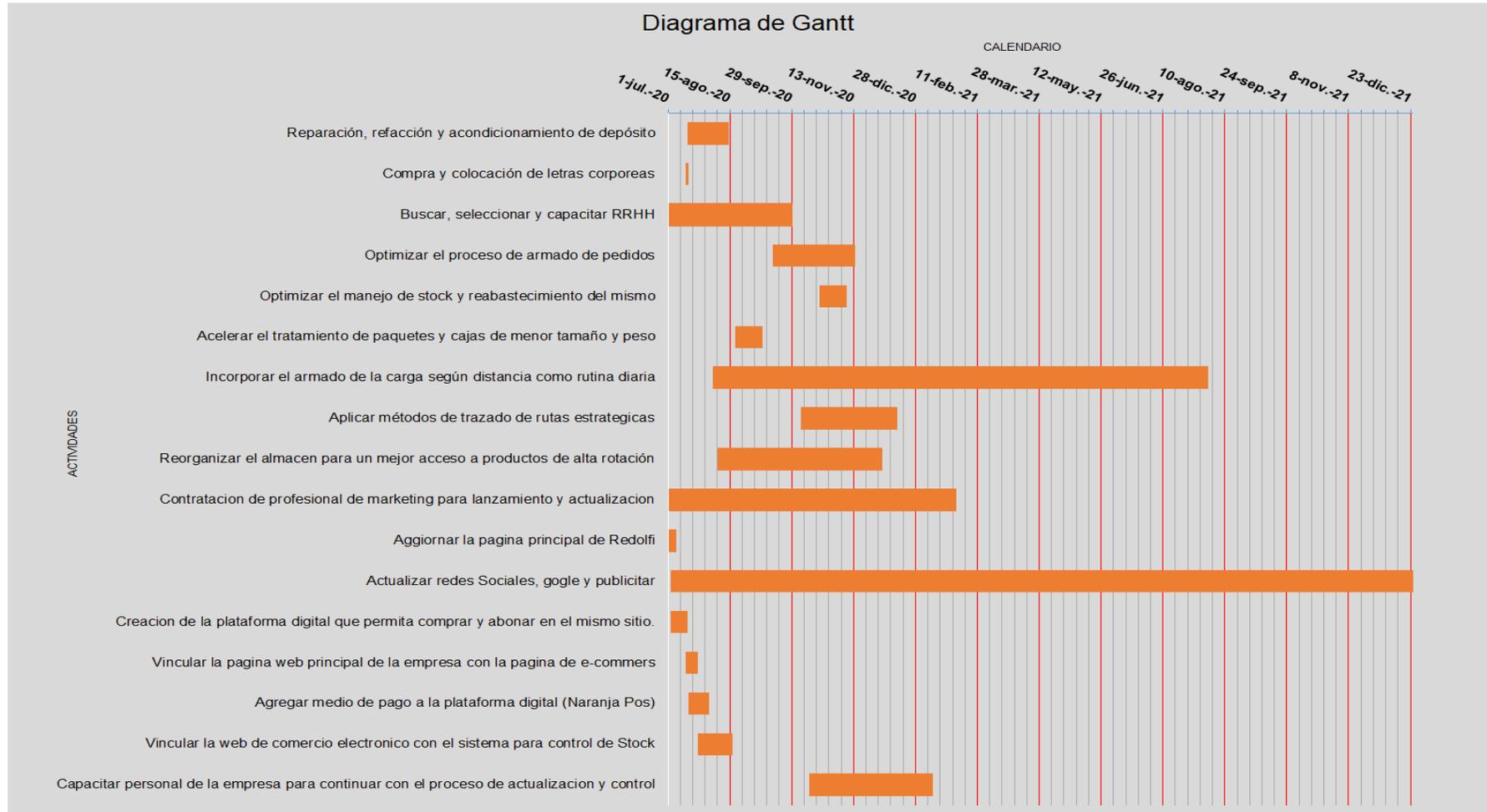
## Bibliografía

- Arteaga , J. (07 de Agosto de 2018). *Alto nivel*. Obtenido de Walmart y su estrategia de comercio electrónico para vencer a Amazon: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/walmart-estrategia-comercio-electronico-amazon/>
- Asociación Gremial de Empleados de Comercio. (Marzo de 2020). *AGEC Córdoba: Alcances del Bono Extraordinario de \$3.000 para Empleados de Comercio de Córdoba*. Obtenido de <https://www.aged.com.ar/noticias-aged-bono-extraordinario-3000-alcances.html>
- Asociación Gremial de Empleados de Comercio. (Marzo de 2020). *Comunicado de la Asociación Gremial de Empleados de Comercio*. Obtenido de Comunicado CASAC: horarios de supermercados y Autoservicios: <https://www.aged.com.ar/noticias-aged-comunicado-casac-horarios-supermercados.html>
- Blanco Gómez, D. (28 de Marzo de 2020). *Consumo y cuarentena total: cómo el virus ya cambió los hábitos de compra y la relación con los comercios de barrio*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/28/consumo-y-cuarentena-total-como-el-virus-ya-cambio-los-habitos-de-compra-y-la-relacion-con-los-comercios-de-barrio/>
- Boletín Oficial. (31 de Marzo de 2020). *Aislamiento social, preventivo y obligatorio. Decreto 325/2020 DECNU-2020-325-APN-PTE- Decreto N°297/2020. Prórroga*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020033101NS.pdf>
- Boletín Oficial. (1 de Abril de 2020). *Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción. Decreto 332/2020 DECNU-2020-332-APN-PTE-Disposiciones*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020040101NS.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Marzo de 2020). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Obtenido de Estudio Anual de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Camara Argentina de Comercio y Servicios. (19 de Marzo de 2020). *Coronavirus- La CAC solicitó la implementación de medidas para salvaguardar a las empresas y al empleo formal*. Obtenido de [https://www.cac.com.ar/noticia/Coronavirus\\_-\\_La\\_CAC\\_solicito\\_la\\_implementacion\\_de\\_medidas\\_para\\_salvaguardar\\_a\\_las\\_empresas\\_y\\_al\\_empleo\\_formal\\_12138](https://www.cac.com.ar/noticia/Coronavirus_-_La_CAC_solicito_la_implementacion_de_medidas_para_salvaguardar_a_las_empresas_y_al_empleo_formal_12138)
- (2020). *Caso A.J & J.A Redolfi*. Córdoba: Canvas.
- Comercio & Justicia*. (04 de Junio de 2020). Obtenido de Grupo Libertad lanzó una nueva modalidad de compra online: <https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/grupo-libertad-lanzo-una-nueva-modalidad-de-compra-online/>
- Darrell Rigby, & Barbara Bilodeau. (10 de Junio de 2015). *Bain & Company*. Obtenido de Management Tools & Trends 2015: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015>
- Fliit*. (2 de Noviembre de 2018). Obtenido de ¿Cómo bajar los gastos en logística y distribución?: <https://www.fliit.com/blog/como-bajar-gastos-en-logistica-y-distribucion>

- Forbes Argentina. (25 de Julio de 2018). *Forbes Argentina*. Obtenido de El comercio electrónico se potencia en las crisis: <https://www.forbesargentina.com/el-comercio-electronico-se-potencia-en-las-crisis/>
- Forbes Mexico. (31 de Enero de 2019). *Prioridad de Walmart: logística en ventas online*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/prioridad-de-walmart-logistica-en-ventas-online/>
- Gañan Fernandez Victor Manuel. (15 de Mayo de 2020). *Servilia*. Obtenido de Ventajas y desventajas de las tiendas online: <https://blog.servilia.com/ventajas-y-desventajas-de-las-tiendas-online>
- GDA Grupo Integrado de Marketing. (3 de Marzo de 2020). *Cámara de Comercio de Córdoba*; Obtenido de Observatorio comercial febrero: <https://camcomcba.com.ar/actividad-comercial-febrero-2020/>
- Greenpeace. (3 de Abril de 2020). *Covid-19, clima y medio ambiente: las 5 respuestas que tenés que saber*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/4269/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>
- Hill, & Jones. (2009). Introducción a la administración estratégica. En Hill, & Jones, *Administración estratégica* (págs. 20,24). Mexico DF: McGraw - Hill.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2015). Administración y competitividad estratégica. En I. H. Hitt, *Administración Estratégica, Competitividad y globalización: conceptos y casos* (págs. 4-5). Mexico DF: cegage Learning Editores.
- INDEC. (25 de Marzo de 2020). *Cuentas nacionales*. Obtenido de Informe de avance del nivel de actividad: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)
- INDEC. (23 de Abril de 2020). *Supermercados y autoservicios mayoristas*. Obtenido de Informes técnicos: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>
- iProUP. (28 de Noviembre de 2019). *Walmart se le planta a Amazon: aumenta un 50% sus ventas online*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/9427-comercio-electronico-medios-de-pago-plataforma-eCommerce-Walmart-aumenta-casi-un-50-sus-ventas-online>
- Jorge. (26 de Julio de 2018). *Vtex*. Obtenido de El uso de Pick up Store como generador de mayores ventas: <https://vtex.com/es/blog/operaciones/el-uso-de-pick-up-store-como-generador-de-mayores-ventas/>
- Marc-André Kamel , & Joëlle de Montgolfier. (22 de Abril de 2020). *Bain & Company*. Obtenido de Defender Retail contra Covid-19: de "Actuar ahora" a "Planificar ahora": <https://www.bain.com/es-ar/insights/defending-retail-against-covid-19-from-act-now-to-plan-now/>
- Mercado libre. (21 de Marzo de 2020). *Mercado Pago reduce a cero las comisiones para cobros con QR*. Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-pago-reduce-las-comisiones-para-cobros-con-qr/>
- Mercadona. (4 de Octubre de 2012). *Actualidad*. Obtenido de Medidas de ahorro energético en Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/medidas-de-ahorro-energetico-en-mercadona/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250>

- Mercadona. (2 de Agosto de 2013). *Actualidad*. Obtenido de Logística sostenible de Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/logistica-sostenible-de-mercadona/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250>
- Mercadona. (s.f.). *Conócenos*. Obtenido de Qué es Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>
- Ministerio de Economía. (17 de Marzo de 2020). *Los ministros de Economía y de Desarrollo Productivo anunciaron un paquete de medidas para paliar el impacto económico de la pandemia del COVID-19*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/los-ministros-de-economia-y-de-desarrollo-productivo-anunciaron-un-paquete-de-medidas-para>
- Ministerio de Salud. (26 de Marzo de 2020). *Nuevo Coronavirus COVID-19*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (16 de Marzo de 2020). *Resolución 207/2020*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226854/20200317>
- Reyes Silvina . (2015). *Moda Argentina*. Obtenido de 10 CLAVES PARA LA OPERACIÓN EXITOSA DEL E-COMMERCE DE INDUMENTARIA: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/10-claves-para-la-operacion-exitosa-del-e-commerce-de-indumentaria/>
- Ruiz Tapiador, T. (27 de Julio de 2017). *Cinco dias - El pais*. Obtenido de Los supermercados, abiertos a todas horas para poder competir: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/27/companias/1501149680\\_283728.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/27/companias/1501149680_283728.html)
- Sainz de Vicuña. (2017). El plan estratégico: herramienta de la dirección. En J. M. Sainz de Vicuña Ancin, *El Plan Estratégico En la Práctica* (pág. 47;84). Madrid: ESIC.
- Walmart centroamerica. (s.f.). *Responsabilidad social*. Obtenido de Sostenibilidad: <https://www.walmartcentroamerica.com/responsabilidad-social/sostenibilidad>

## Anexos



Anexo 1. Versión ampliada Diagrama de Gantt.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Redolfi"		
	2020	2021
<b>INGRESOS</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 4	\$ 11.399.161	\$ 38.574.761
Plan de acción 5		\$ 54.172
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 467.365.597</b>	<b>\$ 681.541.608</b>
<b>EGRESOS</b>		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
<b>Planificación y control</b>	<b>\$ 392.500</b>	
Plan de acción 1	\$ 130.000	
Plan de acción 2	\$ 195.250	\$ 650.715
Plan de acción 3 y 5	\$ 125.000	\$ 879.840
Plan de acción 4	\$ 1.294.202	\$ 2.546.579
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 444.473.209</b>	<b>\$ 627.771.256</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.892.389</b>	<b>\$ 53.770.352</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 8.012.336</b>	<b>\$ 18.819.623</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 14.880.053</b>	<b>\$ 34.950.729</b>

Inversión a realizar	-6.214.085
Flujo del período 1	14.880.053
Flujo del período 2	34.950.729

VAN	11.808.753	11.808.753
TIR	285%	285%

ROI		
Beneficios	50.028.094	
Costos	6.214.085	
ROI	705%	705%

Rentabilidad 2021	5,13%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	3,19%

PRESUPUESTO		
	2020	2021
Planificación y control		
Honorario profesionales por Planificación y Control	392.500	
<b>Total</b>	<b>392.500</b>	

	2020	2021
Plan de Acción 1		
Reparación y refacción	105.000	
compra y colocación de nombre en deposito	25.000	
<b>Total</b>	<b>130.000</b>	

	2020	2021
Plan de Acción 2		
Sueldo nuevo colaborador	195.250	650.715
<b>Total</b>	<b>195.250</b>	<b>650.715</b>

	2020	2021
Plan de Acción 3 y 5		
Envios de mercadería	90.000	879.840
Reorganizacion depósito	35.000	
<b>Total</b>	<b>125.000</b>	<b>879.840</b>

	2020	2021
Plan de Acción 4		
Profesional de marketing	350.000	197.400
Actualizacion pagina oficial	50.000	
Actualizacion y publicacion en redes	238.235	806.188
Creacion de plataforma e- commerce	200.000	
Comision medio de pago electronico	455.966	1.542.990,42
<b>Total</b>	<b>1.294.202</b>	<b>2.546.579</b>

**Premisas generales:**

1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
2. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
3. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018 .

**Premisas de Planes de Acción**

1. Se determina el costo de recursos humanos para llevar adelante las nuevas tareas (\$35.500 de sueldo mas aguinaldo)
2. Valor de referencia para honorarios profesionales \$1570/h
3. Se considera mayores gastos de envío y desgaste de 2 vehiculo conforme el aumento de ventas
4. El costo financiero (medio de pago electronico) es proporcional de ventas por 4% s/comisión Naranja Pos con disponibilidad inmediata

Objetivo general: Alcanzar el 6% de VNT por canal online para 2021

Plan de Acción 4: Aportar al menos el 4% de la VNT para diciembre de 2020

Plan de Acción 5: Organizar rutas para disminuir los costos de entrega en menos del 2% de las VNT para Julio 2021

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021	
	43%	1,43	41%	1,41

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%