

**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciatura en Administración**

**Planificación Estratégica Redolfi S.R.L: “Crecimiento a través del comercio electrónico y digitalización”.**



**Universidad Siglo 21**

**Álvarez Adet, Natalia Florencia**

**DNI: 39057506**

**Legajo: AMD04292**

**Tutor: Rinero, Sofía**

**Año 2020**

## AGRADECIMIENTOS

En esta oportunidad, quiero agradecer a todas aquellas personas que me acompañaron en este largo, pero gran proceso. Gracias por demostrar su apoyo, su confianza en mí y por alivianar aquellos momentos en los que necesite esas palabras de aliento para continuar y perseverar para cumplir mi sueño.

Gracias a mi novio Franco, por ser un gran compañero y acompañarme en todo momento.

Gracias a mis papas, Fabián y Viviana, por guiarme en este camino, por hacerme notar la importancia de vivir con objetivos y sueños por cumplir, y por confiar plenamente en mí.

Gracias a mis hermanos Matías y Mariano, por celebrar cada uno de mis logros como si fueran suyos.

Gracias a mis abuelos, María del Carmen, Roque y Franklin, por depositar toda su confianza, amor y buenos deseos en mí. Soy privilegiada de tenerlos.

Gracias a mis padrinos, Susana y Nestor, por acompañarme desde mis primeros pasos, por estar presente en cada ocasión especial y guiarme con mucho amor.

Gracias a mis amigos por incentivar me a intentarlo siempre una vez más, por estar a mi lado en todo momento y por su apoyo incondicional en cada aspecto de la vida.

Todos y cada uno, me enseñaron que los sueños están para cumplirse y que hace falta valentía, entusiasmo y mucho corazón para lograrlo.

Gracias Dios por iluminar mi camino, por poner a mi lado a cada una de estas personas, y por darme las fuerzas necesarias para no dejar de intentarlo.

Gracias.

## Resumen

En el presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló un análisis y propuesta de crecimiento a la empresa Redolfi S.R.L.

Se consideró la situación actual del país, el advenimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación y la oportunidad de crecimiento que está desaprovechada actualmente por la empresa.

Se propone a lo largo del desarrollo del mismo, la aplicación de una plataforma de *e-commerce* para vender sus productos.

El objetivo será desarrollar su canal de ventas, llegando a un nuevo cliente, es decir, el consumidor final, y de esta manera, hacer crecer la empresa y lograr un aumento significativo de ventas.

Para determinar la viabilidad de la implementación, se evaluaron tres escenarios probables y se observó que su aplicación es efectiva en todos los casos y que representa una excelente oportunidad de crecimiento para la empresa.

Palabras claves: planificación estratégica, crecimiento, *e-commerce*, ventas, plataforma.

## **Abstrac**

In this Final Graduation Project, an analysis and growth proposal were developed for the company Redolfi S.R.L.

The current situation in the country, the advent of Information and Communication Technologies and the growth opportunity that is currently wasted by the company were considered.

Throughout its development, the application of an e-commerce platform is proposed to sell its products.

The objective will be to develop your sales channel, reaching a new customer, that is, the final consumer, and in this way, grow the company and achieve a significant increase in sales.

To determine the feasibility of implementation, three probable scenarios were evaluated and it was observed that their application is effective in all cases and that it represents an excellent opportunity for growth for the company.

**Keywords:** strategic planning, growth, e-commerce, sales, platform.

## ÍNDICE

I. Introducción.....	1
1.1. Introducción.....	1
II. Análisis de situación.....	3
2.1. Macroentorno.....	3
2.2. Microentorno .....	7
2.2.1. Modelo de las Fuerzas Competitivas.....	7
2.3. Análisis de mercado.....	8
2.4. Cadena de Valor .....	9
2.4.1. Actividades Primarias.....	9
2.4.2. Actividades de Apoyo.....	10
2.5. Estructura Organizacional. ....	11
III. Marco Teórico.....	13
IV. Diagnóstico y discusión.....	15
V. Propuesta de Implementación .....	17
5.1. Planificación Estratégica Redolfi 2020 .....	17
5.1.1. Objetivo General.....	18
5.1.2. Objetivos Específicos. ....	18
5.2. Planes de acción.....	19
5.2.1. Plan de acción: Objetivo específico 1, 2 y 4.....	19
5.2.2. Plan de acción: Objetivo específico 3.....	21
5.2.3. Diagrama de Gantt. ....	22
VI. Flujo de Fondos Proyectado .....	23
VII. Conclusiones y recomendaciones.....	29
VIII. Bibliografía .....	30

## ANEXOS

Anexo 1. Cálculo participación de mercado.....	32
Anexo 2. Crecimiento anual de <i>e-commerce</i> . Período 2016-2021.....	34
Anexo 3. Desarrollo de plan de capacitación. ....	34
Anexo 4. Implementación de servicio logístico. ....	35
Anexo 5. Presupuesto para búsqueda y selección “Working Talent”. ....	36
Anexo 6. Presupuesto desarrollo plataforma web. ....	39
Anexo 7. Honorarios profesionales. ....	42
Anexo 8. Escenarios positivo y negativo.....	42

## TABLAS

Tabla 1 .....	23
Tabla 2 .....	23
Tabla 3 .....	24
Tabla 4 .....	24
Tabla 5 .....	25
Tabla 6 .....	26
Tabla 7 .....	26
Tabla 8 .....	27
Tabla 9 .....	27

## I. Introducción

### 1.1. Introducción

La empresa Redolfi S.R.L opera actualmente en el sector de alimentos, cigarrillos y perfumería desde hace 50 años. En el año 1972 Alonso Redolfi asumió el desafío de crear su primer centro mayorista junto a su hijo José Redolfi y en el año 1993 se creó una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. Con el paso del tiempo logró expandirse y llegar a nuevos mercados.

La empresa está ubicada en la localidad de James Craik y desarrolla sus actividades con autoservicios de ventas mayoristas y preventistas. Tiene sucursales en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente, la organización, después de una larga trayectoria logró alcanzar sus objetivos propuestos e incluso está en desarrollo su reciente estrategia para lograr expansión y organización interna. El origen de esta planificación surge de la barrera impuesta por el tamaño reducido en cuanto a infraestructura.

Para eso, se propondrá a la empresa desarrollarse aún más para comercializar sus productos y aprovechar su momento de expansión física.

En este momento, su único medio de promoción es en eventos deportivos, radio en algunas localidades y fan page de Facebook. Esto reduce las posibilidades de llegar a mayores sectores del mercado, y darles a conocer nuestro servicio, cuando la coyuntura actual ofrece que hoy la economía argentina salga a la conquista de nuevos mercados.

La propuesta será implementar una forma *online* de vender los productos en Córdoba, donde: se podrán dar a conocer más rápido, publicar promociones y ofertas, implementar un nuevo servicio de entrega a domicilio o prever días de entrega para retiro en sucursales e incluso incluir opciones de pago que pueden potenciar la experiencia del cliente.

Todo esto se resume en un aumento sostenido de la rentabilidad de la empresa y eso se verá reflejado en la posibilidad de solucionar también sus inconvenientes en la organización interna, ya que se podrá tener un mayor presupuesto para contratar profesionales que les ayuden a desarrollar con mayor detalle, criterio profesional y seguimiento, cada una de sus operaciones habituales. Por ende, crecerán en el mercado y tendrán una organización interna más eficiente.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Existen dos grandes empresas que lograron implementar esta estrategia de manera exitosa. Una de ellas es “Mercado Libre”, la compañía de tecnología líder en comercio electrónico de América Latina con el sitio de *retail* más visitado de la región y el 8° del mundo, con 4.000 búsquedas por minuto y 166 millones de usuarios (Mercado Libre, 2020).

Por otro lado, está el supermercado “Walmart”, el cual solía centrarse en la circulación de personas en la tienda física, pero que ahora se orienta al crecimiento *online*. Walmart está ganando fuerza en el comercio minorista en internet, y gran parte de ese crecimiento se debe a su agresiva implementación del servicio *online* de recogida y entrega de alimentos (Sandoval, 2019).



## II. Análisis de situación

### 2.1. Macroentorno

*Entorno económico:* actualmente atravesamos una época de pandemia por Covid-19 que está afectando a toda la Argentina y en la cual, el presidente de la Nación, Alberto Fernández, decretó el aislamiento preventivo, social y obligatorio desde el 20 marzo y por tiempo indeterminado. Esto afecta negativamente a las empresas en el rubro de alimentos ya que el constante abastecimiento por parte de las familias, generó ventas en volúmenes mayores a los generalmente adquiridos, sobre todo en supermercados y mayoristas durante la primera semana de aislamiento y en su mayoría, productos de primera necesidad.

Esto refleja que las ventas bajaron luego de la primera semana de abastecimiento, algunos comercios optaron por cerrar debido a que no se consigue toda la mercadería como en situación normal y el pánico que genera la situación provoca que tanto los vendedores como consumidores prefieran estar en sus hogares antes que salir a la zona de contagio.

De esta manera, podría verse esta situación como una amenaza al rubro, ya que las ventas comenzaron a decaer. Generalmente se vendió mucho al principio productos de primera necesidad y, por ende, los productos secundarios que quedan en stock podrían venderse o retomarse la venta pasada esta pandemia, lo cual genera mucha incertidumbre porque nadie tiene información certera de cuánto puede durar y lo que pasara en este segundo trimestre del año (NACION, 2020).

Sin dudas, el efecto de la cuarentena presenta un deterioro económico que se potencia y retroalimenta con cada quincena que atravesamos. Esto se ve reflejado en la caída del consumo, desplome de los ingresos de la población, problemas de abastecimiento, derrumbe de la recaudación impositiva, entre otros (Santangelo, 2020).

Es muy probable que el PBI del segundo trimestre del 2020 registre el peor derrumbe trimestral en términos desestacionalizados de la historia reciente. La caída podría rondar 8% respecto al primer trimestre del año: sería más profunda que la peor caída trimestral de la crisis del 2001 (-5,7%) (Santangelo, 2020).

Para el segundo trimestre se espera un aumento del déficit primario fiscal, el cual se explica una disminución de la recaudación en términos reales por parte del estado dada principalmente por la disminución del poder adquisitivo de las personas y empresas (parálisis económica) y un aumento del gasto público compuesto principalmente por el incremento de planes sociales y subsidios a tasas crediticias para empresas, como así también compra de

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

insumos extraordinarios, que no se tenían contemplados en el presupuesto, para combatir la pandemia.

En el segundo trimestre (OVERVIEW, 2020) estima por un lado una desaceleración muy brusca de la recaudación: puede registrarse una suba del 15% o 20% anual. Mientras se estima que el gasto público subirá un 65 % anual. El déficit fiscal en el segundo trimestre treparía a 400 mil millones aproximadamente.

Para reactivar el consumo y paliar el aumento del gasto público es inevitable que aumente la emisión monetaria de pesos. El estado no podrá respaldar dicha emisión con compra de divisas por lo cual es inminente que se acelere la inflación y el tipo de cambio oficial del mercado, aunque estos efectos se observarán cuándo termine la cuarentena. Debido a que la paralización de la economía actual y la baja circulación de pesos en el mercado con la que se viene operando compensarán, en el corto plazo, el aumento de inflación. Además, el CEPO a las importaciones y exportaciones es una medida que ayuda a que no se dispare el tipo de cambio en el corto plazo.

Vale destacar que lo anterior complica el pago de las obligaciones con el FMI (Fondo Monetario Internacional) aunque no se descarta que por la crisis se produzca algún desembolso.

La posibilidad de default está a la vista. De no cumplir con los vencimientos de capital e intereses en los próximos meses, será el noveno default de la historia local (INFOBAE, 2020).

*Entorno político:* el gobierno y el BCRA buscan orientar la mayor parte de las medidas de emergencia más a sostener los ingresos de la población con menos recursos frente a esta pandemia (por ejemplo, el refuerzo a jubilaciones mínimas, ingreso familia de emergencia, entre otros) y menos a mejorar el flujo de caja de las empresas para preservar los empleos de la economía (costos salariales, capital de trabajo, cobertura de cheques emitidos). El BCRA implementó un mecanismo para que se le otorguen créditos a empresas con una tasa de interés menos a las habituales (24% anual). La idea es reducir el riesgo de pago a salarios del sector privado (Santangelo, 2020).

Si bien al principio de la pandemia se logró disminuir la brecha entre la oposición y el oficialismo, (INFOBAE, 2020) afirma que: como si no fuera poco, cada cesación de pagos saca a la luz toda la mediocridad y la decadencia de los políticos que juegan a culparse mutuamente respecto a quién tomó la deuda o quién la defaultea.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

En la situación actual, tanto el Gobierno nacional como el gobierno de la Provincia de Buenos Aires, están acusando inescrupulosamente a sus predecesores por la deuda contraída en los años previos. Muy oportuna la omisión de que dichos compromisos se tomó para pagar el abultado déficit fiscal que recibieron de la administración anterior.

Hoy el país está otra vez atravesando nuevamente un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre.

El gobierno de Alberto Fernández tiene en agenda tres temas a resolver en el corto plazo: regularizar la deuda, contener la nominalidad (inflación) y conseguir que la actividad comience una fase de recuperación. De los tres, el más crítico y urgente a resolver es, claramente, el de la deuda porque sin recursos y en default será imposible desacelerar la inflación y destrabar el estancamiento económico (INFOBAE, 2020).

*Entorno social:* el desempleo, la pobreza y por sobre todo la falta de visión y planificación a largo plazo de los gobiernos de turno, son causales de que día a día las brechas sociales se agranden cada vez más y crezca la inseguridad.

La caída de salarios, el aumento del desempleo y planes sociales que no brindan solución a largo plazo, ya que no generan empleo, sino que buscan satisfacer necesidades urgentes de la población más carente, llevan a que cada día más gente caiga en la pobreza y, por ende, baje el consumo. Según el (INDEC, 2020) el 35.5% de los argentinos están bajo la línea de pobreza. Esta repercute de manera proporcional con el nivel de consumo de la línea de productos alimenticios brindados por la empresa.

Sumado a toda esta situación, hay un deterioro de la vida cotidiana por la cuarentena, la situación sanitaria de la curva de contagios, las condiciones de vida del nivel general de la población, que claramente afectan en mayor medida a los más vulnerables (Santangelo, 2020).

*Entorno tecnológico:* Las tendencias tecnológicas, tanto dentro de la industria de la empresa como fuera de ésta, representan oportunidades si se cuenta con el capital suficiente para incorporarlas. Lo que ya se logró implementar, por ejemplo, contacto a clientes en plataformas digitales como Facebook, permitió la mejora y optimización de los procesos de pedidos de ventas que anteriormente, sin algunos avances tecnológicos (que también facilitan la comunicación) hubiera sido mucho menor la llegada del cliente.

Cada avance nos afecta y nos amolda a toda la población a nuevas formas de comunicarnos y hacer más efectivos procesos que requieren tiempo y traslado de información

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

y gracias al avance de la tecnología, se logra facilitar, mejorar y cambiar procesos que aumenten la efectividad en las gestiones de la empresa, más en una época actual de pandemia, donde nuestro único medio para estar conectados e informados, es la tecnología.

*Entorno ecológico:* En la provincia de Córdoba, la política ambiental está determinada por la Ley Nacional N° 10.208 y se complementa con el Artículo N°41 de la Constitución Nacional y la Ley Nacional N° 25.675: Ley General de Ambiente.

Resulta necesario realizar en la empresa un análisis ambiental, no solo porque en nuestro país está legislado, sino porque resulta un aspecto ético y que actualmente tiene mucha relevancia, además de ser muy valorado por gran número de consumidores. El no aplicar un estudio de este tipo a tiempo puede traer aparejado consecuencias gravísimas, ya que el no cumplir con las normas ambientales puede provocar que la organización deba modificar pasos, provocando un reproceso que implicaría un aumento de costos.

Los objetivos ambientales deben ser logrados en forma gradual, a través de metas interinas y finales proyectadas en un cronograma temporal que facilite la adecuación correspondiente a las actividades relacionadas con esos objetivos (ARIAS, 2014). La situación actual por el impacto sanitario del COVID-19 obliga a las empresas distribuidoras de alimentos a tomar mayores medidas de prevención, las cuales resultan las imprescindibles, razonables y proporcionadas con relación a la amenaza y al riesgo sanitario que enfrentamos (BOLETIN OFICIAL, 2020).

*Entorno legal:* El Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284 -reglamentada por el Decreto 2126/71-. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos. Cuenta con disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos. En el mismo decreto, CAPÍTULO II, artículo 12°.- se refiere a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos (aquí es donde involucra al depósito y locales mayoristas de la empresa).

El funcionamiento de Comercios de Alimentación será autorizado por la autoridad sanitaria correspondiente al lugar donde depositen, conserven y expendan. El titular de la autorización deberá comunicar a dicha autoridad sanitaria todo acto que implique el traslado

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

del comercio (como en el caso del traslado al nuevo depósito), y también debe proveer a mantener el establecimiento en las condiciones determinadas en la autorización y en buenas condiciones de higiene, entre otras (Codigo Alimentario, 2019).

Con respecto al pago de salario en la actual época de pandemia es probable que el flujo de caja de las empresas se complique mucho más y esté en riesgo el pago de salario del sector privado. Aunque es necesario considerar, que en el decreto 297/2020 ARTÍCULO 8°.- Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, los trabajadores y trabajadoras del sector privado tendrán derecho al goce íntegro de sus ingresos habituales, en los términos que establecerá la reglamentación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (BOLETIN OFICIAL, 2020).

## 2.2. *Microentorno*

### 2.2.1. *Modelo de las Fuerzas Competitivas.*

*Riesgo de ingreso de competidores potenciales:* la industria de alimentos, perfumería y cigarrillos involucra grandes empresas que acaparan todo el mercado y compiten entre ellos con productos similares. Estas empresas buscan mantener y potenciar su posición en el mercado y captar clientes brindando un valor diferencial.

Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo a través de un proceso de fidelización, resultarán fundamentales para lograr el éxito en este sector y, de esta manera, desalentar el ingreso de nuevos competidores, aunque por el momento el riesgo de ingreso será bajo debido a la situación de pandemia actual.

*Rivalidad entre las compañías establecidas:* la rivalidad entre los competidores actuales es alta, y se manifiesta en una lucha por conseguir una posición privilegiada en el sector y acaparar la mayor parte de mercado, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, entre otras.

Los competidores en la localidad de Córdoba son: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Makro, Diarco y Redolfi S.R.L.

En las empresas con preventistas y entrega a domicilio, se detectan como los principales competidores a Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

*Poder de negociación de los compradores:* los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o demandan mayor calidad y servicio. Los clientes del negocio son todos consumidores finales, los cuales no ejercen ningún tipo de influencia.

También es necesario considerar que el costo de cambio para los clientes es bajo, por lo tanto, si un competidor directo tiene precios más bajos, los clientes no dudarán en dirigirse hacia la competencia. Sus clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

*Poder de negociación de los proveedores:* el poder de negociación de los proveedores es alto. En la industria de alimentos, los proveedores están en una posición de fuerza ya que, si el producto alimenticio que suministran es esencial para su cliente, y aún más si no cuentan con la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor. Ej.: productos suministrados por Arcor, Johnson & Johnson, Unilever Argentina, entre otros.

*Productos sustitutos:* la amenaza de productos sustitutos es por el momento moderada, ya que la tendencia mundial al consumo de productos saludables es un estilo de vida que está generando impacto. La sociedad y el poder de influencia que genera, está creando hábitos más saludables que involucran un estilo de vida diferente al que estamos acostumbrados y eso repercute en la elección de productos de los consumidores.

*Productos complementarios:* incluir productos de este tipo dará una entrega de soluciones integrales para el cliente. También ayuda a potenciar el rubro y no sólo ofrecer nuestra gama de productos habitual, sino también agregar aquellos que nos aseguren una venta más completa y en mayor volumen y, por ende, mayor rentabilidad.

### 2.3. Análisis de mercado

A través de datos de (INDEC, 2020) se realizó una estimación para conocer la participación de mercado que tiene Redolfi en Córdoba. La facturación total de las ventas en el país fue de 686.888 millones durante 2019, de los cuales Córdoba representa el 9,3%, es decir 62.025.986 aproximadamente. Con la actualización del 53,8% de inflación del 2019 de la facturación de las ventas totales que tuvo Redolfi durante 2018 (318.857.647,78), sobre el total de ventas del país (686.888 millones), se puede concluir que la participación de la

empresa en el mercado de Córdoba es cerca del 1%.

Con respecto a la situación actual en el mercado, según (INDEC, 2020) las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la encuesta de supermercados sumaron un total de 72.577,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 62,8% respecto al mismo mes del año anterior.

Las encuestas de autoservicios mayoristas 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.

Por su parte, la (CACE, 2020) informó que la facturación del e-commerce es de 403.278 millones en 2019, lo cual indica que creció un 76% con respecto al año anterior. Los rubros que impulsaron este crecimiento fueron en tercer puesto alimentos, bebidas y artículos de limpieza con una facturación de 41.591 millones de pesos. Esto representa un crecimiento del 111% en el rubro en 2019 comparado con el año anterior.

## 2.4. Cadena de Valor

### 2.4.1. Actividades Primarias.

*Logística de entrada:* cuando se hacen pedidos con 24 horas de antelación al centro de distribución, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta adquisición, la demanda semanal y el stock actual.

Al llegar en el día y horario asignado según sucursal, se descarga la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos y se realiza un control de stock al momento de ingreso de los insumos. De esta manera se tiene pleno conocimiento de la entrada de productos a la sucursal.

*Servucción:* la adquisición de insumos como alimentos, cigarrillos, artículos de perfumería, entre otros, son solicitados a proveedores en volúmenes planificados previamente según demanda y stock actual a través de un sistema informático avanzado.

*Logística de salida:* la distribución se realiza con todas las camionetas y camiones pertenecientes a la flota de la empresa. Las mismas se organizan según disponibilidad y

cantidad de pedidos, para luego organizar todo el recorrido, siempre buscando realizar el menor trayecto posible para ahorro de costos de combustible, horas de servicio, etc. El proceso de distribución finaliza en la sucursal o puesto del cliente donde se hace entrega de la mercadería.

*Marketing:* el método de realizar e incentivar las ventas es mediante vendedores/repartidores que están distribuidos por distintas zonas del país y sus vehículos se encuentran ploteados e identificados. En el contacto con el comprador se detecta la necesidad, volumen de compra, se negocian precios y se le brinda la mayor cantidad productos.

Generalmente, se contactan luego de visualizar promociones en patrocinios de eventos y equipos deportivos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

*Servicio:* 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. Este control se hace de forma manual y cuando la mercadería que se pidió, no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

También brindan servicio postventa para la distribución y exhibición estratégica de los productos en las góndolas, ofreciendo compromiso y satisfacción al cliente.

#### 2.4.2. *Actividades de Apoyo.*

*Abastecimiento:* se realiza mediante el personal de compras, que es el único sector con poder para autorizarlas. Siempre antes de realizar un pedido se comparan distintos proveedores que presentan su presupuesto, y segundo la urgencia de tiempo y necesidades, y así se define la empresa que se escoge como proveedor de los productos solicitados.

*Desarrollo de la Tecnología:* la empresa posee un sistema informático avanzado que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea



de producto.

*Recursos Humanos:* actualmente, la empresa no tiene un área de recursos humanos para el manejo de sus 132 empleados. Se destaca una buena relación con los mismos y le da trabajo a personas de lugares en los que se encuentra y cuentan con promoción interna en la que por antigüedad y el grado de confianza, los empleados van ascendiendo en responsabilidades. Esto impacta de manera positiva, generando motivación y ambición por lograr un crecimiento dentro de la organización.

*Infraestructura:* la empresa puso en marcha un nuevo centro de distribución, el cual tiene una superficie de 3,5 hectáreas con la finalidad de ampliar e innovar en sus líneas de productos y tener mayor control de la mercadería. Allí desarrollaran todas las actividades de logística y oficinas. La empresa cuenta con departamentos interrelacionados que en forma conjunta cooperan para llevar adelante el negocio.

## 2.5. Estructura Organizacional.

Actualmente la empresa cuenta con dos estructuras. Una para las sucursales que se encuentran divididas según la zona geográfica en el que operan y otra estructura para la organización interna que se encuentra definida parcialmente por funciones.

En ambos casos, la autoridad se encuentra centralizada, lo cual afecta el desenvolvimiento de las demás áreas para operar y tomar sus propias decisiones, como en el caso de las tareas que debe realizar un Gerente Comercial, pero las realiza el Gerente General. Esto se debe también a la falta de personal capacitado para lograr delegar y llevar a cabo de manera eficiente las tareas.

En cuanto a la cultura organizacional se desarrolló e inculcó dentro de su empresa una cultura aceptada y adaptada a cada uno de los subordinados que forman parte, como una forma de actuar y desarrollarse dentro de la empresa. Esto se relaciona con los valores de la palabra familia los cuales se trasladan a la cultura de la empresa ya que desean que sus subordinados se sientan parte de una empresa familiar y contenidos por la misma.

Los niveles de la organización se encuentran divididos por un primer nivel superior donde se encuentra el Gerente General y se centraliza la autoridad, un nivel de mandos medios conformado por el Gerente de Administración y Finanzas y Gerente de Ventas, y por último un nivel operario conformado por los colaboradores. Además, cuentan con un *staff* de

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

apoyo para llevar a cabo tareas contables, asesores legales y seguridad e higiene. Este tipo de organización no favorece a la empresa, no sólo porque faltan departamentos como recursos humanos, sino que las tareas no se encuentran formalmente divididas en los sectores a los que corresponderían llevarse a cabo, esto es, por falta de profesionales implicados.

Con respecto al liderazgo, se puede detectar que es un líder carismático ya que se caracteriza por ser un “líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma” (Robbins, 2014, pág. 545).

### III. Marco Teórico

Para llevar a cabo el objetivo del presente análisis, es necesario desarrollar aquellos conceptos teóricos fundamentados por autores reconocidos, que serán tomados como guía para la elaboración y puesta en práctica de la estrategia propuesta a la organización.

#### *Planeación Estratégica*

Según (Kotler, 2012) la planeación estratégica fue definida como el “proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes” (p. 38).

Por su parte, (Hill, 2015) define a la estrategia como “un grupo de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de la compañía”. El desafío máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales (p. 3).

El proceso formal planteado por (Robbins, 2014) para la implementación de la planificación estratégica consta de seis pasos: identificación de la misión; los objetivos y las estrategias de la organización; realización de un análisis externo, realización de un análisis interno, formulación de estrategias, implementación de estrategias y por último, evaluación de resultados.

En su libro, (Ancín, 2017) informa: el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) nos recuerda los siguientes beneficios: mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación; obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro; los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades y un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a H. Mintzberg, (1994): en la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector; el exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica

puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización; la planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad; entre otros.

### *Aplicaciones actuales*

(Grinman, 2020), secretario de la Cámara Argentina de Comercio, confirma: el comercio en Argentina está haciendo lo imposible para sobrevivir a la cuarentena por el coronavirus. A una economía que ya venía herida, ahora se sumó que el avance de la pandemia cambió las reglas de juego. Con buena parte de los negocios cerrados, más la restricción a la circulación de personas, muchos comerciantes están volcándose a las plataformas digitales para poder subsistir y llegar a los consumidores. Se está dando la llegada de un nuevo perfil de comprador y asegura que estos nuevos usuarios están haciendo sus compras de supermercado y farmacia por las plataformas digitales. Grinman asegura que la pandemia cambió los hábitos de consumo en sólo 20 días y que las nuevas modalidades van permanecer después de la pandemia. "Uno de los grandes ganadores de esta crisis es el comercio electrónico", sostuvo.

### *Estrategia de crecimiento*

Según (Robbins, 2014), la estrategia de crecimiento es: “una estrategia corporativa utilizada cuando la organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocios actuales o poniendo en marcha otras nuevas”. Esto podría lograrse a través de una integración vertical.

Haciendo alusión a (Hill, 2015), una compañía que aplica una integración vertical expande sus operaciones hacia delante ingresando a una industria que utiliza, distribuye o vende sus productos, es decir, ingresar en la distribución y las ventas (al minorista).

Una compañía opta por la integración vertical con el propósito de fortalecer el modelo de negocios de su actividad original o central y de mejorar su posición competitiva. Una forma de lograrlo es a través de la implementación de un *e-commerce*.

Según (Chaffey, 2014) el comercio electrónico se refiere a “transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga tratos” (p. 20).

#### IV. Diagnóstico y discusión

Luego de realizar un análisis e interiorización acerca del funcionamiento actual de la empresa, se pudo notar que existe la oportunidad de desarrollar una plataforma *de e-commerce* a través de un Plan Estratégico de Crecimiento con integración vertical hacia delante.

La empresa, aún no cuenta con un método efectivo para dar a conocer sus productos. Sólo atiende sus clientes actuales y no se está aprovechando otras oportunidades de salir a la conquista de clientes potenciales y un nuevo mercado meta, es decir, el cliente directo.

Redolfi se encuentra amenazado por fuertes competidores en la industria que, por el tamaño de su infraestructura, el capital y el volumen de operaciones tienen grandes herramientas para afrontar la inestabilidad económica que se vive en el país, por ejemplo, haciéndole frente a través plataformas digitales.

Es necesario considerar y enfocarse en cómo lograr hacer crecer la empresa y aumentar su rentabilidad llegando al cliente directo de una forma más innovadora y desafiante. Su actual medio de promoción de productos es a través de eventos deportivos, radio (en algunas localidades) y una página de una red social como Facebook muy poco desarrollada.

Un buen método para llegar a los clientes es adentrándose al mundo de las Tecnologías de Información y la Comunicación. La tecnología se complementa con las actividades cotidianas y a través de internet las fronteras o limitaciones a la comunicación, no existen y podrá lograr llegar a mayor cantidad de consumidores potenciales a través de plataformas de *e-commerce*. Actualmente, los clientes tienen acceso a internet desde cualquier parte del mundo, lo cual facilita la comunicación.

La tecnología crece a pasos agigantados y actualmente las ventas online ayudan a definir la compra de consumidores indecisos, sobre todo cuando se trata de promociones por tiempo determinado y las personas ya están acostumbradas a utilizar internet como medio de pago o de compras, por ende, en su mayoría, no dudan de su funcionamiento o confidencialidad de datos. Pero pese a esto, Redolfi podrá darles tranquilidad a sus clientes haciendo hincapié en ciberseguridad.

El comercio *online* adquiere herramientas que ayudan su masificación entre los propios consumidores, como por ejemplo las redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, son los canales de comunicación que reúne a mucha gente que está dispuesta a compartir y enterarse de las opiniones, preferencias e imitar los gustos de los demás. Aprovechar la

oportunidad de que varias personas se encuentran constantemente conectadas a internet a través de diferentes dispositivos nos da lugar a preparar una atractiva estrategia que interese a los clientes a visitar la página *web*.

También es importante destacar que, de esta forma, la ubicación geográfica del cliente ya no influiría tanto porque podría comprar desde la comodidad de su hogar u oficina pudiendo elegir entre un retiro en sucursal en días y horarios planificados para preveer un control de stock y también, modalidad de envío a domicilio a cargo del cliente.

Destacando oportunidades que podrá aprovechar la empresa, también podrá llegar a zonas limitadas previamente y aclaradas en la página, que no cuenten con un lugar físico de almacenamiento que generalmente ocasiona costos fijos altos, pero podrá implementar modalidad de envío a domicilio en días previstos y horarios que logren acumular semanalmente una cantidad suficiente y previamente pactada de mercadería o monto base, que justifique el costo de traslado hacia la zona requerida y, al estar ubicada en varias localidades de Córdoba puede atender distintos mercados a la vez con esta nueva herramienta. Además de ahorrar en rentas, impuestos y costos de agua y luz, también disminuirá costos en papelería, por ejemplo, facturas impresas y uso de energía, lo cual también origina una opción responsable con el medio ambiente.

La flexibilidad estratégica que conlleva tener en cuenta esta propuesta da lugar para adaptarse y anticiparse a un entorno cambiante a la vez que se satisfacen de forma ágil las necesidades del mercado y, por ende, la empresa podrá estar preparada y tener un plan de contingencia ante situaciones impredecibles como la actual pandemia por covid-19.

Desarrollar esta página *web* permite ofrecer mejor y de manera más rápida y dinámica información al cliente, también interactuar con diferentes tipos de clientes actuales y potenciales y de esta manera, tener un conocimiento más claro de los gustos y preferencias que estos tienen, los productos que más buscan y las promociones que más valoran.

Por último, resaltando otras ventajas que tiene la aplicación de la herramienta, es, por un lado, ofrecer nuevas opciones de pago como crédito o débito y, por otro lado, reducir el manejo de dinero en efectivo por parte de repartidores o fleteros, que generalmente, presenta un riesgo por robos o extravíos.

La empresa así, logrará crecer en el mercado, se dará a conocer de una forma más efectiva, logrará fortalecer su posición actual y ocupar una posición en la mente del consumidor. Inevitablemente todo esto repercutirá de forma positiva en toda la empresa, ya que se contará con mayor presupuesto para contratar profesionales requeridos para mejorar su organización y eficiencia interna.

## V. Propuesta de Implementación

### 5.1. Planificación Estratégica Redolfi 2020

Luego de considerar el análisis de situación, para plasmar los objetivos propuestos a la organización, se procede al armado del Plan de Implementación.

En primer lugar, será necesario hacer una revisión de la misión y visión, ya que estos sirven a la empresa como lineamientos, por ende, es necesario que estén formulados correctamente, con el fin de determinar una conjunción entre ellos.

*Visión:* “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

La propuesta a la organización es el desarrollo de una plataforma *online* para vender y ofrecer sus productos. Por lo que será necesario realizar una modificación de la visión para alinearla con la estrategia propuesta de crecimiento. Por otro lado, acortar la visión, dando lugar a resaltar determinados aspectos, en sus principales valores y no dentro de la visión.

*Nueva visión:* “Ser una empresa líder mayorista que conecte con clientes de toda la Ciudad, creando una fuerte posición en el mercado y ofreciendo soluciones rápidas, eficientes y novedosas para nuestros clientes”.

*Misión:* “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Con respecto a la misión, aplicar la estrategia de canales de ventas *online* implica modificarla para englobar esta propuesta en su misión y dar a conocer su constante innovación y adaptación.

*Nueva misión:* “Liderar el abastecimiento mayorista con productos de primera calidad, ofreciendo la llegada a gran cantidad de productos de primeras marcas a través de canales innovadores”.

### 5.1.1. *Objetivo General.*

**“Incrementar un 10% las ventas anuales utilizando el nuevo canal de e-commerce para el mes de noviembre de 2023”.**

El crecimiento anual de ventas por e-commerce, según los datos informados por la (CACE, 2020), analiza un promedio de crecimiento desde 2016 a 2019 del 57%, aproximadamente (ver anexo 2).

En 2019, el comercio electrónico registró ventas por \$403.278 millones, lo que representó un crecimiento anual del 76% más que en 2018. Este aumento estuvo impulsado por productos de primera necesidad como alimentos y bebidas (crecieron un 111% más que en 2018).

En conclusión, se estima un crecimiento del 10% en las ventas anuales *online*, además de su crecimiento actual por canal tradicional, ya que, si bien los números indican que la empresa podría crecer mucho más, se considera su nula experiencia en este caso y, por ende, se estima un 10% que es lo que comienzan demostrando las empresas del rubro.

### 5.1.2. *Objetivos Específicos.*

#### **1. Desarrollar una plataforma para aumentar las ventas *online* con buenas técnicas de marketing digital para octubre de 2020.**

El desarrollo de una plataforma se puede preveer para un plazo de dos meses. El objetivo será que esté lista para su lanzamiento en el mes de diciembre de 2020. Se propone la contratación de una empresa especialista en el rubro, para asegurar las buenas técnicas, diseño y formulación de la plataforma.

#### **2. Seleccionar y capacitar un equipo de seis personas para la implementación de la plataforma, durante el mes de noviembre de 2020.**

El fin será conocer el funcionamiento de la plataforma, publicar productos, actualizar stock, armar promociones según recomendaciones de marketing y administrar pedidos, es decir días, horarios y plazos de entrega (ver anexo 3).

#### **3. Contratar un equipo logístico para exclusividad de ventas 100% *online* para el mes de diciembre de 2020.**



## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Se contratarán tres personas para preparación de órdenes para entrega en sucursal en días y horarios predeterminados y también, el armado de pedidos *online* que serán despachados y entregados por tres repartidores contratados con sus utilitarios (anexo 4).

**4. Alcanzar el 90% de satisfacción de los clientes a través de la obtención del *feedback* en encuestas realizadas con el correo electrónico con el cual se registraron para realizar la compra.**

Conocer el nivel de satisfacción permite reforzar la marca, fidelizar y captar clientes.

*Alcance:*

- De contenido: incrementar las ventas *online* de la empresa Redolfi S.R.L.
- Temporal: el desarrollo y mantenimiento tiene un horizonte temporal de 3 años, comprendiendo el período diciembre 2020 a noviembre 2023.
- Geográfico: la propuesta abarcará Córdoba Capital.

5.2. Planes de acción

5.2.1. Plan de acción: Objetivo específico 1, 2 y 4.

En el desarrollo del siguiente plan de acción se detallan las actividades a realizar para dar comienzo y llevar a cabo la implementación.

Se comienza por contactar y seleccionar la empresa que desarrollará la plataforma y se delega a una consultora, la función de seleccionar los tres perfiles necesarios de los asesores externos requeridos que trabajarán dirigiendo a tres vendedores encargados exclusivamente de ventas *online*. El resto de las actividades detalladas en el plan, son las necesarias para el desarrollo de lo mencionado anteriormente.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos					
	Inicio	Fin	Responsable	Área								
Búsqueda, selección y contratación de empresas especializadas en desarrollo de plataformas online.	01/10/2020	09/10/2020	Gerente General y Administrativo	Gerencia	Servicio de internet, computadora, celular.	Consultora "Working Talent"	\$237.000 (anexo 5)					
Búsqueda, selección y contratación de: Community manager Social media manager Tres vendedores e-commerce	01/10/2020	06/11/2020	Asesoría externa									
Desarrollo plataforma e-commerce.	02/11/2020	06/11/2020			Asesoría externa	Computadora, internet	In/Digital	\$30.000 (anexo 6)				
Certificado de seguridad SSL (anexo 6).												
Campaña SEO y SEM (anexo 6).												
Vinculación con Mercado Pago para ofrecer formas de pago online.												
Programa de capacitación para uso de plataforma.	09/11/2020	13/11/2020			Asesoría externa		Proyector, escritorio, art. de librería	Incluido en anexo 6.				
Lanzamiento de plataforma online.	01/12/2020	02/12/2020							Asesoría externa		In/Digital	\$25.000 (anexo 6)
Mantenimiento mensual de plataforma.												
Armado de encuestas para enviar vía e-mail.	01/12/2020											
Contar con almacenamiento web de la plataforma (hosting).	01/12/2020	02/12/2020			Asesoría externa		Computadora, internet	\$7560 (anexo 6, 105 USD)				
Crear una cuenta en Instagram.												
Vincular página de Instagram y Facebook con plataforma.												
Promocionar los nuevos canales de distribución.												
Generar contenido en redes para captar y mantener seguidores.	02/12/2020	02/12/2020			Asesoría externa		Computadora, internet	Consultora "Working Talent"	Incluido en anexo 6.			
Vincular página de Instagram y Facebook con plataforma.												
Promocionar los nuevos canales de distribución.												
Generar contenido en redes para captar y mantener seguidores.												

## 5.2.2. Plan de acción: Objetivo específico 3.

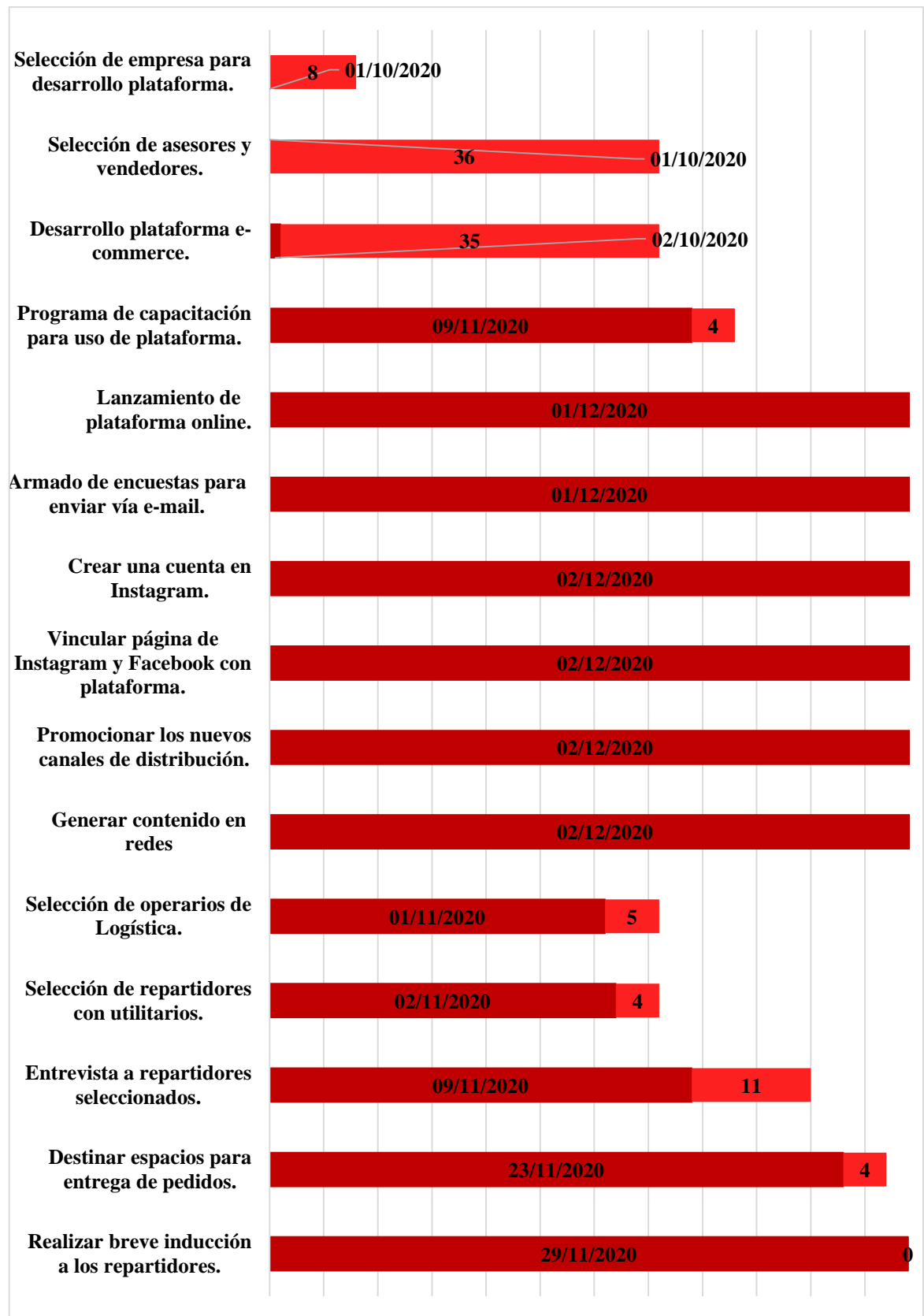
En este caso, se consideran aquellos recursos humanos y físicos que darán soporte a la implementación de la nueva actividad.

La misma consultora que selecciona asesores externos y vendedores, también será la encargada de seleccionar tres operarios de logística para preparación de pedidos *online*.

En el caso de los repartidores con utilitarios, serán seleccionados y entrevistados por el Gerente General.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Búsqueda, selección y contratación de 3 operarios de logística.	01/10/2020	06/11/2020	Asesoría externa		Computadora, servicio de internet	Consultora "Working Talent"	\$96.000 (anexo 5).
Búsqueda, selección y contratación de 3 repartidores con utilitarios.	02/11/2020	06/11/2020	Gerente General	Gerencia	Computadora, servicio de internet, celular		—
Entrevista, análisis y selección de repartidores contactados.	09/11/2020	20/11/2020			Escritorio, celular, servicio de internet, computadora		
Seleccionar, adaptar y destinar espacios para entrega de pedidos online dentro de la sucursal.	23/11/2020	27/11/2020	Jefe de Logística	Logística	Estanterías, pallets, carros, etc.		
Realizar una breve inducción a los repartidores.	29/11/2020	29/11/2020					

## 5.2.3. Diagrama de Gantt.



Nota. Fuente: elaboración propia

## VI. Flujo de Fondos Proyectado

Para el armado del Flujo de Fondos proyectado, se procede a realizar un detalle de los costos necesarios a tener en cuenta para la puesta en práctica de la propuesta realizada a la empresa.

Se comienza con un detalle de la inversión necesaria a realizar para dar comienzo al desarrollo de la implementación.

En primer lugar, es necesario considerar el presupuesto brindado por la consultora “Working Talent” que será abonado en un único pago en el mes de diciembre para selección de los candidatos y también, el costo mensual de mantener estos puestos.

Tabla 1

<i>Inversiones año 1 - Según presupuestos adjuntos</i>												
Concepto / Mes	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
<i>E-commerce manager</i>	\$ 90.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
<i>Community manager</i>	\$ 90.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
<i>Social media manager</i>	\$ 90.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
<b>Vendedores e-commerce (3)</b>	\$ 180.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
<b>Operarios (3)</b>	\$ 180.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
<b>Cotización preocupacional (9)</b>	\$ 18.000											
<b>Total</b>	\$ 648.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
<b>Total inversión contratación</b>	<b>\$ 4.113.000</b>											

Nota. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se estima el costo de logística necesaria, considerando la contratación de tres repartidores con utilitarios propios, para entrega exclusiva de pedidos *online*. Se estimó el costo y modalidad de pago teniendo en cuenta lo que abonan las empresas del rubro.

Tabla 2

<i>Composición costo logística</i>						
Costo fijo	Costo por pedidos	Q productos	Q días	Subtotal	Q utilitarios	Total mes
\$ 4.000	\$ 90	30	20	\$ 134.000	3	\$ 402.000

Nota. Fuente: elaboración propia

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Teniendo en cuenta entonces, la forma de pago a los repartidores, se estima su costo mensual, anual y costo total de la inversión.

Tabla 3

<i>Logística (terceros) - utilitarios</i>					
Concepto	Mes	Unidad	Precio		Total
Logística (terceros)	dic-20	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	ene-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	feb-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	mar-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	abr-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	may-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	jun-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	jul-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	ago-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	sep-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	oct-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
	nov-21	3	\$ 134.000,00	\$	402.000,00
<b>Total</b>				<b>\$</b>	<b>4.824.000,00</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, se estima el costo de honorarios a abonar. Se considera que se hará un primer pago en el mes de diciembre contemplando los meses que abarcó el análisis y desarrollo de la propuesta, es decir, desde el mes de abril. Teniendo en cuenta que se abonan 14 módulos por mes, el total a abonar en diciembre, serán 98 módulos, dando un total de \$153.860,00 (ver anexo 7).

Tabla 4

*Honorarios*

Concepto	Mes	\$ modulo	Q modulo	Total
Análisis y propuesta del proyecto	Abril			
	Mayo	\$ 1.570	56	\$ 87.920,00
	Junio			
	Julio			
	Agosto			\$ -
	Septiembre			
	Octubre	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Noviembre	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Diciembre	\$ 1.570	14	\$ 153.860,00
Implementación y Asesoramiento	Enero	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Febrero	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Marzo	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Abril	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Mayo	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00
	Junio	\$ 1.570	14	\$ 21.980,00

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Julio	\$	1.570	14	\$	21.980,00
Agosto	\$	1.570	14	\$	21.980,00
Septiembre	\$	1.570	14	\$	21.980,00
Octubre	\$	1.570	14	\$	21.980,00
Noviembre	\$	1.570	14	\$	21.980,00
<b>Total</b>				<b>\$</b>	<b>395.640,00</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

Una vez analizados y detallados todos los costos, se estima un total de inversión de \$9.670.200 para el primer año de implementación de la propuesta.

Tabla 5

<b>INVERSIONES</b>												
<b>Inversiones año 1 - Según presupuestos adjuntos</b>												
<b>Concepto / Mes</b>	<b>dic-20</b>	<b>ene-21</b>	<b>feb-21</b>	<b>mar-21</b>	<b>abr-21</b>	<b>may-21</b>	<b>jun-21</b>	<b>jul-21</b>	<b>ago-21</b>	<b>sep-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>
Honorarios	\$ 153.860	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 21.980
Contratacion	\$ 648.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
Desarrollo plataform	\$ 30.000											
Hosting	\$ 7.560											
Mantenimineto	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Logística	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 402.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.266.420</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>	<b>\$ 763.980</b>
												<b>\$ 9.670.200</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

Luego de detallar las inversiones, se realizó una estimación de ventas y costos del ejercicio actualizadas por inflación REM partiendo del año 2018. Estos índices son brindados por el Banco Central de la República Argentina.

Es necesario también, destacar que el costo de almacenamiento web de la plataforma, es decir, hosting, fue brindado en dólares y se toma un tipo de cambio de \$72 para el primer periodo y luego se ajusta por inflación, para su cálculo y estimación en pesos.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Tabla 6

<i>Escenarios de ventas estimadas DIC 2020 a NOV 2021 (12 meses) - Escenario base</i>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	Inflación REM	1,538	1,43	1,41	1,35	1,32
Período	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total ventas del ejercicio	\$ 318.857.648	\$ 490.403.062	\$ 701.276.379	\$ 988.799.695	\$ 1.334.879.588	\$ 1.762.041.056
Ventas mensual promedio	\$ 26.571.471	\$ 40.866.922	\$ 58.439.698	\$ 82.399.975	\$ 111.239.966	\$ 146.836.755
			1	2	3	
<b>Flujos de ingreso Dic a Nov</b>			\$ 964.839.418	\$ 1.306.039.596	\$ 1.726.444.267	
<b>Escenario Base</b>						
Ventas estimadas por e-commerce Flujos			\$ 96.483.942	\$ 130.603.960	\$ 172.644.427	
Total ventas e-commerce mensual			\$ 8.040.328	\$ 10.883.663	\$ 14.387.036	
Crecimiento Promedio	10%					
<b>Escenario Negativo</b>						
Ventas estimadas por e-commerce Ejercicio			\$ 48.241.971	\$ 65.301.980	\$ 86.322.213	
Total ventas e-commerce mensual			\$ 4.020.164,24	\$ 5.441.831,65	\$ 7.193.517,78	
Crecimiento Promedio	5%					
<b>Escenario Positivo</b>						
Ventas estimadas por e-commerce Ejercicio			\$ 144.725.913	\$ 195.905.939	\$ 258.966.640	
Total ventas e-commerce mensual			\$ 12.060.493	\$ 16.325.495	\$ 21.580.553	
Crecimiento Promedio	15%					

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 7

<i>Escenarios de costos estimados Dic 2020 a Nov 2021 (12 meses) - Escenario base</i>						
<b>Índice Inflación</b>		1,538	1,43	1,41	1,35	1,32
Gastos / Período	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Costos de Ventas	\$ 249.898.421	\$ 384.343.772	\$ 549.611.594	\$ 774.952.348	\$ 1.046.185.670	\$ 1.380.965.084
Administración	\$ 7.669.955	\$ 11.796.391	\$ 16.868.840	\$ 23.785.064	\$ 32.109.836	\$ 42.384.984
Comercialización	\$ 11.375.121	\$ 17.494.937	\$ 25.017.759	\$ 35.275.041	\$ 47.621.305	\$ 62.860.123
Resultado Financiero	\$ 39.496.697	\$ 60.745.921	\$ 86.866.667	\$ 122.482.000	\$ 165.350.700	\$ 218.262.924
Otros egresos	\$ 885.858	\$ 1.362.450	\$ 1.948.303	\$ 2.747.107	\$ 3.708.595	\$ 4.895.345
Costo de venta mensual	\$ 20.824.868	\$ 32.028.648	\$ 45.800.966	\$ 64.579.362	\$ 87.182.139	\$ 115.080.424
G. Administración mensual	\$ 639.163	\$ 983.033	\$ 1.405.737	\$ 1.982.089	\$ 2.675.820	\$ 3.532.082
G. Comercialización mensual	\$ 947.927	\$ 1.457.911	\$ 2.084.813	\$ 2.939.587	\$ 3.968.442	\$ 5.238.344
R. Financiero mensual	\$ 3.291.391	\$ 5.062.160	\$ 7.238.889	\$ 10.206.833	\$ 13.779.225	\$ 18.188.577
Otros egresos mensual	\$ 73.822	\$ 113.537	\$ 162.359	\$ 228.926	\$ 309.050	\$ 407.945
			1	2	3	
Costo de venta x flujo			\$ 756.173.952	\$ 1.023.582.893	\$ 1.353.066.800	
G. Administración x flujo			\$ 23.208.712	\$ 31.416.105	\$ 41.528.722	
G. Comercialización x flujo			\$ 34.420.267	\$ 46.592.450	\$ 61.590.221	
R. Financiero x flujo			\$ 119.514.055	\$ 161.778.308	\$ 213.853.572	
Otros egresos x flujo			\$ 2.680.540	\$ 3.628.471	\$ 4.796.449	

Nota. Fuente: elaboración propia



Tabla 8

Para el cálculo del flujo de fondos proyectado, se tuvieron en cuenta y se dejan aclaradas para su mayor comprensión, las siguientes premisas:

<b>Premisas generales</b>
La empresa no pedirá financiamiento ya que, posee el capital para financiar el proyecto.
Se toma una tasa de mercado del 54% en base a leliq.
Los costos se actualizan por inflación según BCRA año a año.
Para la implementación del proyecto, se contempla la contratación de empleados mediante una consultora (terceros).
El importe de los gastos y cotizaciones surgen en base a los presupuestos adjuntos.
En el flujo de fondos proyectado se toma como período 12 meses (01Dic - 31Nov de cada año).
Los ingresos se estiman teniendo en cuenta la inflación (REM).
Los costos se estiman teniendo en cuenta la inflación (REM).
Se plantean 3 (tres) escenarios, lo cual permitirá una visión más amplia a la empresa y estar preparada ante fluctuaciones.
Se consideran gastos y ventas por canal tradicional, más ingresos e inversión por <i>e-commerce</i> .
La inversión está compuesta por todos los egresos anuales necesarios para la implementación de la plataforma.

Nota. Fuente: elaboración propia

Finalmente, se obtiene el Cash Flow proyectado para los tres años que abarca el horizonte temporal de la propuesta en un escenario base. Se puede observar que el proyecto es totalmente rentable, ya que su VAN es positivo, su TIR es mayor a la tasa de mercado y su ROI es positivo.

Para su completo análisis y planificación de escenarios, se adjunta también un escenario positivo y uno negativo, con el fin de demostrar, en cualquier caso, que la relevancia y rentabilidad que se espera del mismo, es siempre positiva, logrando afirmar la viabilidad financiera del proyecto (anexo 8).

Tabla 9

	Dic 2020 - Nov 2021	Dic 2021 - Nov 2022	Dic 2022 - Nov 2023
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>			
Por ventas de mercaderías	\$ 964.839.418	\$ 1.306.039.596	\$ 1.726.444.267
Ingresos por <i>e-commerce</i> 10%	\$ 96.483.942	\$ 130.603.960	\$ 172.644.427

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 1.061.323.360</b>	<b>\$ 1.436.643.556</b>	<b>\$ 1.899.088.693</b>
<b>EGRESOS</b>			
<b>Costo de mercadería vendida</b>	\$ 756.173.952	\$ 1.023.582.893	\$ 1.353.066.800
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 23.208.712	\$ 31.416.105	\$ 41.528.722
<b>Gastos de comercialización</b>	\$ 34.420.267	\$ 46.592.450	\$ 61.590.221
<b>Gastos financieros</b>	\$ 119.514.055	\$ 161.778.308	\$ 213.853.572
<b>Otros egresos</b>	\$ 2.680.540	\$ 3.628.471	\$ 4.796.449
<b>Plan de acción</b>	\$ 9.670.200	\$ 13.014.270	\$ 17.178.836
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 945.667.727</b>	<b>\$ 1.280.012.497</b>	<b>\$ 1.692.014.600</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 115.655.633</b>	<b>\$ 156.631.059</b>	<b>\$ 207.074.093</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 40.479.472</b>	<b>\$ 54.820.871</b>	<b>\$ 72.475.933</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 75.176.162</b>	<b>\$ 101.810.188</b>	<b>\$ 134.598.161</b>
<b>UTILIDAD NETA MENSUAL</b>	<b>\$ 6.264.680</b>	<b>\$ 8.484.182</b>	<b>\$ 11.216.513</b>

Inversión a realizar	-39.863.306
Flujo del período 1	75.176.162
Flujo del período 2	101.810.188
Flujo del período 3	134.598.161
Tasa de referencia LELIQ	54%
<b>VAN</b>	<b>57.619.894</b>
<b>TIR</b>	<b>207%</b>
<b>Periodo de recupero inversión total</b>	<b>7 meses</b>

<b>ROI</b>	
Beneficios	399.732.328
Costos	39.863.306
<b>ROI</b>	<b>903%</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

## VII. Conclusiones y recomendaciones

Realizando un análisis interno, externo de la empresa y de la situación actual del mercado el que opera la misma, se logra concluir que ésta carece de adaptación a las nuevas exigencias del mercado, las cuales se relacionan con el constante avance y actualización de la tecnología, que han logrado cambiar los hábitos y preferencias de los consumidores.

Es por eso, que para lograr favorecer a la empresa y que pueda adaptarse al nuevo contexto, se propone el crecimiento a través del desarrollo de una plataforma digital que permita llegar a un nuevo público objetivo. Esto también influirá positivamente en la organización, ya que la prepara para nuevos escenarios y la vuelve más flexible ante fluctuaciones impredecibles.

La aplicación de esta estrategia la antepone ante un contexto cambiante, variable y desafiante, por eso es necesario incorporar aquellas herramientas que resultan efectivas para demostrar que la empresa puede seguir creciendo, llegando a nuevos mercados, e incluso repetir esta estrategia en el resto de sus sucursales.

Esta propuesta logrará abarcar a toda la organización, la cual irá cambiando y adaptándose también a la par de los consumidores, tomando como punto de partida el cambio que se está generando actualmente y si Redolfi logra adaptarse al contexto, saldrá totalmente favorecida.

Se demostró que sus indicadores avalan la adaptabilidad del proyecto, ya que se obtuvo un valor actual neto positivo, una tasa interna de retorno mayor a la tasa de mercado y la empresa no tendrá necesidad de endeudamiento, ya que posee los fondos suficientes para la implementación.

El proyecto se analizó teniendo en consideración tres escenarios: base, positivo y negativo. De esta forma se puede concluir la viabilidad de su implementación y que el período de recupero que tendrá la inversión total será en un plazo de siete meses.

La implementación de esta propuesta, demuestra su perfecta adaptabilidad, rentabilidad esperada y capacidad para llevarlo a cabo. Por ende, se concluye que es totalmente beneficioso para Redolfi S.R.L, la puesta en marcha de esta propuesta.

Por último, se recomienda tomar como guía la planificación realizada en el desarrollo de la propuesta y considerar que, probablemente, esto represente un cambio en la organización, una nueva forma de llevar adelante algunas actividades y para eso, será necesario contar con una completa predisposición, capacidad de adaptación y aprendizaje por todos los miembros involucrados en la organización.

### VIII. Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Antevenio. (13 de 03 de 2015). Obtenido de <https://www.antevenio.com/blog/2015/03/que-es-como-funciona-google-analytics/>
- ARIAS, G. (11 de 06 de 2014). *LEGISLATURA DE CORDOBA*. Obtenido de <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf?bcsi-ac-B194DA7BADE34C82=259BA3CB00000003U1OHO/rteiOL9GhSBRmAckDNFN5JCAAAAwAAAAoLgQAQDgAAAQAAABenAgA=>
- BOLETIN OFICIAL*. (03 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- CACE*. (2020). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Catalano, A. (2020). *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/313280-el-comercio-electronico-alcanzara-una-penetracion-de-10-a-finales-de-2020>
- Chaffey. (2014). Pearson Educacion de México.
- Chaffey. (2014). Pearson Educación de México.
- Codigo Alimentario*. (2019). Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/capitulospdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/capitulospdf/Capitulo_II.pdf)
- CORRAL, R. (2020). Obtenido de <https://miposicionamientoweb.es/que-es-un-hosting/>
- CPCE. (2020). *Consejo Profesional de Ciencias Economicas*. Obtenido de <https://cpcecba.org.ar/cpce?id=398>
- Digital, I. (22 de 04 de 2020). Obtenido de [file:///C:/Users/Telecom/Downloads/e94dbd\\_6ac5b9f2cce54192aa5538bf7d559232.pdf](file:///C:/Users/Telecom/Downloads/e94dbd_6ac5b9f2cce54192aa5538bf7d559232.pdf)
- GoDaddy. (2020). Obtenido de <https://ar.godaddy.com/help/que-es-un-certificado-ssl-542>
- Grinman, M. (07 de 04 de 2020). Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/efecto-coronavirus-comercio-electronico-crece-argentina-impulsado-huian\\_0\\_n2IVoWImb.html](https://www.clarin.com/sociedad/efecto-coronavirus-comercio-electronico-crece-argentina-impulsado-huian_0_n2IVoWImb.html)
- Hill, G. R. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. .
- INDEC*. (01 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

*INFOBAE*. (05 de 04 de 2020). Obtenido de

<https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

*iProfesional*. (09 de 04 de 2020). Obtenido de

<https://www.iprofesional.com/economia/313280-el-comercio-electronico-alcanzara-una-penetracion-de-10-a-finales-de-2020>

Kotler. (2012). [https://www.academia.edu/33383796/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler-armstrong.pdf).

*Mercado Libre*. (2020). Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/el-impacto-del-ecommerce-en-america-latina/>

*NACION, L.* (03 de 2020). Obtenido de [https://www.lanacion.com.ar/economia/misterio-gondolas-por-que-estan-cerrando-supermercados-nid2348842?li\\_source=LI&li\\_medium=li-nacion-recommended-item-template-1](https://www.lanacion.com.ar/economia/misterio-gondolas-por-que-estan-cerrando-supermercados-nid2348842?li_source=LI&li_medium=li-nacion-recommended-item-template-1)

*OVERVIEW*. (2020).

Robbins. (2014). Pearson Educación.

Sandoval, A. (07 de 10 de 2019). Obtenido de

<https://www.altonivel.com.mx/empresas/walmart-el-plan-del-e-commerce-para-que-todos-compren-como-quieran/>

Santangelo, R. (30 de 03 de 2020).

*VISA*. (2020). *Vida empresarial*. Obtenido de

<https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo3/Tema/PublicidadSEM SEO.pdf>

## Anexo 1. Cálculo participación de mercado.

Cuadro 1. **Supermercados. Ventas totales a precios corrientes y a precios constantes, en millones de pesos y variación porcentual. Enero 2018-diciembre 2019**

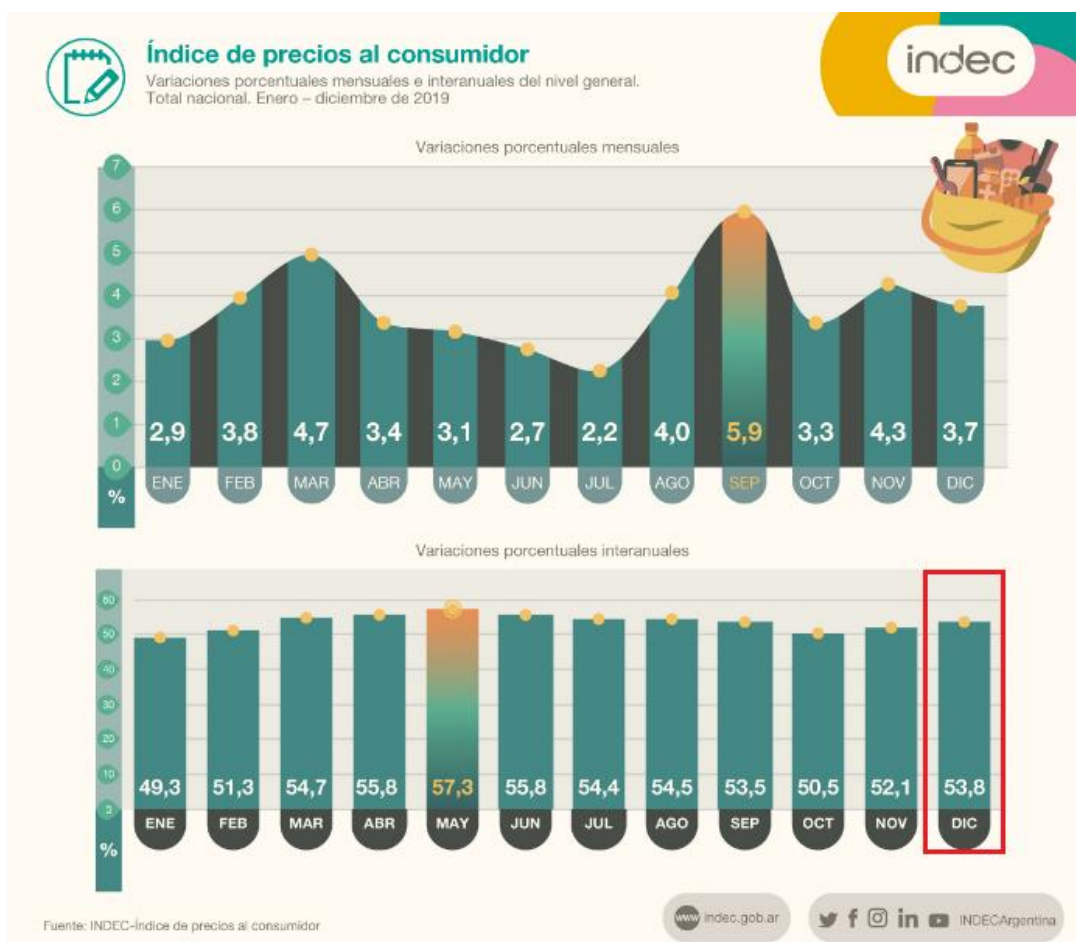
Periodo	Ventas totales		Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior	
	a precios corrientes	a precios constantes	a precios corrientes	a precios constantes
	Millones de pesos		%	
Acumulado 12 meses de 2018	472.502,0	320.209,9	28,5	-3,0
<b>Acumulado 12 meses de 2019</b>	<b>686.888,0</b>	289.151,8	45,4	-9,7
2018* Enero	32.479,2	26.736,7	16,6	-2,7
Febrero	31.736,8	25.650,7	22,1	1,7
Marzo	36.531,3	28.846,7	31,5	9,5
Abril	34.113,7	26.429,5	17,1	-2,3
Mayo	35.133,1	26.430,5	25,6	3,1
Junio	38.338,2	27.465,9	31,6	4,2
Julio	39.278,4	27.033,4	26,0	-2,8
Agosto	39.491,9	26.267,3	26,8	-4,1
Septiembre	39.925,5	24.310,8	30,8	-7,9
Octubre	43.420,3	25.010,5	33,8	-9,9
Noviembre	44.849,4	24.891,7	33,4	-12,4
Diciembre	57.204,0	31.136,1	40,3	-8,7
2019* Enero	45.433,6	23.888,7	39,9	-10,7
Febrero	44.592,1	22.542,0	40,5	-12,1
Marzo	51.122,2	24.672,7	39,9	-14,5
Abril	49.672,3	23.094,9	45,6	-12,6
Mayo	50.829,3	22.872,2	44,7	-13,5
Junio	54.474,8	23.826,8	42,1	-13,2
Julio	55.084,6	23.594,9	40,2	-12,7
Agosto	59.739,2	24.354,4	51,3	-7,3
Septiembre	57.945,3	22.166,0	45,1	-8,8
Octubre	66.390,4	24.675,3	52,9	-1,3
Noviembre	68.007,1	24.292,2	51,6	-2,4
Diciembre	83.597,2	29.171,8	46,1	-6,3

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Cuadro 6. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por jurisdicción, en miles de pesos y variación porcentual. Diciembre de 2019**

Jurisdicción	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior
	Miles de pesos	%
<b>Total</b>	<b>83.597.171</b>	<b>46,1</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	12.358.571	48,0
24 partidos del Gran Buenos Aires	19.883.270	42,9
Resto de Buenos Aires	8.938.085	43,8
Catamarca	545.625	61,4
Chaco	836.102	49,2
Chubut	2.743.279	42,5
<b>Córdoba</b>	<b>7.550.744</b>	<b>48,9</b>
Corrientes	1.197.972	48,6
Entre Ríos	1.822.051	50,9
Formosa	657.001	62,1
Jujuy	1.154.702	47,9
La Pampa	858.150	43,6
La Rioja	485.694	58,3
Mendoza	4.569.452	46,8
Misiones	1.222.306	48,1
Neuquén	3.327.167	57,4
Río Negro	2.993.702	51,8
Salta	1.581.892	50,6
San Juan	904.735	44,3
San Luis	761.790	51,9
Santa Cruz	2.068.100	49,9
Santa Fe	4.022.160	42,6
Santiago del Estero	570.014	33,6
Tierra del Fuego	1.009.857	40,7
Tucumán	1.534.751	30,5

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.



**Anexo 2. Crecimiento anual de *e-commerce*. Período 2016-2021.**

<b>Crecimiento anual de <i>e-commerce</i></b>		
<b>Período</b>	<b>Facturación estimada</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>2016</b>	<b>\$ 102.700</b>	<b>51%</b>
<b>2017</b>	<b>\$ 156.300</b>	<b>52%</b>
<b>2018</b>	<b>\$ 229.760</b>	<b>47%</b>
<b>2019</b>	<b>\$ 409.278</b>	<b>76%</b>
<b>Promedio estimado de crecimiento</b>		
<b>2020</b>	<b>\$ 638.473</b>	<b>57%</b>
<b>2021</b>	<b>\$ 996.018</b>	<b>57%</b>

**Anexo 3. Desarrollo de plan de capacitación.**

Se podrá comenzar con la capacitación en primer lugar del Gerente General, y los seleccionados: *e-commerce manager*, *social media manager* y *community manager*. La misma empresa que nos brinda presupuesto y material para la correcta adaptación a la plataforma, brinda en primer lugar un completo asesoramiento y capacitación personalizada y facilita *e-learning* para tener la información para capacitar los empleados que necesitamos que se encarguen del manejo de la plataforma y que la información esté disponible en el momento que se necesite volver a recurrir a ella. De esta forma, el asesoramiento a nivel general será al inversor y asesores externos y luego ellos podrán capacitar, por ejemplo, a un administrativo para que sea la persona que capacite las tres personas seleccionadas y de esta manera, ahorrar en costos de capacitación. Esto se hará como se expresó anteriormente, con apoyo de material brindado por la empresa contratada.

**Cronograma de capacitación.**

En contacto con la consultora “Working Talent”, la misma nos brinda información completa sobre el comienzo del proceso de búsqueda de las seis personas que necesitamos. Por un lado, tres personas con perfil de ventas para el desempeño en el manejo de la plataforma de *e-commerce* y por otro, tres personas más: un *e-commerce manager*, un *social media manager* y un *community manager*. Este proceso abarcará un período de cinco semanas completas, comenzando la primera semana de octubre y para fines de la primera semana de noviembre, se tendrán los candidatos seleccionados.



**Cronograma de actividades:**

Actividades	Octubre	Octubre	Octubre	Octubre	Noviembre
	1er semana	2da semana	3er semana	4ta semana	1er semana
Publicación de avisos					
Recepción de CV					
Entrevistas grupales					
Entrevistas individuales					
Referencias laborales					
Exámenes Psicotécnicos					
Examen Preocupacional					
Toma de Decisión					

**Anexo 4. Implementación de servicio logístico.**

Se propone la contratación de tres empleados para complementar el equipo logístico ya existente en la sucursal y poder dar respuesta a las nuevas exigencias que propone la modalidad de pedidos *online*. Será necesario despachar pedidos a entregar por los tres nuevos repartidores que se incorporarán y preparación de pedidos para aquellos clientes que, si bien son en menor cantidad, pueden elegir el retiro en sucursal.

El cliente contará con dos opciones de entrega. Una con retiro en sucursal de lunes a viernes y entrega de las mismas a cargo del personal en dos franjas horarias: 10 a 14 y de 16 a 18. La finalidad de este objetivo es establecer un sistema de organización interna para cumplir con la entrega de órdenes a tiempo y evitar cuellos de botella. Estos espacios entre franjas darán tiempo al personal de preparar las siguientes órdenes y evitar acumular demasiada cantidad de mercadería y personas en la sucursal.

Por otro lado, envío a domicilio a cargo del cliente según volumen de compra y zona geográfica. En este caso se propone la contratación de tres empleados que cuenten con vehículos utilitarios para realizar entregas a domicilio de lunes a viernes de 9 a 18. Se pondrá un monto de compra base de \$5000 para habilitar el envío a domicilio.

La entrega se hará en función de la dirección y día que selecciona el cliente según disponibilidad en la plataforma *e-commerce*.

Por cada utilitario grande se abona un monto base y diario, de \$4000. Aquellos pedidos que sean exitosos, es decir, entregados, serán abonados \$90 y aquellos visitados, pero no entregados, se abonarán \$40 para considerar el gasto de combustible y tiempo en recorrido.

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Considerando el promedio de pedidos que entrega un repartidor en una franja horaria de 9 horas, con un utilitario grande, se considera un estimativo de 30 órdenes exitosas.

<b>Condiciones para entregas a domicilio</b>	
<b>Base utilitario grande</b>	<b>\$ 4.000</b>
<b>Valor por pedido entregado</b>	<b>\$ 90</b>
<b>Valor por pedido no entregado</b>	<b>\$ 40</b>
<b>Estimación de entregas diarias</b>	<b>30</b>

<b>Estimación sueldo repartidor</b>	
<b>Base diaria utilitario</b>	<b>\$4 .000</b>
<b>Días trabajados</b>	<b>20</b>
<b>Entregas diarias</b>	<b>30</b>
<b>Valor 100% entregados</b>	<b>\$ 90</b>
<b>Estimación sueldo</b>	<b>\$ 134.000</b>

#### **Anexo 5. Presupuesto para búsqueda y selección “Working Talent”.**

Considerando los perfiles que se necesitarán para el desarrollo completo de la propuesta, se propone la asesoría externa de tres perfiles necesarios para el complemento en el desarrollo y crecimiento de la plataforma.

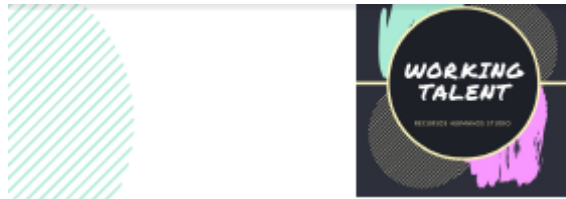
1. *E-commerce manager*: es el responsable de gestionar el proyecto de comercio electrónico, entender y controlar el proceso de venta *online* desde el principio hasta el final. Tiene que tener una visión global de lo que está sucediendo para entender y controlar todo el proceso del comercio electrónico. Esto requiere unos conocimientos globales del sector y de las herramientas existentes. Es decir, ser capaz de diseñar una estrategia y de implementar un plan para la captación, fidelización y conversión.
2. *Community manager*: es el responsable de comercio electrónico de una tienda *online*. Su misión es dirigir este departamento con el objetivo de obtener el mejor ROI posible para el negocio. Dentro de sus competencias está ejecutar la estrategia digital de la compañía y adaptarla al tipo de *e-commerce*, producto y territorio de alcance; y dirigir el grupo de vendedores.
3. *Social media manager*: es el responsable de crear y desarrollar la estrategia en las redes sociales (luego la ejecuta el community manager). Su objetivo es

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

potenciar las redes y plataformas de internet como medios para canalizar diversas acciones de marketing y publicidad.

<b>Puesto</b>	<b>Cotización según perfil</b>	<b>Cotización preocupacional</b>
<b>E-commerce manager</b>	\$ 45.000	\$ 2.000
<i>Community manager</i>	\$ 45.000	\$ 2.000
<i>Social media manager</i>	\$ 45.000	\$ 2.000
<b>Tres vendedores e-commerce</b>	\$ 90.000	\$ 6.000
	<b>\$ 225.000</b>	<b>\$ 12.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 237.000</b>	
<b>Tres empleados logística</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$ 6.000</b>

Con respecto a la contratación de estos perfiles, se negocia con la consultora, un único pago al finalizar la selección y comienzo de los empleados seleccionados, en el mes de diciembre. Luego se abonará mensualmente el costo correspondiente por los sueldos de quienes prestan servicio a la empresa.



### Cotización: Búsqueda y Selección de Personal

El servicio consta de las siguientes instancias:

- 1) Definición de Perfil a seleccionar con apoyo del staff de WT
- 2) Publicación de avisos en medios gráficos y webs
- 3) Proceso de Entrevistas (2 instancias de entrevistas de evaluación: entrevista grupal y/o individual + assessment center + entrevista en profundidad en caso de puestos de mandos medios)
- 4) Evaluación de 2 Referencias laborales.
- 5) Informe de situación crediticia y juicios del Poder de la Nación
- 6) Exámen Psicotécnico
- 7) Exámen Médico de Ley realizado a la persona seleccionada (Opcional- Cargo Extra)
- 8) Informe final del futuro colaborador con respectiva evaluación y perfil laboral.
- 9) Seguimiento al candidato por 30 días
- 10) 3 meses de Garantía por la persona seleccionada desde su 1º día de trabajo

#### Cotización:

- Puestos operativos, Perfiles semi sennior (Incluyen Psicotécnicos): **\$30.000 final c/u**
- Mandos medios , Perfiles Senior(Incluyen Psicotécnicos): **\$45.000 final c/u**

#### Exámen Médico Laboral (Opcional)

Exámen Preocupacional- Básico de Ley: **\$2000 final c/u**

#### Condiciones de contratación y financiación:

- Entrega del 30% del total al iniciar la búsqueda.
- Entrega del 70% cuando se seleccione el perfil.


*Consultar por cotizaciones de otras gestiones y/o servicios. Viajamos a cualquier parte del país.*

Team Working Talent

workingtalentrrhh@gmail.com | TEL.0351-156066850

### Anexo 6. Presupuesto desarrollo plataforma web.

La consultora In/Digital nos brinda información y presupuesto del desarrollo de la plataforma de *e-commerce*. A continuación, se observan detalles y servicios incluidos. Se coordina con la empresa el pago al final del desarrollo de la misma.



**INCLUYE:**

- Dominio Propio (Ej: [www.minegocio.com](http://www.minegocio.com))
- Posibilidad de incluir Iframe (incrustación con código)
- Opción de Log In para miembros
- Formulario de consultas
- Mantenimiento básica de la misma
- Modificaciones por 20 días, a partir del día que se entrega la Página Web terminada.
- Campaña SEO (posicionamiento en google) y SEM Marketing incluidas (primer mes)

DISEÑO	Pago Único ..... 30 mil.
HOSTING	Pago Anual (Débito Automático) ..... USD 105

El costo del Hosting se abona con Tarjeta de Crédito (VISA o MASTERCARD), para dejar adherido al débito automático la renovación ANUAL del mismo. La renovación incluye el hosting y el dominio. LOS PRECIOS SON SIN IVA.



SECCIONES	INCLUYE
<p><b>PÁGINA DE INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Descripción &gt; Slider inicial &gt; introducción e iconos &gt; Prod. destacados &gt; Newsletter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Registro de dominio y posicionamiento SEO</li> </ul>
<p><b>TIENDA (opcional)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Grilla de productos &gt; Filtro de búsqueda</li> <li>&gt; Últimos productos &gt; Producto ampliado</li> <li>&gt; Carrito &gt; Registro como usuario</li> <li>&gt; Pasarela de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hosting de alta velocidad</li> <li>&gt; Certificado de seguridad SSL</li> <li>&gt; Diseño personalizado</li> </ul>
<p><b>NOSOTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cabecera &gt; Títulos y textos &gt; Galería de imágenes &gt; Reproductor de video</li> <li>&gt; Términos y condiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Optimizado para móviles</li> <li>&gt; Capacitación y asesoramiento</li> </ul>
<p><b>CONTACTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cabecera &gt; Títulos y textos &gt; Formulario de consultas &gt; Mapa de ubicación &gt; Formulario RRHH</li> </ul>	

El posicionamiento *SEM* (*Search Engine Marketing*) significa Marketing en Motores de Búsqueda. Podemos decir que se centra en la publicidad a través de programas de *Google*. Es una herramienta muy útil para promocionar la marca y atraer tráfico y es fundamental balancearla con un buen desarrollo de *SEO* (*Search Engine Optimization*), es decir, un listado de sitios que a través de un “crecimiento orgánico” (de reputación, calidad de contenido, antigüedad, relevancia) logran aparecer en los primeros lugares de los resultados de una búsqueda asociada a ciertas palabras (VISA, 2020).

Con respecto al término “*hosting*” de alta velocidad o alojamiento web es el espacio donde se aloja un sitio web para que todos puedan verlo en internet a través del dominio web

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

que tenga. Simplificando, es el uso que se hace de todos o parte de los recursos de un servidor web, por ej. memoria, espacio del disco duro, ancho de banda (CORRAL, 2020).

Un certificado *SSL (Secure Sockets Layer)* es un título digital que autentifica la identidad de un sitio web y cifra con tecnología SSL la información que se envía al servidor. El cifrado es el proceso de mezclar datos en un formato indescifrable que solo puede volver al formato legible con la clave de descifrado adecuada (GoDaddy, 2020).

Con respecto al mantenimiento de la plataforma, se abona un monto de \$25.000 por mes con el fin de conservar la plataforma y adquirir los servicios incluidos a continuación detallados.



The image shows a service menu for 'IN / DIGITAL' with a list of e-commerce management services and a monthly fee of \$25,000. The background is a gradient of orange and red. The logo 'IN / DIGITAL' is at the top. Below it, the title 'Gestión de E - commerce' is followed by a list of services. At the bottom, there is a 'PAGO MENSUAL' button and a price tag for 'Canon IN ..... \$25.000'.

**IN / DIGITAL**

### Gestión de E - commerce

- Cargado de productos
- Cargado de precios
- Gestión de ventas
- Contacto directo con el encargado del lugar, en horarios preestablecidos
- Gestión de pagos online de ser necesario (Mercado Pago)
- Asesoramiento integro de la misma
- Mantención del sitio
- Campaña SEO (posicionamiento en google) y SEM Marketing incluidas (primer mes)

**PAGO MENSUAL**

**Canon IN ..... \$25.000**

### Anexo 7. Honorarios profesionales.

Según lo informado en el sitio web del (CPCE, 2020), los honorarios profesionales se calculan a través del valor del módulo, es decir, \$1570 multiplicado por la cantidad de horas de trabajo invertidas en el desarrollo del trabajo.

Se estiman 252 horas, por el valor del módulo, los honorarios tendrán un costo de: \$395.640, tal como fue detallado en su análisis.

A continuación, se adjunta el comunicado donde se explicita el costo a cobrar por módulo.

## Noticias

SECRETARÍA TÉCNICA

27/12/2019

### Se actualizó el valor del Módulo de Aranceles Indicativos y los honorarios de la Ley Provincial 7626

Ambas modificaciones rigen desde el 01 de enero.

El Consejo Directivo en reunión del 26 de diciembre, aprobó las resoluciones N° 72/19 y N° 74/19 a través de las cuáles se actualizan los honorarios de Ley Provincial N° 7626 y el valor del módulo, estableciéndose en \$1570.

Ambas rigen desde el 01 de enero de 2020.

### Anexo 8. Escenarios positivo y negativo.

A continuación, se detallan dos escenarios para demostrar la viabilidad financiera de la implementación de la plataforma de *e-commerce* propuesta. Se observa en cada caso, su VAN positivo, su TIR mayor a la tasa de referencia del mercado y su ROI positivo.

		CASH FLOW PROYECTADO - "Redolfi S.R.L"- Escenario Positivo		
		Dic 2020 - Nov 2021	Dic 2021 - Nov 2022	Dic 2022 - Nov 2023
		Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$	964.839.418	1.306.039.596	1.726.444.267



## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Ingresos por e-commerce 15%	\$ 144.725.913	\$ 195.905.939	\$ 258.966.640
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 1.109.565.331</b>	<b>\$ 1.501.945.536</b>	<b>\$ 1.985.410.907</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 756.173.952	\$ 1.023.582.893	\$ 1.353.066.800
Gastos Administrativos	\$ 23.208.712	\$ 31.416.105	\$ 41.528.722
Gastos de Comercialización	\$ 34.420.267	\$ 46.592.450	\$ 61.590.221
Gastos Financieros	\$ 119.514.055	\$ 161.778.308	\$ 213.853.572
Otros Egresos	\$ 2.680.540	\$ 3.628.471	\$ 4.796.449
Plan de acción	\$ 9.670.200	\$ 13.014.270	\$ 17.178.836
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 945.667.727</b>	<b>\$ 1.280.012.497</b>	<b>\$ 1.692.014.600</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 163.897.604</b>	<b>\$ 221.933.039</b>	<b>\$ 293.396.307</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 57.364.161</b>	<b>\$ 77.676.564</b>	<b>\$ 102.688.707</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 106.533.443</b>	<b>\$ 144.256.475</b>	<b>\$ 190.707.599</b>

Inversión a realizar	-39.863.306
Flujo del período 1	106.533.443
Flujo del período 2	144.256.475
Flujo del período 3	190.707.599
Tasa de referencia LELIQ	54%
<b>VAN</b>	<b>92.439.720</b>
<b>TIR</b>	<b>291%</b>

<b>ROI</b>	
Beneficios	599.598.492
Costos	39.863.306
<b>ROI</b>	<b>1404%</b>


**CASH FLOW PROYECTADO - "Redolfi S.R.L." - Escenario Negativo**

	Dic 2020 - Nov 2021	Dic 2021 - Nov 2022	Dic 2022 - Nov 2023
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 964.839.418	\$ 1.306.039.596	\$ 1.726.444.267
Ingresos por e-commerce 5%	\$ 48.241.971	\$ 65.301.980	\$ 86.322.213
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 1.013.081.389	\$ 1.371.341.576	\$ 1.812.766.480
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 756.173.952	\$ 1.023.582.893	\$ 1.353.066.800
Gastos Administrativos	\$ 23.208.712	\$ 31.416.105	\$ 41.528.722
Gastos de Comercialización	\$ 34.420.267	\$ 46.592.450	\$ 61.590.221
Gastos Financieros	\$ 119.514.055	\$ 161.778.308	\$ 213.853.572
Otros Egresos	\$ 2.680.540	\$ 3.628.471	\$ 4.796.449
Plan de acción	\$ 9.670.200	\$ 13.014.270	\$ 17.178.836
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 945.667.727	\$ 1.280.012.497	\$ 1.692.014.600
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 67.413.662	\$ 91.329.079	\$ 120.751.880
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 23.594.782	\$ 31.965.178	\$ 42.263.158
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 43.818.881	\$ 59.363.902	\$ 78.488.722

Inversión a realizar	-39.863.306
Flujo del período 1	43.818.881
Flujo del período 2	59.363.902
Flujo del período 3	78.488.722
Tasa de referencia LELIQ	54%
<b>VAN</b>	<b>22.800.067</b>
<b>TIR</b>	<b>119%</b>

<b>ROI</b>	
------------	--

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Beneficios	199.866.164
Costos	39.863.306
<b>ROI</b>	<b>401%</b>