

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de  
Licenciado en Administración  
Planificación Estratégica de Redolfi SRL**



Universidad Siglo 21  
Alumno: Uriel Andrés Berelejis  
DNI: 40.248.985  
Legajo: ADM04675  
Tutora: Sofia Rinero  
Ciudad: Córdoba Capital  
Fecha: Julio 2020

### **Resumen**

El presente trabajo final de grado propone la aplicación de un modelo de planificación estratégica para la empresa Redolfi S.R.L.

Teniendo en cuenta la crisis socioeconómica en Argentina debido a la pandemia originada por el coronavirus es que se le propone a la organización la optimización de su estrategia de E-commerce para poder utilizar su página web a modo de catálogo de su cartera de productos y un plan de marketing digital.

El objetivo de este trabajo es, aprovechar los corredores habituales de distribución por los camiones de Redolfi con la intención de desarrollar nuevos mercados. Para esto se hará uso del marketing digital específicamente en las localidades que la empresa quiera convertir en cliente.

Por otro lado, la organización se encuentre inmersa en un mercado sumamente competitivo en cuanto a precios, es por esto, que se le propondrá también el desarrollo de un sistema de fidelización del cliente con el objetivo de generar una ventaja distintiva frente a la competencia.

Palabras claves: Planificación estratégica – Redolfi – E-commerce – Marketing Digital – fidelización – Cliente

### **Abstract**

This final degree project proposes the application of a strategic planning model for the company Redolfi S.R.L.

Considering the socioeconomic crisis in Argentina due to the pandemic caused by the coronavirus, the organization is proposed to optimize its E-commerce strategy to be able to use its website as a catalog of its product portfolio and a digital marketing plan.

The objective of this work is to take advantage of the usual distribution corridors for Redolfi trucks with the intention of developing new markets. For this, digital marketing will be used specifically in the locations that the company wants to convert into a customer.

On the other hand, the organization is immersed in an extremely competitive market in terms of prices, which is why it will also be proposed to develop a customer loyalty system with the aim of generating a distinctive advantage over the competition.

Keywords: Strategic planning - Redolfi - E-commerce - Digital Marketing - loyalty - Customer

## Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....  | 2  |
| <b>Abstract</b> .....   | 3  |
| <b>Introducción</b> .....   | 6  |
| <b>Análisis de situación</b> .....                                      | 8  |
| <b>1. Análisis del macroentorno - PESTEL</b> .....                      | 8  |
| <b>1.1 Nivel Político</b> .....   | 8  |
| <b>1.2 Nivel Económico</b> .....  | 9  |
| <b>1.3 Nivel Social</b> .....   | 10 |
| <b>1.4 Nivel Tecnológico</b> .....                                      | 11 |
| <b>1.5 Nivel Ecológico</b> .....  | 12 |
| <b>1.6 Nivel Legal</b> .....  | 12 |
| <b>2. Análisis del microentorno - 5 Fuerzas de Porter</b> .....         | 13 |
| <b>2.1 Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas</b> ..... | 13 |
| <b>2.2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales</b> .....          | 13 |
| <b>2.3 El poder de negociación con los compradores</b> .....            | 14 |
| <b>2.4 El poder de negociación de los proveedores</b> .....             | 14 |
| <b>2.5 Productos sustitutos</b> .....                                   | 14 |
| <b>Análisis de mercado</b> .....  | 15 |
| <b>Análisis interno de la organización</b> .....                        | 16 |
| <b>1. Actividades primarias</b> .....                                   | 16 |
| <b>1.1 Logística interna</b> .....                                      | 16 |
| <b>1.2 Operaciones</b> .....  | 17 |
| <b>1.3 Logística externa</b> .....                                      | 17 |
| <b>1.4 Marketing y ventas</b> .....                                     | 18 |
| <b>1.5 Servicio de postventa</b> .....                                  | 18 |
| <b>2. Actividades de apoyo</b> .....                                    | 18 |
| <b>2.1 Aprovisionamiento</b> .....                                      | 18 |
| <b>2.2 Desarrollo tecnológico</b> .....                                 | 19 |
| <b>2.3 Recursos humanos</b> .....                                       | 19 |

|   |    |
|---|----|
| <b>2.4 Infraestructura de la organización</b> ..... | 19 |
| <b>3.Marco Teórico</b> .....                        | 20 |
| <b>4. Diagnóstico</b> .....                         | 21 |
| <b>5. Plan de Implementación</b> .....              | 23 |
| <b>Visión</b> .....                                 | 23 |
| <b>Misión</b> .....                                 | 24 |
| <b>Valores</b> .....                                | 24 |
| <b>Objetivo General</b> .....                       | 25 |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....                  | 26 |
| <b>Planes de acción</b> .....                       | 29 |
| <b>Referencias</b> .....                            | 34 |
| <b>Libros</b> .....                                 | 34 |
| <b>Páginas WEB</b> .....                            | 34 |
| <b>Anexo 1</b> .....                                | 37 |
| <b>Anexo 2</b> .....                                | 37 |
| <b>Anexo 3</b> .....                                | 38 |
| <b>Anexo 4</b> .....                                | 38 |
| <b>Anexo 5</b> .....                                | 39 |

### **Introducción**

En el presente reporte de caso se realizará un análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con el fin de establecer una planificación estratégica que le permita ampliar sus ventas, a través del E-commerce (comercio electrónico) y la fidelización del cliente.

Redolfi S.R.L es una empresa especializada en el servicio de venta mayorista. Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería; entre otros. La organización posee autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, mientras que sus distribuidoras se encuentran en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa fue fundada en 1959 por Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi con la compra de un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi hermanos. Luego, en 1975, los hermanos decidieron tomar distintos caminos: mientras Miguel continuó con la librería y el bazar, Alonso se encargó de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, hoy en día presidente de la empresa. Con el correr de los años los Redolfi fueron ampliando su cartera de negocios. A fines de 1993, falleció su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, generando un complejo proceso de sucesión de la empresa y grandes conflictos familiares entre sus hijos. Sin embargo, la empresa continuó con éxito, incluso generando nuevos negocios. Hoy en día la organización cuenta con aproximadamente 6000 clientes y 170 empleados, cubriendo así, casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasando sus fronteras.

Sin embargo, este rubro ha visto reducido notablemente su margen de rentabilidad, comenzando en un 5% en el 2002 y decayendo con relación al aumento de

los costos operativos y de los insumos hasta un 2,5%. Las empresas del sector han tenido que absorber gran parte de aumento de los costos, sin poder reflejarlos en el precio de venta debido a la gran competencia existente en el segmento y a que la única forma de mantener la cartera de clientes ha sido hasta ahora la baja de los márgenes.

Redolfi S.R.L. ha sabido mantenerse a lo largo del tiempo más allá de los inconvenientes anteriormente mencionados y de los altibajos de la economía del país.

Luego de haber analizado los datos anteriormente descriptos se le propone a la organización la búsqueda de nuevos clientes y la fidelización tanto de estos como de los captados con anterioridad.

Una plataforma de e-commerce poniendo los productos de la empresa al alcance de todos, generando así nuevos clientes potenciales, ofreciéndoles la seriedad y la trayectoria de la organización. Por otro lado, un sistema que permita a sus clientes reducir el nivel de stock y facilitar los pedidos para con la organización, generando para Redolfi una gran diferencia competitiva y para los clientes un alto nivel de fidelización.

Como antecedentes de éxitos obtenidos con estrategias de e-commerce, podemos citar una publicación de la compañía Magento, una de las empresas pioneras en el área del E-commerce, que describe la experiencia de dos organizaciones que lograron agrandar su mercado y aumentar su rentabilidad gracias a la venta online. Por un lado, Carrier Enterprise, una empresa que existe hace más de un siglo y consiguió, a través de una optimizada plataforma de comercio electrónico, aumentar sus ventas en línea en un 300%. Y por otro, Burger King una cadena de comida rápida presente a nivel internacional, que también a través del E-commerce pudo conectarse mejor con 700 nuevas sucursales, consiguiendo más de mil pedidos en las horas máximas de productividad y con una implementación que sólo demoró 6 meses. (Magento, 2020)

### **Análisis de situación**

En esta etapa, se hará uso de dos herramientas de análisis estratégico. Por un lado y para el detalle externo a la organización, se utilizará el modelo de PESTEL; por otro lado, y para el estudio intensivo de la competencia dentro de una misma industria, se utilizarán las 5 fuerzas de Porter.

#### **1. Análisis del macroentorno - PESTEL.**

Se llevará a cabo un análisis de 6 niveles distintos con respecto al macroentorno en el que se encuentra inserta la organización, estos son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

##### **1.1 Nivel Político**

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Es representativa porque gobiernan los representantes del pueblo, republicana pues los representantes son elegidos por el pueblo a través del sufragio y porque existe la división de poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial). Por último, es federal porque los Estados Provinciales conservan su autonomía, a pesar de estar reunidos bajo un gobierno común. (Casa Rosada, 2020)

Desde diciembre de 2019 el presidente de la Republica es Alberto Fernández, quien asumió la responsabilidad de gobernar un país que lleva muchos años sumergidos en una crisis socio economía con profundas desigualdades sociales y altos niveles de inflación y pobreza. Esta situación ha horadado el poder adquisitivo de los argentinos.

Sumado a ello, en marzo de 2020 se declara en el mundo una pandemia originada por el coronavirus Covid-19, hecho que obligó prácticamente a todos los países del mundo a poner en segundo plano sus problemas internos y externos y a enfocarse en la preparación de sus sistemas de salud bajo la amenaza de colapso, con un alto costo en vidas humanas y con un impacto económico muy difícil de establecer al día de hoy, pero

con la certeza de que será probablemente una de las crisis más graves que le tocara atravesar a esta generación.

Para intentar retardar el contagio y mantener a salvo a la población, el gobierno tomó la decisión de restringir la circulación de los ciudadanos desde las 00:00hs del 20/03/2020 hasta el 31/03/2020 originalmente, aunque se terminó alargando hasta el 10/05/2020 inclusive, permitiendo solamente los traslados por cuestiones excepcionales, como así también, el movimiento para garantizar la producción imprescindible, el abastecimiento, los servicios de salud y todos los servicios esenciales. (Fernández, 2020)

El 2020 será un año con gran incertidumbre tanto para Argentina como para el resto del mundo respecto de las políticas que se implementaran durante y luego de la pandemia que ocasiono el COVID-19.

## **1.2 Nivel Económico**

Según un informe del Banco Mundial, “Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$ 450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina”. (Banco Mundial, 2020)

El informe detalla también que a lo largo de sus 2.8 millones de kilómetros cuadrados de extensión nuestro país cuenta con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, tierras fértiles, reservas de gas y litio y un gran potencial en energías renovables. Además, cuenta con empresas líderes en producción de alimentos e industrias agrícola ganaderas.

Sin embargo, a lo largo de su historia reciente las políticas de los sucesivos gobiernos no han sabido aprovechar todas estas ventajas, sino que, por el contrario, han acumulado obstáculos institucionales y altos niveles de corrupción. El resultado es que

hoy Argentina presenta un alto nivel de pobreza urbana alcanzado un 35.5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52.3%.

Gran parte del gasto público es destinado a diversos programas de ayuda a la población más desfavorecida económicamente, por ejemplo, la Asignación Universal por Hijo. Estos planes no solo aumentan las erogaciones del Estado, sino que además son paliativos que no solucionan los problemas de esta parte de los ciudadanos a largo plazo. Por otra parte, en muchas ocasiones originan clientelismo ya que son administrados por punteros políticos.

Debido a las turbulencias financieras del 2018, Argentina tuvo que revisar su plan económico con la necesidad de un préstamo del Fondo Monetario Internacional (FMI) de unos US\$57.000 millones. Al mismo tiempo, el peso argentino se depreció un 65% desde abril de 2018 hasta fines del 2019. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída del 2.5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2.5% más.

### **1.3 Nivel Social**

Aunque había una situación social que ya era difícil y está muy vinculada a las problemáticas políticas y económicas descritas en los puntos anteriores, hoy en día no sería responsable realizar un análisis social sin tener en cuenta la cuarentena sanitaria obligatoria que repentinamente cambió la vida de los argentinos. Según un informe de la UCA (Universidad Católica Argentina) “El actual contexto de cuarentena sanitaria es dramático para muchísimas personas en situación de pobreza o vulnerabilidad, ya sea por la soledad o los peligros de una convivencia forzada, por la falta de esos trabajos informales fundamentales para el presupuesto familiar; así como también por la objetiva imposibilidad de contar con condiciones que se suponen necesarias para cumplir con los cuidados sanitarios.” (UCA, 2020)

Esta situación extrema e inesperada no hizo más que poner en evidencia algunas cuestiones sociales que ya eran una realidad innegable de la sociedad argentina: las desigualdades en el acceso a los servicios básicos, la educación, la vivienda y las actividades económicas formales. Seguramente cuando este problema sanitario se vea solucionado, la vulnerabilidad de esta parte de la población se habrá profundizado y requerirá de políticas adicionales para hacerle frente.

#### **1.4 Nivel Tecnológico**

En el año 2013 Argentina lanzó un plan estratégico llamado “Argentina Innovadora 2020”, el mismo es promovido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva proponiendo lineamientos para los siguientes diez años. Se basa en la experiencia acumulada durante años de gestión, recabando información de las necesidades y posibilidades del sistema científico argentino, con el objetivo de crear un modelo de país donde la ciencia y la tecnología constituyan un motor del desarrollo económico y una herramienta de inclusión social.

Según un estudio realizado por INDEC a fines de 2018, se registró que el 80% de los hogares urbanos cuentan con acceso a internet. También, se identificó que en la argentina 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. Con respecto a la variación interanual, se notificó un aumento en el uso de internet y teléfono celular en un 3.4% y 2.3% respectivamente; acompañados de un descenso en la utilización de computadoras en un 2.2%. Los aglomerados del país con mayor uso de internet son: Ushuaia-Río Grande (91.9%), Comodoro Rivadavia-Rada Tilly (87.8%) y Gran Paraná (87.0%), en contraste con los anteriores, los de menor incidencia son San Juan, Gran Mendoza y Formosa.

### **1.5 Nivel Ecológico**

Es evidente que los ciudadanos del mundo cada día están más preocupados y existen más organizaciones para prevenir el deterioro ambiental y Argentina no es la excepción.

Según Naciones Unidas, hoy en día el 50% de los seres humanos vive en las ciudades. Más allá de que las mismas solo representan un 3% del planeta, significan entre el 60% y el 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono.

Para lo que respecta a América Latina, el panorama es aún más desfavorable debido a la rápida urbanización y la poca planificación de la misma. Nuestro país no está exento de la regla ya que cuenta con tasas negativas en el crecimiento de la población rural y demuestra que el 72% de la población se encuentra agrupada en un 20% del territorio. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020)

### **1.6 Nivel Legal**

El sistema legal en Argentina está conformado por el Poder Judicial de la Nación que a su vez está integrado por la Corte Suprema de Justicia, y por los demás tribunales inferiores, a nivel federal y provincial que son los encargados en cada una de sus jurisdicciones de administrar justicia según las instancias previstas.

El mismo se encuentra previsto en la constitución de la nación argentina. La corte suprema la integran cinco jueces abogados nombrados por el presidente de la Nación.

El sistema de justicia se organiza de acuerdo con la materia sobre la que debe intervenir dividiéndose de esta manera en los siguientes fueros: Civil, Comercial, Penal, Laboral, Administrativo Federal, etc. Dentro de cada fuera actúan los juzgados de primera instancia y las cámaras de apelaciones. (Ministerio de Justicia y DDHH, 2020)

## **2. Análisis del microentorno - 5 Fuerzas de Porter**

A través de este modelo se hará hincapié en cinco fuerzas que refieren a la competencia en la industria mayorista de alimentos en Argentina. Estas son: intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas, riesgo de ingreso de competidores potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y, por último, los productos sustitutos.

### **2.1 Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas**

Según el diccionario de la RAE (Real academia española) “competencia” es la “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”.

Las competencias existentes en este sector se dividen en dos grupos. Por un lado, los mayoristas con salones comerciales, estos son: Redolfi S.R.L en todas las localidades. En Rio Tercero: Luconi Hnos., en Rio Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era., en San Francisco: Dutto Hnos. Y en Córdoba: Maxiconsumo Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco. Por otro lado, las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Redolfi, Rosental y Micropack, Estas tres son las competidores más grandes en esta parte de la industria, Aunque también existen otros más pequeños en cada localidad en la que se encuentra Redolfi.

Debido a la cantidad de organizaciones que se encuentran el sector el nivel de competitividad es alto.

### **2.2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

Según se puede observar, en una gran mayoría de los casos, el éxito de las empresas dentro de la industria del mayoreo de alimentos se basa en su trayectoria y prestigio.

Se requiere de grandes inversiones, no solo para la compra de la mercadería, sino que también para el desarrollo de los centros y modalidades de distribución. A modo de ejemplo: Para poder abastecer un solo quiosco, se necesita por lo menos tener la mercadería que ellos utilizaran, el mobiliario para almacenar la misma y algún tipo de automóvil para poder entregarla. Por lo anteriormente expuesto en cuanto a la trayectoria e inversión se puede afirmar que es una industria con altas barreras de ingreso para competidores potenciales.

### **2.3 El poder de negociación con los compradores**

Hoy en día existen numerosas empresas de mayoreo de alimentos en la región, generando en el cliente la posibilidad de elegir entre los distintos proveedores. También, la capacidad de elección de los clientes ha aumentado mucho en los últimos años debido al fácil acceso a la información a través de internet. Por lo tanto, podemos decir que el poder de negociación de los compradores es alto.

### **2.4 El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores del sector son grandes productores de alimentos a nivel mundial, entre ellos se puede destacar: Unilever Argentina, Procter & Gamble, Kraft Food Argentina y Arcor. Estas empresas se dedican a la fabricación de productos de consumo masivo. También como se dijo con anterioridad existen diversas organizaciones dedicadas a la distribución mayorista de los mismos.

Por estos motivos es que podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es alto.

### **2.5 Productos sustitutos**

La integración vertical es un concepto que ha tenido gran repercusión en diversos mercados. A través de este mecanismo las organizaciones introducen como un nuevo modelo de negocio un eslabón de la cadena de valor en la que opera la empresa. En este caso se verifica que algunos de los grandes fabricantes de alimentos y productos de

consumo masivo están comenzando a optar por este procedimiento, hecho que se constituiría como producto sustituto. No obstante ello, muchos de los clientes seguirán eligiendo concentrar en uno o pocos proveedores (mayoristas) ya que este modelo de operación les simplifica el proceso de negociación y compra generando una mayor eficiencia en el uso de sus recursos.

### **Análisis de mercado**

Luego de haber finalizado con los estudios de macro y microentorno se realizará un estudio de mercado para determinar cómo se conforma el mercado meta de las organizaciones dedicadas al mayoreo de productos alimenticios en la provincia de Córdoba.

Las ventas a lo largo del país, expresada en miles de pesos según un informe del INDEC en febrero de 2020, fue de: 72.577.534 y en Córdoba fue de: 6.684.744, representando así un 9.2% de las ventas en el país. (INDEC, 2020)

En los últimos 27 meses el autoservicio sólo tuvo dos que fueron positivos. Marzo de 2018 y marzo de 2020, este último tuvo un aumento del 16.6% comparado al mismo mes del año anterior, debido a la crisis del coronavirus y al miedo al desabastecimiento que esta crisis generó en la sociedad argentina. (Scanntech, 2020).

No cabe ninguna duda que los mayorista le venden sus productos a un minorista y estos al consumidor final. Sin embargo, estas empresas ofrecen productos de consumo masivo que son indispensables para la supervivencia del ser humano. Sin importar quién sea el comprador real de estos productos, las 3.308.876 de personas que residen en la provincia de Córdoba necesitan de este tipo de productos, por ende, en cierto modo constituyen el mercado de estas organizaciones.

Éste no sólo es un mercado de gran tamaño, sino que, desde hace ya mucho tiempo, como muestran las estadísticas y proyecciones de los censos realizados por el gobierno, es un mercado que crece constantemente y los años que se avecinan no parecen ser la excepción a la regla. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020)

### **Análisis interno de la organización**

Se utilizará la cadena de valor para realizar este análisis, la misma se define como: “la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto.”. (Hill & Jones, 2011, p. 81)

La cadena de valor está dividida en dos grandes partes: las actividades principales o primarias y las de soporte. A su vez, las actividades primarias están subdivididas en: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y, por último, servicio de postventa. Las de soporte también presentan subdivisiones, estas son: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

## **1. Actividades primarias**

### **1.1 Logística interna**

La empresa cuenta con un centro de distribución y 4 sucursales mayoristas. Los pedidos de las sucursales al centro de distribución se realizan a través de internet con 24hs de antelación.

Una vez que los productos llegan al depósito se descarga la mercadería empaquetada en pallets de mono y multi productos. Para esto se utilizan auto elevadoras. Mientras tanto, un empleado va controlando de forma manual la coherencia entre el

pedido realizado y los productos recibidos. Por último, la mercadería se almacena en anaqueles o racks según el depósito al que correspondan.

### **1.2 Operaciones**

Esta organización no cuenta con un área de operaciones en si ya que no intervienen en el proceso de transformación de ningún tipo de recurso. De todas formas, si posee un plan coordinado entre el abastecimiento, la recepción y las ventas. La empresa dispone de un sistema que le informa la cantidad de mercadería que deberá comprar. Cada sucursal realiza los pedidos al centro de distribución a través de internet con 24hs de anticipación. Una vez realizados estos pasos, arriba el camión al depósito y se descarga la mercadería empacutada en pallets utilizando auto elevadoras. Por último, las ventas se realizan sin restricciones. No se exige un monto mínimo, pero si algunos requisitos tributarios como ser monotributista o responsable inscripto.

### **1.3 Logística externa**

El proceso de venta de la empresa se puede dar de dos maneras. Por un lado, el cliente puede contactarse con la organización a través de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico. De todas formas, Redolfi no hace mucho hincapié en publicidad, por eso la mayor cantidad de los clientes los consigue gracias a sus responsables de ventas quienes contactan a las organizaciones que le interesan a la empresa.

El vendedor de la empresa pone a disposición del cliente un catálogo de los distintos productos ofrecidos, quien selecciona lo que es de su interés y se le realiza un presupuesto. Si el cliente acepta, se le pide que formalice a través de una orden de compra y/o mail y hasta en algunos casos se le solicita una seña por los productos seleccionados.

Una vez finalizado este proceso, se le solicitará al encargado de compras que realice el pedido y a su vez la orden de depósito para almacenar estos productos. Para finalizar con el proceso, el vendedor deberá chequear que el pedido recibido por la

empresa sea igual a lo que habían solicitado y de ser así, se le despacha el mismo al cliente.

#### **1.4 Marketing y ventas**

La empresa es una organización conocida por su larga trayectoria en la región. Sin embargo, no cuenta con un plan de publicidad y comunicación en la actualidad.

Redolfi realiza algunas acciones que dan a conocer su marca, entre estas se destacan: página en Facebook de la empresa, patrocinio de algunos clubes, eventos deportivos y de la radio de la región, como así también, el ploteo de todos sus automóviles.

#### **1.5 Servicio de postventa**

Este es uno de los grandes diferenciadores de Redolfi en relación con su competencia. La mayoría de los clientes de Redolfi son: despensas de barrio, minimercados, quioscos, etc. Estos suelen ser unipersonales y con pocos recursos.

La organización no sólo les brinda a sus clientes asesoramiento a la hora de instalar un nuevo local, sino que, dentro de sus servicios le ofrecen visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días brindándoles toda la información que éstos necesitan.

## **2. Actividades de apoyo**

### **2.1 Aprovisionamiento**

El proceso de compras de la empresa comienza cuando un vendedor le da aviso al encargado de compras sobre la venta que acaba de realizar, le especifica el tamaño y el tipo de venta. Una venta es el desencadenante de la próxima compra ya que, Redolfi S.R.L cuenta con una política de mantener los stocks en niveles mínimos y comprar sólo lo necesario luego de haber realizado un venta. Sólo existe un colchón de stock de 3 meses para los 5 productos más demandados por los clientes.

## **2.2 Desarrollo tecnológico**

La empresa cuenta con un sistema que determina la cantidad de mercadería a comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta el stock actual, la demanda semanal y la última compra. Más allá de esto Redolfi no se destaca a nivel tecnológico, siendo una empresa que inclusive realiza procesos como el chequeo de stock recibido de forma manual. Otro ejemplo de esto es el poco énfasis que pone la compañía en sus redes sociales sin siquiera tener desarrollado el E-commerce en su página web.

## **2.3 Recursos humanos**

La organización cuenta con 132 empleados. El área de administración es la encargada de la liquidación de sueldos.

Redolfi no cuenta con un área de recursos humanos, la última vez que se hizo una encuesta de satisfacción laboral fue en 2005 y no se registraron los resultados. La misma no dispone de un proceso específico de contratación ni de inducción del nuevo empleado, generando inconvenientes y pérdidas de tiempo en el aprendizaje de estos. Sin embargo, la organización tiene buena relación con los empleados ya que le da trabajo a gente que reside en los lugares donde se establece y también está dentro de su cultura organizacional mantener al personal que está trabajando con ellos y motivar las promociones a través de los años y la confianza.

## **2.4 Infraestructura de la organización**

La empresa está conformada por áreas internas y también cuenta con asesoramiento externo. Las áreas internas son: ventas, administración, finanzas, depósito y logística. La organización cuenta con una estructura organizacional sumamente vertical, generando dependencia en pocas personas y por ende una bajo nivel de delegación. En cuanto al asesoramiento externo se compone de: contadores, asesores legales y gente especializada en higiene y seguridad.

Por otro lado, Redolfi cuenta con un gran centro de distribución en James Craik y 4 sucursales en: Río III, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. A su vez, cada una de estas sucursales está compuesta por un autoservicio, salvo la de Córdoba que cuenta con la distribución de productos Kodak.

### **3.Marco Teórico**

Según el autor que consultemos, será la definición de planificación estratégica que encontremos. Para el CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe) “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. (Armijo, 2009)

Robbins (2014) detalla 6 pasos para tener en cuenta a la hora de realizar una Planificación Estratégica, éstos son: identificación de la misión, los objetivos y la estrategia actual de la empresa; realización de un análisis externo; realización de un análisis interno; formulación de las estrategias; implementación de éstas y por último, evaluación de todo el proceso.

El mismo autor recalca tres grandes razones por las que es conveniente adoptar una Planificación Estratégica. La primera de ellas es que, según su análisis, está comprobado que las organizaciones que utilizan la PE tienen mejor índice de desempeño que aquellas que no. La segunda razón es que la PE logra determinar qué factores son relevantes para anticiparse a los cambios del entorno. El tercer motivo descrito por Robbins es que la utilización de esta herramienta resulta de gran ayuda para hacer funcionar a la organización como un sistema.

Se tendrá en cuenta dos conceptos para el diagnóstico y el plan de implementación hacia la empresa, el desarrollo de mercado y el E-commerce.

“Cuando se recurre al desarrollo de mercados se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir.” (Hill & Jones, 2009, p.244)

Según un artículo publicado en la página web de la School of Management de Barcelona, el E-commerce “Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet” (Merino, 2015). El año 2020 es considerado como el año del internet de las cosas (IoT), a través de las redes 5G y el intercambio de datos en directo, el comercio electrónico será mas importante que nunca.

El E-commerce no conoce de barreras ni de fronteras y el espacio geográfico no delimita el mercado ni el cliente. Este tipo de comercio venía teniendo un gran crecimiento en los últimos años, pero este año y debido a la crisis y el aislamiento impuesto por el Covid-19, se convirtió en el aliado perfecto de la gran mayoría de las empresas a nivel mundial. En lo que respecta a la Argentina, los últimos datos publicados en la prensa indican que la compra online tuvo un crecimiento del 17% desde el comienzo del brote del virus, generando 30% de nuevos usuarios y 7 de cada 10 de estos nuevos usuarios aseguran que seguirán utilizando esta forma de comprar. (El Cronista, 2020)

#### **4. Diagnóstico**

Luego de haber analizado a la empresa y al entorno que la rodea, se propone para Redolfi una estrategia de desarrollo de mercado a través de una plataforma de E-commerce y el diseño de un sistema informático para la fidelización de sus clientes.

En los últimos años la organización se vio afectada por la reducción en sus márgenes de rentabilidad debido al aumento de los costos y a la imposibilidad de trasladar estos a sus clientes ya que la competencia en el sector se basa en precios.

En el 2020 el mundo se vio inmerso en la crisis del coronavirus. La situación económica Argentina, que ya presentaba un panorama bastante incierto, con altas tasas de pobreza y devaluación, se vio aún mas deteriorada. La crisis del COVID-19 no es sólo sanitaria, sino que también trae aparejada una debacle económica que seguramente perdurará en el tiempo mucho más que el virus.

Sin embargo, el rubro alimenticio al que pertenece Redolfi aumentó sus ventas aún con la reducción del poder adquisitivo de una parte de la población, ya que esta crisis generó miedo al desabastecimiento y este rubro cubre una necesidad básica.

Se le propondrá a la empresa la expansión de su cartera de clientes teniendo en cuenta los recorridos que ya hoy en día realiza la organización a la hora de transportar sus productos desde el centro de distribución en James Craik hasta cualquiera de sus 4 puntos mayoristas (Córdoba, Río Segundo, Río Cuarto y San Francisco).

Se incluirán en este recorrido sólo las localidades que sean consideradas ciudades (más de 10 mil habitantes) asegurando que las mismas cuenten con locales capaces de comprar mercadería en forma significativa y rutinaria.

Se establecerá contacto con los minoristas de estas ciudades a través del E-commerce y publicidad específica (segmentación por lugar) a través de las diferentes redes sociales. De igual manera, se aconsejará a Redolfi visitar por lo menos una vez a cada local de estas poblaciones para ofrecerle sus productos y entablar una relación.

A su vez, se desarrollará un programa para facilitar a los clientes de la organización mantener un conteo exacto del stock, generar alarmas de bajos inventarios y automatizar pedidos al centro de distribución de Redolfi.

El software podrá integrarse directamente a los lectores de barra de los diferentes comercios ofreciendo una versión automatizada de este sistema o en su defecto se podrá manejar de forma manual, ya sea desde una computadora o un dispositivo móvil.

En conclusión, se buscará desarrollar nuevos mercados para la organización sin desviar a la misma de sus recorridos habituales, generando así nuevos ingresos y evitando aumentar de la misma manera los costos. Para ellos se hará uso del E-commerce y la publicidad en las redes sociales. También se apuntará a generar un software que le dé un punto extra a la empresa a la hora de ser elegida por sus clientes, generando una ventaja competitiva frente a otras del mismo rubro y evitando que la competencia siga centrada pura y exclusivamente en los precios que cada una ofrece.

## **5. Plan de Implementación**

Antes de avanzar con la propuesta, es necesario revisar la visión, misión y los valores de Redolfi. Ya que una correcta formulación de estas permitirá llevar a cabo un plan de implementación mucho más eficiente.

### **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”.

No es necesario hacerle ningún cambio a la visión ya que sus lineamientos concuerdan con los necesarios para la puesta en marcha del plan de implementación.

### **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”.

De aplicarse la estrategia propuesta, Redolfi deberá reformular su misión para darle aún mayor importancia al cliente. La misma quedaría de esta forma:

“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 y un sistema que permita a nuestro clientes mejorar su manejo de stocks y automatizar sus proceso de compra. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### **Valores**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Los valores expuestos por la empresa se amoldan a la perfección a los necesarios para llevar a cabo el plan de implementación. Esto es un dato no menor, ya que ejecutar este proceso en una organización con estos valores será mucho más fácil e intuitivo que en una que nos los comparta.

### **Objetivo General**

“Incrementar las ventas en un 10% para diciembre de 2021 en comparación a diciembre de 2018 y teniendo en cuenta el valor real de la moneda, a través de un plan de desarrollo de mercado y fidelización del cliente”

Teniendo en cuenta que generar y organizar nuevos recorridos de entrega puede ser muy complicado y costoso para la empresa es que se le aconseja a la organización, ofrecer sus productos sólo en localidades que se encuentren dentro de sus recorridos actuales. Una vez cubierto este mercado se podrá pensar en expandirse aún más, generando nuevos recorridos.

También será mucho más eficiente centralizar su publicidad por las redes sólo en este nicho de mercado ya que la misma podrá ser orientada exclusivamente a los potenciales clientes de estas zonas.

Las ventas en los autoservicios mayorista aumentaron a nivel nacional y Córdoba no fue la excepción. Durante el primer trimestre de 2020 se incrementaron las ventas en un 74.6% con respecto a los mismos meses del año anterior. Para los mismos períodos, pero teniendo en cuenta los precios constantes, el aumento fue de un 13.1%. (INDEC, 2020)

En definitiva, el mercado en el cual está inserto Redolfi ha incrementado sus ventas en comparación a años anteriores y esta nueva estrategia de desarrollo de mercado le permitirá a la compañía atraer nuevos clientes e intensificar sus ventas.

### **Objetivos Específicos**

1. Optimizar la plataforma digital ya existente de Redolfi para poder exhibir el 100% de sus productos online para febrero de 2021.

La organización espera captar nuevos clientes a través del E-commerce, la plataforma deberá funcionar a modo de catálogo. El cliente deberá crear una cuenta en la plataforma brindando datos de contacto y ubicación, luego procederá a seleccionar los productos a presupuestar, una vez finalizada esta selección con solo un clic el pedido será enviado al área de ventas.

2. Asociar el 50% de los clientes actuales y el 75% de los nuevos clientes a la plataforma de fidelización del cliente de Redolfi para diciembre de 2021.

Los clientes que utilicen este nuevo sistema desarrollado por la organización se consideraran “socios” de Redolfi ya que contarán con ventajas con respecto a los que no lo utilicen. Entre estas se destacan: alarmas de bajo stock y pedidos automatizado a la compañía. Para la empresa esto será una ventaja competitiva porque los beneficios antes mencionados serán motivo para fidelizar clientes existentes y sumar nuevos.

3. Conseguir que el 30% de los nuevos clientes provengan gracias a medios digitales para diciembre de 2021, a través de un plan de marketing digital.

Se contratará un community manager que será el encargado de manejar la web de E-commerce y las redes sociales. El resto del proceso para realizar una venta funcionara de la misma manera a la cual la organización estaba acostumbrada, logrando con esto un eficiente uso del tiempo y los recursos.

La publicidad en Facebook e Instagram es sumamente específica y con bajos costos. Redolfi no comercializará sus productos a través de estas, pero sí tendrá publicados los enlaces de su página web con la intención de atraer personas a esta. Hoy en día la organización cuenta con 342 seguidores en Facebook y 257 en Instagram, es decir, la presencia de la empresa en las redes es baja.

4. Abarcar el 15% de los potenciales clientes de las nuevas zonas para enero de 2021, A través de la incorporación de nuevas paradas en sus recorridos habituales.

Considerando que la empresa ya cuenta con recorridos establecidos y hay una cantidad considerable de clientes que esta “perdiendo” es que se

le aconseja aprovechar los potenciales clientes que hay en el camino. Para esto solamente debería incorporar nuevas paradas a su ruta ordinaria.

Esto implicaría contratar dos nuevos empleados (camioneros) para la carga, el despacho y el traslado de la mercadería y obviamente comprar un nuevo camión Actros 2042 LS/37 4x2 Cd 0km. Incorporar un rodado 0km tendrá un beneficio impositivo para la empresa ya que lo podrá deducir del impuesto a las ganancias durante los 5 años siguientes.

La propuesta estratégica influirá en el funcionamiento de la totalidad de la empresa, sin embargo, el gerente de ventas y su equipo serán los responsables de llevarla a cabo.

Temporal: La propuesta tendrá una duración de 18 meses, comenzando en julio de 2020 y finalizando en diciembre de 2021.

Geográfico: Al tratarse de una propuesta Online, el impacto geográfico puede variar con facilidad. De todas formas, durante este periodo de 18 meses, solo se tomarán nuevos clientes en las ciudades a las cuales los camiones de Redolfi ya se dirigen hoy en día.

## Planes de acción

### Objetivo 1

| Descripción   | Tiempo     |            | Recursos Humanos  |                  | Recursos Físicos      |                               | Recursos Económicos            | Observaciones                                |
|---|------------|------------|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|
|   | Inicio     | Fin        | Responsable       | Area             | Propios               | Terceros                      |                                |  |
| Buscar empresas que se encarguen del desarrollo web                             | 1/8/2020   | 15/8/2020  | Gerente General   | Gerencia general | Computadora, telefono | -                             |                                |  |
| Seleccionar la empresa que se encargara del desarrollo                          | 15/8/2020  | 22/8/2020  | Gerente de Ventas | Gerencia general | -                     | -                             |                                |  |
| Desarrollo del MVP por parte de la empresa seleccionada                         | 23/8/2020  | 31/09/2020 | -                 | -                | -                     | Desarrolladores               | USD 10000 (2500 en esta etapa) | 25% Al inicio y lo restante a contra entrega |
| Primera Muestra del MVP   | 1/10/2020  | 2/10/2020  | -                 | -                | -                     | Desarrolladores               |                                | -  |
| Modificaciones del MVP  | 2/10/2020  | 15/10/2020 | -                 | -                | -                     | Desarrolladores               | USD1250                        |  |
| Prueba MVP con modificaciones   | 15/10/2020 | 30/10/2020 | -                 | -                | -                     | Desarrolladores               | USD1250                        |  |
| Modificaciones en caso de ser necesarias y soluciones para que funcione al 100% | 1/11/2020  | 15/11/2020 |                   |                  |                       | Desarrolladores               | USD1250                        |  |
| Prueba y modificaciones   | 15/11/2020 | 2/12/2020  |                   |                  |                       | Desarrolladores               | USD1250                        |  |
| Diseño del branding y del frontend  | 1/12/2020  | 31/12/2020 |                   |                  |                       | Desarrolladores y diseñadores | USD1250                        |  |
| Implementacion  | 1/1/2021   | 31/1/2021  |                   |                  |                       | Desarrolladores               | USD1250                        |  |
| Mantenimiento del Software  | 1/2/2020   | -          |                   |                  |                       | Desarrolladores               | USD50                          | Se abonaran USD 50 de forma mensual          |

### Objetivo 2

| Descripción  | Tiempo     |            | Recursos Humanos  |                  | Recursos Físicos       |                 | Recursos Económicos       | Observaciones   |
|--|------------|------------|-------------------|------------------|------------------------|-----------------|---------------------------|---|
|  | Inicio     | Fin        | Responsable       | Area             | Propios                | Terceros        |                           |   |
| Buscar empresas que se encarguen del desarrollo del sistema de fidelización                  | 1/8/2020   | 15/8/2020  | Gerente General   | Gerencia general | Computadora y telefono | -               | -                         |   |
| Seleccionar la empresa que se encargara del desarrollo                                       | 15/8/2020  | 22/8/2020  | Gerente de Ventas | Ventas           | -                      | -               | USD 5000 (USD 2500 ahora) | 50% al inicio y el resto a contra entrega   |
| Desarrollo del MVP por parte de la empresa seleccionada                                      | 23/8/2020  | 31/09/2020 | -                 | -                | -                      | Desarrolladores |                           |   |
| Primera Muestra del MVP  | 1/10/2020  | 2/10/2020  |                   |                  |                        | Desarrolladores |                           |   |
| Modificaciones MVP   | 1/10/2020  | 15/10/2020 |                   |                  |                        | Desarrolladores |                           |   |
| Prueba MVP con modificaciones  | 15/10/2020 | 30/10/2020 |                   |                  |                        | Desarrolladores |                           |   |
| Contactar un cliente de confianza para probar el MVP   | 1/11/2020  | 15/11/2020 | Gerente de Ventas | Ventas           |                        |                 |                           |   |
| Feedback del cliente contactado  | 15/11/2020 | 30/11/2020 | Gerente de Ventas | Ventas           |                        |                 |                           |   |
| Diseño del frontend y mejoras en base al feedback del cliente                                | 1/12/2020  | 31/12/2020 |                   |                  |                        | Desarrolladores |                           |   |
| Entrega producto finalizado  | 1/1/2021   | 15/1/2021  |                   |                  |                        | Desarrolladores | USD 2500                  | Pago restante   |
| Mantenimiento del Software   | 15/1/2021  | -          |                   |                  |                        | Desarrolladores | USD 25                    | Se pagara esto en forma mensual para asegurar el mantenimiento                                    |
| Reunion con los clientes para anunciar el nuevo servicio                                     | 15/1/2021  | 22/1/2021  | Gerente General   | Gerencia general |                        |                 | \$ 50.000                 | Se destinara este monto de dinero para poder recibir a los clientes en la sede central de redolfi |
| Seguimiento via telefono de la respuesta de los clientes para con el nuevo servicio ofrecido | 22/1/2021  | 22/2/2021  | Vendedores        | Ventas           |                        |                 |                           | Los vendedores llamaran a los clientes para intentar asociarlos al nuevo servicio                 |
| Asociacion de clientes   | 23/2/2021  | -          | Vendedores        | Ventas           |                        |                 |                           |   |

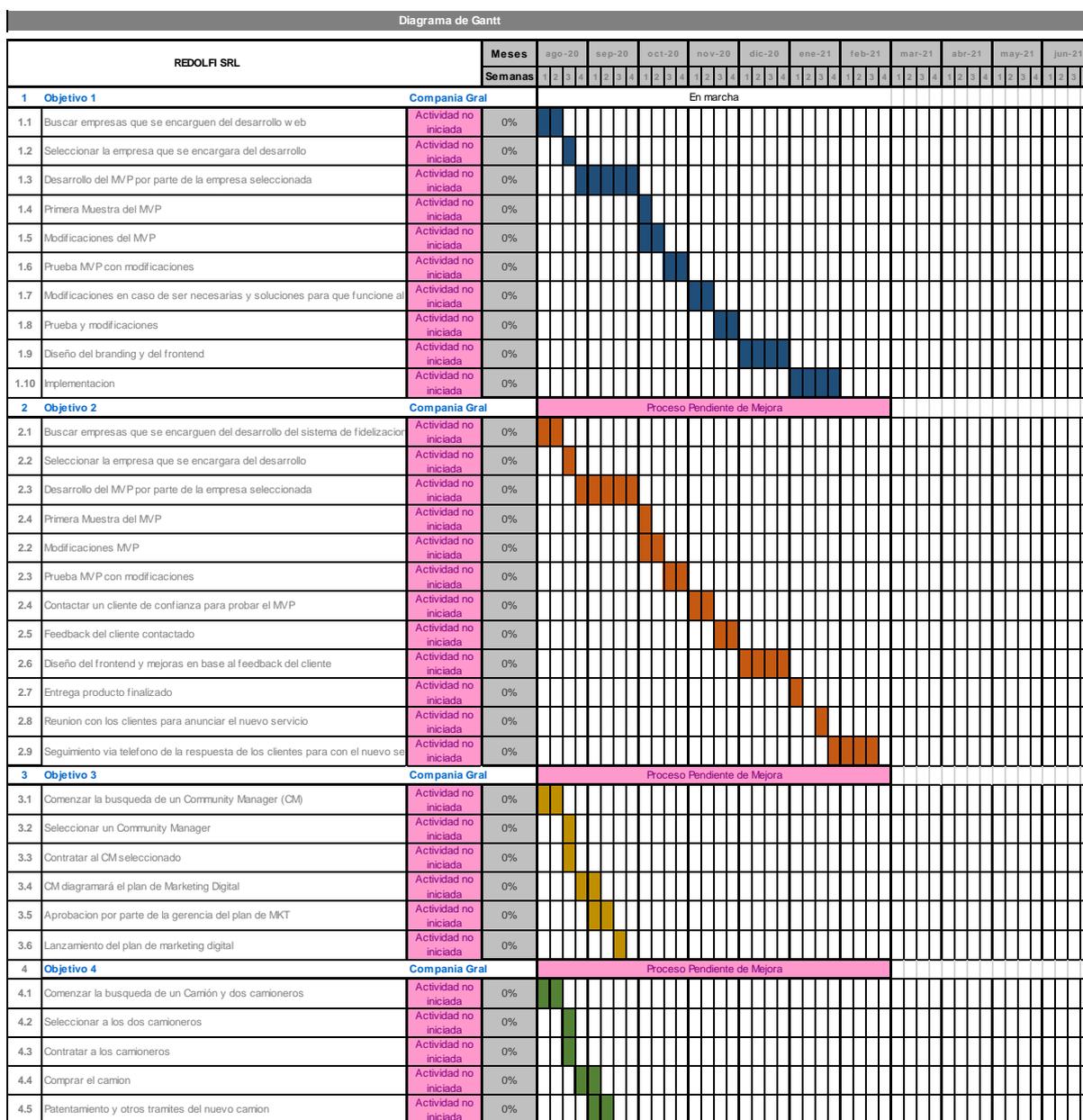
### Objetivo 3

| Descripción  | Tiempo     |           | Recursos Humanos  |                  | Recursos Físicos  |          | Recursos Económicos                   |
|--|------------|-----------|-------------------|------------------|-------------------|----------|---------------------------------------|
|  | Inicio     | Fin       | Responsable       | Area             | Propios           | Terceros |                                       |
| Comenzar la búsqueda de un Community Manager (CM)                      | 1/8/2020   | 15/8/2020 | Gerente de Ventas | Ventas           | Gerente de Ventas | -        |                                       |
| Seleccionar un Community Manager                                       | 15/8/2020  | 22/8/2020 | Gerente de Ventas | Ventas           | Gerente de Ventas | -        |                                       |
| Contratar al CM seleccionado   | 23/8/2020  | 23/8/2020 | Gerente de Ventas | Ventas           | Gerente de Ventas | -        | Sueldo \$40.000 mensuales             |
| CM diagramará el plan de Marketing Digital                             | 24/8/2020  | 7/9/2020  | Community Manager | Ventas           | Community Manager | -        |                                       |
| Aprobacion por parte de la gerencia del plan de MKT                    | 3/9/2020   | 10/9/2020 | Gerente de Ventas | Gerencia General |                   |          |                                       |
| Lanzamiento del plan de marketing digital                              | 10/9/2020  | -         | Community Manager | Ventas           |                   |          | \$25000 Mensuales (Publicidad online) |
| Reporte mensual de las interacciones alcanzadas gracias al plan de MKT | 10/10/2020 | -         | Community Manager | Ventas           |                   |          | Esto debera hacerse de forma mensual  |

## Objetivo 4

| Descripción  | Tiempo    |           | Recursos Humanos            |                  | Recursos Físicos  |          | Recursos Económicos                            |
|--|-----------|-----------|-----------------------------|------------------|-------------------|----------|--|
|  | Inicio    | Fin       | Responsable                 | Area             | Propios           | Terceros |  |
| Comenzar la búsqueda de un Camión y dos camioneros | 1/8/2020  | 15/8/2020 | Gerente general             | Gerencia General | Gerente de Ventas | -        |  |
| Seleccionar a los dos camioneros                   | 15/8/2020 | 22/8/2020 | Gerente general             | Gerencia General | Gerente de Ventas | -        |  |
| Contratar a los camioneros                         | 23/8/2020 | 23/8/2020 | Gerente general             | Gerencia General | Gerente de Ventas | -        | Sueldo \$25.294 mensuales, para cada camionero |
| Comprar el camion                                  | 24/8/2020 | 7/9/2020  | Community Manager/ Gerencia | Compras          | Community Manager | -        | \$ 10.590.285                                  |
| Patentamiento y otros tramites del nuevo camion    | 3/9/2020  | 10/9/2020 | Camioneros                  | -                |                   |          | \$ 100.000                                     |

## Diagrama de Gantt



## Presupuesto

| <b>Presupuesto Redolfi S.R.L</b>         |                  |               |
|--|------------------|---------------|
| <b>Objetivo 1</b>                        | <b>Moneda</b>    | <b>Precio</b> |
| Desarrollo del MVP (CUOTA Inicial)       | USD              | 2.500         |
| Modificaciones MVP (Cuota 2)             | USD              | 1.250         |
| Prueba MVP con modificaciones (Cuota 3)  | USD              | 1.250         |
| Modificaciones y soluciones (Cuota 4)    | USD              | 1.250         |
| Prueba y modificaciones (Cuota 5)        | USD              | 1.250         |
| Diseño del branding y frontend (Cuota 6) | USD              | 1.250         |
| implementación (Cuota 7)                 | USD              | 1.250         |
| Mantenimiento                            | USD              | 50            |
|  | <b>TOTAL USD</b> | <b>10.050</b> |

| <b>Presupuesto Redolfi S.R. L</b>             |                    |               |
|---|--------------------|---------------|
| <b>Objetivo 2</b>                             | <b>Moneda</b>      | <b>Precio</b> |
| Desarrollo del MVP (CUOTA Inicial 50%)        | USD                | 2.500         |
| Entrega producto finalizado (Cuota final 50%) | USD                | 2.500         |
| Mantenimiento mensual                         | USD                | 25            |
| reunión con los clientes                      | PESOS              | 50000         |
|   | <b>TOTAL USD</b>   | <b>5.025</b>  |
|   | <b>TOTAL PESOS</b> | <b>50000</b>  |

| <b>Presupuesto Redolfi S.R. L</b> |                    |               |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|
| <b>Objetivo 3</b>                 | <b>Moneda</b>      | <b>Precio</b> |
| Contratación community manager    | PESOS              | 40.000        |
| Publicidad online mensual         | PESOS              | 25.000        |
|                                   | <b>TOTAL PESOS</b> | <b>65.000</b> |

| <b>Presupuesto Redolfi S.R. L</b>      |                    |                   |
|--|--------------------|-------------------|
| <b>Objetivo 4</b>                      | <b>Moneda</b>      | <b>Precio</b>     |
| contratación dos camioneros            | PESOS              | 50.588            |
| Compra camión y tramites patentamiento | PESOS              | 10.690.285        |
|  | <b>TOTAL PESOS</b> | <b>10.740.873</b> |

|                                   |                    |                         |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|
| <b>PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO</b> | <b>TOTAL PESOS</b> | <b>\$ 10.805.285,00</b> |
|                                   | <b>TOTAL USD</b>   | <b>USD 15.075,00</b>    |

## Cash-flow Redolfi

| CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "X"       |                       |                         |                         |
|---|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
|   | 2020                  | 2021                    |                         |
| <b>INGRESOS</b>                           |                       |                         |                         |
| Por Ventas de Mercaderías                 | \$ 701.276.379        | \$ 988.799.695          |                         |
| Plan de acción                            | \$ 17.531.909         | \$ 98.879.969           |                         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                  | <b>\$ 718.808.289</b> | <b>\$ 1.087.679.664</b> |                         |
| <b>EGRESOS</b>                            |                       |                         |                         |
| Costo de Mercadería Vendida               | \$ 560.670.465        | \$ 790.545.356          |                         |
| Gastos de Comercialización                | \$ 28.752.332         | \$ 40.540.787           |                         |
| Gastos Administrativos                    | \$ 14.376.166         | \$ 20.270.394           |                         |
| Gastos Financieros                        | \$ 86.256.995         | \$ 121.622.362          |                         |
| Otros Egresos                             | \$ 2.156.425          | \$ 3.040.559            |                         |
| Plan de acción 1                          | \$ 750.456            | \$ 60.912               |                         |
| Plan de acción 2                          | \$ 420.800            | \$ 30.456               |                         |
| Plan de acción 3                          | \$ 600.000            | \$ 1.692.000            |                         |
| Plan de acción 4                          | \$ 11.001.373         | \$ 877.268              |                         |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                   | <b>\$ 704.985.011</b> | <b>\$ 978.680.095</b>   |                         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     | <b>\$ 13.823.278</b>  | <b>\$ 108.999.569</b>   |                         |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>           | <b>\$ 4.838.147</b>   | <b>\$ 38.149.849</b>    |                         |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b> | <b>\$ 8.985.130</b>   | <b>\$ 70.849.720</b>    |                         |
|   |                       |                         | Rentabilidad 2021 6,61% |
| Inversión a realizar                      | -15.433.265           |                         | Rentabilidad 2018 1,94% |
| Flujo del periodo 1                       | 8.985.130             |                         | Diferencia 4,67%        |
| Flujo del periodo 2                       | 70.849.720            |                         |                         |
| VAN                                       | 13.165.885            | 13.165.885              |                         |
| TIR                                       | 145%                  | 145%                    |                         |
| <b>ROI</b>                                |                       |                         |                         |
| Beneficios                                | 116.411.879           |                         |                         |
| Costos                                    | 15.433.265            |                         |                         |
| ROI                                       | 654%                  | 654%                    |                         |

| Premisas generales:  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| 1.   | El aumento de ingresos será suponiendo que las ventas se mantienen igual en términos reales y se incorpora un 0,02% del mercado del e-commerce. |  |  |  |
| 2.   | Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará en la misma proporción, manteniendo el mismo margen de CMV.                               |  |  |  |
| 3.   | Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán de manera proporcional a los ingresos  |  |  |  |
| 4.   | Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)           |  |  |  |
| 5.   | Los ingresos y los costos ya incluyen IVA   |  |  |  |
| 6.   | Se toma como referencia los estados financieros del año 2018  |  |  |  |
| Premisas de Planes de Acción   |   |  |  |  |
| 1.   | Se determina el costo de acuerdo a los presupuestos solicitados.  |  |  |  |
| 2.   | Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"  |  |  |  |
| <b>Objetivo general: Aumentar los ingresos totales un 10% para diciembre 2021</b>                    |   |  |  |  |
| Plan de Acción 1: Exhibir el 100% de los productos online para febrero 2021.                         |   |  |  |  |
| Plan de Acción 2: Asociar el 50% de los clientes viejos y el 75% de los nuevos                       |   |  |  |  |
| Plan de Acción 3: Conseguir que el 30% de los nuevos clientes provengan gracias al marketing digital |   |  |  |  |
| Plan de Acción 4: Alcanzar el 15% de los clientes potenciales de las nuevas zonas                    |   |  |  |  |
| Todos los planes de acción en conjunto conducen a un aumento de los ingresos.                        |   |  |  |  |

|                            | 2020           | 2021  | 2022 | 2023 |
|----------------------------|----------------|-------|------|------|
| Ingresos 2018              | \$ 318.857.648 |       |      |      |
| Costo de ventas 2018       | \$ 249.898.421 | 78,4% |      |      |
| Otros costos de venta      | \$ 102.468.794 |       |      |      |
| Gastos Administrativos     | \$ 7.669.955   | 2,4%  |      |      |
| Gastos de Comercialización | \$ 11.375.121  | 3,6%  |      |      |
| Gastos Financieros         | \$ 39.496.697  | 12,4% |      |      |
| Otros Egresos              | \$ 885.858     | 0,3%  |      |      |

| Tabla 1: Inflación (REM) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|------|------|------|------|
|                          | 43%  | 41%  | 1,41 | 35%  |
|                          |      |      | 1,35 | 32%  |
|                          |      |      |      | 1,32 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Impuesto a las ganancias | 35% |
| Tasa de referencia LEIQ  | 54% |

En el cash-flow podemos ver tres indicadores: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI).

El primero arrojó un resultado de \$13.165.885, lo que significa que, dentro de dos años, no solo se habrá recuperado la inversión, sino que también se habrá recaudado ese dinero.

Por otra parte, la TIR hace referencia al tipo de interés en el cual el número de VAN sería cero. Es decir, si la tasa de interés pagada en el plazo de dos años fuera mayor al 145%, no se recomendaría invertir en este proyecto.

Por último, el retorno sobre la inversión es de 654%, este resultado indica que si se invierten \$15.433.265, se obtendrá un beneficio "extra" de \$116.411.879. Podemos ver claramente que la inversión es rentable y atractiva. Por cada peso invertido, se obtiene \$6.54.

## **Conclusiones y recomendaciones profesionales**

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por los instrumentos de análisis, la implementación de la planificación estratégica propuesta a la empresa resulta 100% beneficiosa ya que aumenta en gran cantidad sus ventas sin incrementar al mismo nivel los costos.

Además, la empresa se insertaría en el rubro digital, que año tras año se vuelve una herramienta imprescindible para estar vigente en estos mercados tan competitivos y cambiantes. Más aún teniendo en cuenta los cambios en las formas de venta que se han generado durante la crisis del Covid-19 y que seguramente perdurarán en la actividad comercial post-pandemia.

Es importante destacar que, si bien esta innovación se generará en su gran mayoría en el área de ventas, seguramente ejercerá una influencia positiva en toda la organización ya que la misma debe funcionar como un sistema en el cual cada departamento tiene su especificidad y al mismo tiempo sostiene un vínculo estrecho con el resto.

Por todo lo expuesto, se concluye que este es un momento muy propicio para implementar la propuesta desarrollada en este trabajo que será un punta pie para convertir a Redolfi en una empresa 100% digitalizada, moderna y flexible.

## Referencias

### Libros

- HILL, C. W., & JONES, G. R. (2009). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. Octava Edición.* Mc Graw Hill.
- HILL, C. W., & JONES, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. Novena Edición.* CENGAGE Learning.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary (2014). *Administración. Decimosegunda Edición.* Pearson. México

### Páginas WEB

- ARMIJO, Marianela (2009) *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Recuperado de:  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- BANCO MUNDIAL (abril 2020) *Argentina: panorama general.* Recuperado de:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- CASA ROSADA PRESIDENCIA  
<https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion> (Recuperado en abril 2020)
- CONSTITUCION NACIONAL ARGENTINA. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://www.congreso.gob.ar/constitucionNacional.php>
- DEVINCENZI, Agustina. (2020) *Coronavirus: el 30% de los usuarios actuales de e-commerce son primerizos.* Recuperado de:  
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/-A-partir-del-coronavirus-el-30-de-los-argentinos-debuto-en-el-e-commerce--20200325-0009.html>
- FERNANDEZ, Alberto A (marzo 2020) *Carta del presidente Alberto Fernández a los argentinos.* Recuperado de:  
<https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/46782-carta-del-presidente-alberto-fernandez-a-los-argentinos>
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2018) *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH.* Recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_19CF6C49F37A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf)

- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (febrero 2020) *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado de:  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)
- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (marzo 2020) *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado de:  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_05\\_202A09BABB1B.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_05_202A09BABB1B.pdf)
- MAGENTO COMMERCE. *Cómo CE creó una experiencia B2B fresca*. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://magento.com/es/case-studies/b2b-ecommerce-carrier-enterprise>
- MAGENTO COMMERCE. *Ventas B2B hechas a tu manera: Magento y QSL para Burger King*. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://magento.com/es/case-studies/b2b-sales-done-your-way-magento-qsl-burger-king>
- MERINO, Rodríguez Cristina. (2015) *¿Qué es el e-commerce o el comercio electrónico?* Recuperado de:  
<https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION. *Plan Argentina Innovadora 2020*. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://www.argentina.gov.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>
- MINISTERIO DE JUSTICIA Y DDHH. *La Justicia Argentina. Administracion de Justicia*. Recuperado en abril 2020, de:  
<http://www.jus.gov.ar/la-justicia-argentina/administracion-de-justicia.aspx>
- OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA (abril 2020) *Desigualdades sociales en tiempo de pandemia*. Recuperado de:  
<http://uca.edu.ar/es/noticias/desigualdades-sociales-en-tiempos-de-pandemia>
- RAE (Real Academia Española). *Diccionario de la lengua española*  
<https://dle.rae.es/competencia>
- SECRETARIA DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENBILE. *Ciudades Sustentables. Para hacerlas mas habitables*. Recuperado en abril 2020, de:  
<https://www.argentina.gov.ar/ambiente/ciudadessustentables>
- VALENZUELA ARGOTI, Carlos Ernesto. (2016) *Importancia de la planeación estratégica de las empresas. Monografía*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad De Estudios a Distancia (FAEDIS) Programa De Administración De Empresas Bogotá, D.C. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=D2D4863080984C319AB6745991AD5F22?sequence=1>

## Anexo 1

Consulta y presupuesto de desarrollo web y plataforma de fidelización del cliente brindando por Intertron Mobile S.A.



**uriel berelejis** <uberelejis@gmail.com>  
para rrueda ▾

13:59 (hace 2 horas) ☆ ↶ ⋮

Raul,

Buenas tardes!

Te escribo de parte de Martin Radosta, estoy necesitando dos desarrollos y el me comento que ustedes podrían hacerlos.

Les cuento que estaría necesitando...

1- Una página de e-commerce que sirva a modo de catálogo, permitiendo al cliente crear una cuenta en la misma (incluyendo datos de contacto, ubicación, entre otros) , seleccionar los productos expuestos en la página y poder traducir todo esto en un correo que se enviará de forma automática a las casillas de la gente de ventas en mi organización, para así poder cotizar el producto en el momento.

2- Un software que permita fidelizar a mis clientes, ofreciéndoles a ellos de forma gratuita, conteo de stock, alarmas de bajo stock, pedidos automatizados a mi compañía entre otros beneficios....

Te paso esta información como adelanto, para que me confirmes si pueden hacerlo y en ese caso, organicemos una reunión así te paso las especificaciones y todos los detalles del caso..

Slds,

Uriel Berelejis. -

Presupuesto desarrollo de solución e-commerce ➤ Recibidos x



**Raul Rueda**  
para mí ▾

15:47 (hace 13 minutos) ☆ ↶ ⋮

Buen día, Uriel,

¿Cómo estás?. Te adjunto el presupuesto de lo que acordamos después de la reunión del otro día.

Para lo que es la plataforma web, el total sería USD 10.000. La forma de pago es una seña del 25% y el resto en 6 cuotas de USD 1.250 hasta cancelar la totalidad del importe. Como te comenté en la reunión el desarrollo se haría con entregas parciales y el presupuesto incluye las correcciones y mantenimiento necesarios durante ese período.

Para el software de "fidelización al cliente", el precio sería USD 5.000 y el desarrollo se haría simultáneamente con el anterior. La forma de pago es un 50% de seña y la otra mitad contra entrega del producto finalizado.

Recordá que tomamos la cotización del dólar oficial, puedes elegir abonar en dólares o en pesos con la cotización tipo "Vendedor" del banco de la Nación Argentina. El pago puedes hacerlo con cheque o transferencia a nuestra cuenta. Para más detalles, por favor, contactate con nuestro Departamento Administrativo.

Espero entonces tu confirmación para comenzar con el desarrollo.

Saludos.

Raul Rueda  
Gerente de Operaciones  
Intertron Mobile SA  
...

## Anexo 2

Sueldo mensual community manager recuperado de:

[https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion/community-manager\\_960.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20para%20el,es%20de%20%2442.556%20al%20mes.](https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion/community-manager_960.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20para%20el,es%20de%20%2442.556%20al%20mes.)

\$

### Sueldo de community manager

Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas ▶ Comunicación

SUELDO PROMEDIO

**\$42.556.-**

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?

El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.556 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 13 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$30.000 y los \$90.000 mensuales.

📅 Actualizado a Junio del 2020

### Anexo 3

Sueldo mensual de los camioneros. Recuperado de: <https://www.encuestasit.com/sueldos-de-chofer-2020/otros/569>

#### Sueldos de Chofer 2020 en Argentina

¿Cuánto gana un/a Chofer en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Chofer en 2020?

**El sueldo promedio de Chofer es de \$ 25.294 mensual.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **17 sueldos publicados en Encuestas IT durante los últimos seis meses.**

**El sueldo puede variar de \$ 10.000 a \$ 50.000.**

El % de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **94%** indicó pertenecer al género **masculino**.

**Sueldo de Chofer: \$ 25.294**

- Con mucha experiencia: \$ 26.667
- Con experiencia media: \$ 25.500
- Sin experiencia: \$ 30.500

Ver Sueldos de:

Profesora de lengua y literatura  
Niñera(o)  
Operario(a)  
Empleado(a)  
Ayudante de cocina  
Administración Oficina  
Arte Diseño Medios  
Ciencia Investigación  
Derecho Legal Jurídico  
Economía Contabilidad

### Anexo 4

camión Mercedes-Benz. 0km, Recuperado de MercadoLibre.



2020 - 0 km

**Nuevo Actros 2042 Ls/37  
4x2 Cd**



Publicado el 15/05/2019

**\$10.590.285**

Preguntar

Reservar

Sumás 1.000 Mercado Puntos con tu reserva.

Información de la concesionaria



Nombre  
Dieselsan Miguel

