

Trabajo Final de Graduación



Reporte de Caso - Licenciatura en Administración

**“Desarrollo de estrategia de comunicación y venta en base a Data Mining y
Business Intelligence en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

Autor: Leonardo Fabián Armonelli

DNI: 36125947

Legajo: VADM08738

Tutor: Carlos Vittar

Año: 2020

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi compañera de vida Rebeca, y a nuestro hijo Bautista, que juntos cambiaron el significado de mi vida.

A mis padres, que me educaron en valores, y me enseñaron con su ejemplo a no aflojar ante las adversidades. Sin su ejemplo y educación no habría sido posible.

A mi familia política, suegros y cuñada, que fueron partícipes con su aliento y preocupación en estos últimos años.

A mis hermanos, Federico y Mario, que me ayudaron a mantenerme firme y constante en la persecución de mi objetivo. Y a mis amigos Eric y Germán que fueron una fuente de inspiración profesional.

Resumen

El presente trabajo tuvo como fin brindarle a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, herramientas para la implementación de análisis de los datos que genera diariamente. El fin de este cambio en el tratamiento de los datos, es aumentar la rentabilidad por medio del incremento en la participación de mercado, realizando una eficiente segmentación de los clientes, para ofrecer de manera personalizada a cada uno, promociones y descuentos que agreguen valor a la propuesta final. El objetivo para enero del 2023 será el de incrementar las ventas en un 15%.

Dicho fin será llevado a cabo mediante la implementación de un programa de capacitación en herramientas de Business Intelligence, la cual le generará a la empresa una inversión de \$ 24.079.000, 00 para su puesta en marcha, pero a su vez, un retorno de la inversión positiva de 98,10%. Lo cual se puede resumir en pocas palabras, que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo, y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación con la utilidad que la misma le repercutirá a la organización.

Palabras Claves: plan estratégico, herramientas de Business Intelligence, mejoramiento de procesos intrínsecos, procesos de recolección de datos.

Abstract

The purpose of this work was to provide the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, with tools for the implementation of analysis of the data it generates daily. The purpose of this change in data processing is to increase profitability by increasing market share, making an efficient segmentation of customers, to offer personalized promotions and discounts that add value to the final proposal. The objective for January 2023 will be to increase sales by 15%.

This goal will be achieved by implementing a training program in Business Intelligence tools, which will generate an investment of \$ 24,079,000.00 for the company's start-up, but at the same time, a positive return on investment of 98.10%. Which can be summarized in a few words, that this case report is totally viable as recommended to be carried out, and replicated due to the little investment to be made in relation to the utility that it will have on the organization.

Keywords: strategic plan, Business Intelligence tools, improvement of intrinsic processes, data collection processes

Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO UNO: Introducción | 5 |
| CAPITULO DOS: Análisis Situacional | 8 |
| ANALISIS MACROENTORNO | 8 |
| ANALISIS MICROENTORNO..... | 11 |
| ANALISIS INTERNO | 13 |
| <i>CADENA DE VALOR</i> | 13 |
| Análisis específico de la Carrera | 17 |
| CAPITULO TRES: Marco Teórico..... | 18 |
| CAPITULO CUATRO: Diagnóstico y Discusión..... | 22 |
| CAPÍTULO CINCO: Propuesta profesional..... | 24 |
| <i>Lineamientos Estratégicos actuales</i> | 24 |
| <i>Objetivo General</i> | 26 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 27 |
| <i>Alcance del plan de Implementación</i> | 27 |
| Propuestas | 28 |
| TÁCTICA 1:” Desarrollo de Data mining con asistencia tercerizada” | 28 |
| TÁCTICA 2: “Programa de Capacitación en herramientas de Business Intelligence” | 31 |
| Conclusiones..... | 34 |
| Recomendaciones Profesionales | 35 |
| Bibliografía | 37 |

Índice de Tablas

| | |
|--------------------------------|----|
| Tabla 1, Matriz de Ansoff..... | 17 |
|--------------------------------|----|

Índice de imágenes

| | |
|--|----|
| Ilustración 1, táctica 1..... | 29 |
| Ilustración 2, Presupuesto táctica 1 | 30 |
| Ilustración 3, diagrama de Gantt táctica 1 | 30 |
| Ilustración 4, táctica 2..... | 32 |
| Ilustración 5, presupuesto táctica II..... | 33 |
| Ilustración 6, Gantt, táctica II | 34 |

CAPÍTULO UNO: Introducción

En el presente reporte de caso, correspondiente a la carrera Licenciatura en administración y bajo la temática planificación estratégica, se trabajará con la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el fin del solucionar el actual problema que la empresa posee en su segmentación de clientes, por medio de la implementación de una estrategia de comunicación y venta, basada en el uso del big data de la organización. Si bien la estrategia principal apunta al área de ventas, con las capacitaciones en las herramientas de Business Intelligence de Microsoft, todos los empleados podrán mejorar la calidad y profundidad de sus reportes, dándole una mayor importancia al manejo de los datos en la organización. De esta manera se buscaría generar información oportuna, resumida, certera y útil, que asista en el proceso de toma de decisiones a los directivos, buscando asegurar el objetivo organizacional de incrementar en un 15% las ventas para el año 2022.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, con más de 50 años de trayectoria en el rubro de la distribución de alimentos, bebidas y cigarrillos entre otros. La misma está ubicada en James Craik, localidad del interior de la provincia de Córdoba, inmejorable ubicación estratégica debido a la cercanía de la Ruta Nacional n°9, ruta que une a Capital Federal con el Norte Argentino. Actualmente, año 2020, cuenta con una gran presencia en el interior de la provincia, ya que tiene autoservicios mayoristas en las principales ciudades del interior cordobés. Llegar a lo que es hoy, año 2020, sin duda no fue un camino fácil, ya que esta organización comenzó a escribir su historia allá por el año 1959, cuando los hermanos Alonso y Miguel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería. Sin embargo, sería en el año 1975 que ambos hermanos tomarían caminos separados, quedándose Miguel con la librería y el bazar, y Alonso junto a su Hijo José (quien se incorporó después), con el negocio de la distribución mayorista. En 1983 comenzaría lo que para Alonso sería una de sus principales alianzas estratégicas, si no la más importante, ya que Massalin Particulares le propondría la distribución oficial de sus cigarrillos a lo largo de la ruta 9, abarcando las localidades desde James Craik, hasta Río Segundo. De la mano de esta alianza estratégica abrirían años más tarde la sucursal de Río Tercero, expandirían sus rutas a incluyendo San Francisco, Villa María Bell Ville e incluso la localidad de Fronteras en Santa Fe.

Como podemos observar es una empresa que ha estado en continuo desarrollo y crecimiento a pesar de los escenarios adversos que la economía del país ha presentado. Pero para que el crecimiento y la expansión sean realmente exitosos debe estar acompañado de un proceso de ordenamiento y estructuración interna, que permita hacer frente a las nuevas necesidades que la empresa va generando. Es en relación con ello, que se vislumbran diferentes debilidades a denotar en la organización; en primer lugar, cuenta con un plantel de alrededor de 170 personas, pero aún no cuenta con un área formal de Recursos Humanos. La falta de esta parte de la estructura, en segundo lugar, acarrea inconvenientes como falta de criterios profesionales en la selección de personal e inconvenientes en el aprendizaje de las nuevas personas que se incorporan, por el faltante de manuales de puestos, entre otros problemas. Por otra parte, el crecimiento en las ventas produjo un gran incremento en los niveles de stock, y para ello no se hicieron inversiones en tecnologías, como, por ejemplo, códigos de barra que asistan en la implementación en métodos FIFO para manejo de inventarios, y reducir así los altos costos que hoy tiene la empresa por el vencimiento de sus percederos.

También se puede observar, que la empresa no cuenta con una estrategia de análisis de los datos que la misma genera. Los datos son uno de los activos más importantes con los que cuenta una empresa, ya que, por medio de su correcto análisis, las organizaciones pueden gestionar más eficientemente pagos a proveedores, evaluar mejor el desempeño de vendedores, analizar niveles de ventas de acuerdo con zonas geográficas, y hasta generar informes más rápidos y de un mayor nivel de profundidad, que sirvan para asistir en el proceso de toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas. Implementar una estrategia de big data, enfocada en la mejora de la comunicación y estrategias de ventas, será un factor determinante a la hora de lograr los objetivos propuestos. Por medio de estrategias de Big Data, se solucionaría el grave problema que tiene hoy la empresa con su cartera de clientes, que es su falta de segmentación. Al poder evaluar con una estrategia de big data el comportamiento de los clientes, no solo podremos aumentar la rentabilidad por medio del aumento de las ventas, sino también reduciendo los costos de inventario, pudiendo planificar mejor qué comprar en base a la rotación de la mercadería en los depósitos. Así se solucionarían las pérdidas por vencimiento de los productos, y se evitaría tener mercadería parada en los depósitos, perdiendo con ella la posibilidad de ganar dinero en otros productos de mayor rotación.

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes, cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio, ya que se tomaron estudios o trabajos, que tuvieron éxito en el mismo proceso de transformación que se busca en dicho reporte de caso. Se citan dos antecedentes de campo y un antecedente teórico.

En primer lugar, se citará como antecedente de campo a un informe realizado por Veraz en el año 2018. Dicho informe, establece que una empresa al tener un sistema encargado de ver y verificar como guardar todos los datos referidos a las situaciones financieras, ya sea de individuos o empresas, es capaz de asegurarse y efectivizarse sus cobros, en un porcentaje alrededor del 40% en relación con aquellas empresas que no poseen un sistema de control ni de procesamiento de datos sobre sus clientes. Además, este beneficio, permite a las empresas no sólo asegurarse el cobro, sino tener información precisa de sus clientes en un tiempo determinado, proyectando internamente pasos a desarrollar a futuro (veraz, 2018)

En segundo lugar, las grandes empresas situadas en el país, como The Coca Cola Company, ya hacen uso de estas herramientas y los beneficios de sus exitosos procesos comerciales son de público conocimiento. Las universidades, han tenido que entender esta necesidad emergente del mercado laboral, y capacitar a sus formadores o contratar expertos, para que puedan formar profesionales especializados en las nuevas necesidades del mercado laboral. (PuuroMarketing, 2017)

Como antecedente teórico, se cita a los autores (Kotler & Keller, 2016), donde en su libro “dirección de marketing”, explican, que la empresa desde la perspectiva relación cliente – empresa, aplica un modelo de valor de vida del cliente, que mide la rentabilidad a nivel de transacción, así como factores de comportamiento de clientes, que aumentan o disminuyen el valor de su relación. Saber tanto acerca de sus clientes permite que la empresa planee estrategias de fidelización de manera precisa, como también así programas de incentivos bien dirigidos, obteniendo tasas de respuestas elevadas desde las llamadas telefónicas y clic de ratón, hasta las direcciones de entrega y reembolso de cheques, poniendo en acción sofisticados algoritmos para clasificar sus clientes.

CAPITULO DOS: Análisis Situacional

Contar con una estrategia de big data en la empresa, mejorará a la misma tanto internamente, como en su relación con el medio ambiente. Internamente, será un apoyo vital en las estrategias de aumento de rentabilidad, mediante el desarrollo de una estrategia de comunicación y venta, que sirva de soporte a través de la información que esta genere. Externamente, podremos medir el efecto que causan las acciones de responsabilidad social empresarial, actualmente vinculadas con el auspicio de clubes de la localidad, y determinar si las mismas tienen algún tipo de repercusión en las ventas de la empresa. Contar con una estrategia de big data en la organización, otorga una capacidad de análisis tan profundo como sea necesario.

Para comprender en detalle, el marco tanto interno como externo en el que se plantea el desarrollo de la estrategia especificada, se brindan a continuación los análisis de Macroentorno y sus diferentes dimensiones, de microentorno por medio de las 5 Fuerzas de Porter, y un análisis interno por medio del análisis de Cadena de Valor y un FODA.

ANALISIS MACROENTORNO

DIMENSION POLITICA

Para Argentina es un nuevo año en lo político, en octubre de 2019 transcurrieron las elecciones presidenciales y se impuso con un 48,10% la fórmula de Alberto Fernández y la expresidenta Cristina Fernández de Kirchner, aventajando casi en un 8% al oficialismo representado por Mauricio Macri y Miguel Ángel Pichetto. El nuevo gobierno presenta (clarin, 2019)

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1% con proyecciones a futuro en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3% lo cual representaría que se contraiga por tercer año consecutivo. (santandertrade, 2020)

A todo lo anterior en relación con el caos, debemos sumar las dudas a nivel local de la población y de los empresarios locales, de que vuelva a gobernar una administración cuyas falencias principales fueron la falta de gestión, y una creciente

inflación durante su mandato, pero que a su vez priorizó e incentivó siempre el consumo interno, hecho que a Redolfi beneficia.

DIMENSION ECONOMICA

Desde lo económico el país viene de 4 años de continua recesión y endeudamiento. Teniendo en cuenta los datos oficiales de INDEC, si sumamos los desocupados y los sub ocupados, podremos concluir que para finales del 2019 contábamos con 22% de desocupación. (Indec, 2019). Valor que a la actualidad año 2020, creció en cifras considerables si tomamos en cuenta el impacto nacional como internacional con relación al COVID 19, pandemia a nivel internacional.

En relación con la industria en estudio, la inflación en febrero de 2020 para el rubro de bebidas y alimentos fue del 2,7% mensual y de un 50% interanual. El gobierno actual ha tomado medidas para congelar los precios, y emitió moneda para incentivar el consumo interno, buscando reactivar la economía. Esta medida fue opacada por la pandemia del COVID19 (Corona Virus). Para tratar de frenar los contagios se declaró un período de aislamiento hasta el 12 de abril del 2020, alcanzando así casi los 30 días de aislamiento. Solo se desarrollan las actividades económicas esenciales.(boletinoficial, 2020).

Si bien se están tomando medidas para tratar de apoyar a los sectores de trabajadores autónomos y pymes, aún en abril del 2020, es muy difícil poder estimar el efecto que tendrá en la economía semejante recesión. (boletinoficial, 2020)

Con la actual situación el principal desafío de Redolfi será optimizar sus compras, para lograr mayores descuentos, y así poder seguir ofreciendo en un marco de recesión económica e inflación precios competitivos para los comerciantes.

DIMENSION SOCIAL

En abril del 2020, la sociedad completa se encuentra preocupada por el avance de la pandemia COVID19 en el territorio Nacional. El sector del gobierno se ha movido rápidamente y ha tomado decisiones tajantes en cuanto a la restricción de la vida social. Se garantizaron también para los beneficiarios del PROGRAMA FEDERAL INCLUIR SALUD, la prestación a distancia de los servicios necesarios a las personas con discapacidades. También se prorrogó al 17 de abril del 2020, la inscripción al PROGRAMA DE RESPALDO A ESTUDIANTES ARGENTINOS DENOMINADO

PROGRESAR, y se otorgó el beneficio de las becas a quienes las percibían en el año 2019 y están inscriptos en este año 2020. Se prorrogaron las fechas de prescripciones médicas, y se incentiva a que se tomen medidas para abastecer a los pacientes crónicos de sus medicamentos, con el fin de evitar que tengan que ir a farmacias, y respetar así el aislamiento preventivo y obligatorio. (boletinoficial, 2020)

Toda crisis trae oportunidades, y es fundamental para Redolfi y su imagen social, que continúe apoyando al deporte local, como actualmente hace con los equipos de Básquet del Club Chañares, de fútbol del Club Defensores, y la 7ma división de vóley del Club de James Craik.

DIMENSION TECNOLOGICA

El aspecto tecnológico en 2020 es un dato no menor para tener en cuenta, nos encontramos en un momento de quiebre de paradigmas. Venimos del paradigma de las fábricas, de trabajar 8, 10 o 12 horas, volver a casa cansado dormir y al otro día volver a la empresa, trabajar en relación de dependencia durante toda la vida, y si es posible en la misma empresa. Pero eso es muy posible que se termine, ya en Japón los grados de automatización son increíbles, fábricas operadas al 100% por robots, hoteles atendidos por robots, restaurantes también atendidos por robots. Tenemos a los escépticos que dicen que eso es Japón que nunca llegará acá, pero en las cadenas de restaurantes de comida rápida como Mc Donald, le hacemos la orden a una pantalla, le pagamos a la misma e interactuamos recién con una persona cuando vamos a retirar el pedido. Pensemos cuántos de nosotros pagamos servicios desde una aplicación de celular, ya es tan común que no nos dimos cuenta reemplazamos con ese mínimo acto a los trabajadores de las cadenas de cobro como Pago Fácil y Rapipago entre otras, negocios que hace 5 años eran la gran novedad. (Openheimer, 2018)

El paradigma del mundo laboral está cambiando a pasos agigantados, hoy los datos son el oro de la industria, y es por eso la importancia de la propuesta de un proceso innovador de relevamiento de datos e información sobre clientes en la empresa Redolfi, que ayude a optimizar el proceso de toma de decisiones.

DIMENSION ECOLOGICA

La población mundial se ha incrementado notoriamente, según datos de la ONU se estimaba que para 1999 había 6000 millones de habitantes, en 2011 7000 millones, y

actualmente en 2020 se estiman 7700 millones de personas. Existe una fecha llamada EarthOvershoot Day, es una fecha anual, que expresa el día exacto en que el mundo consumió los recursos que la Tierra es capaz de producir durante ese año. En 2019 el día de sobregiro del planeta fue el 29 Julio. Es decir, en ese año consumimos, todo lo que consumimos después de esa fecha el planeta no alcanzó a regenerarlo por medio de sus ecosistemas en el mismo año. (un.org, 2019); (overshootday, 2019)

Las personas de a poco vamos tomando conciencia, y se ha dado lugar al surgimiento de las producciones orgánicas; el consumo de energías alternativas por medio de la aparición de vehículos eléctricos, termotanques solares, paneles de electricidad solares, etc.; o sin irnos tan lejos la aparición de normas internacionales orientadas a disminuir los índices de contaminación, como lo son las normas ISO 14001.

A futuro, en Redolfi deberían tomar dos posibles caminos, certificar normas ISO 14001, o apoyar campañas locales de ayuda ambiental. Esto daría a la sociedad, una imagen de responsabilidad ecológica de Redolfi con su entorno.

DIMENSION LEGAL

En el año 2003, se dictaminó la ordenanza 1564/07. Esta obliga a las empresas a trasladar fuera del ejido urbano las estructuras industriales, y depósitos entre otras. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. realizó una gran inversión al respecto, adquiriendo un terreno de 84 hectáreas sobre la ruta provincial número 10. No solo cumplieron la ordenanza, sino que se abrieron paso a la expansión de su negocio a futuro. (boletinoficial, 2020)

ANALISIS MICROENTORNO

5 FUERZAS DE PORTER

Por medio de esta matriz de análisis, podremos analizar cómo es el entorno en el que se encuentra la industria en la cual se desarrolla la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., precisamente analizaremos la competencia de la industria y los factores determinantes de la misma.

Análisis 5 fuerzas de Porter

La industria en la cual se encuentra, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es un entorno más que competitivo; no solo compiten por precios, sino también por servicios logísticos y financieros para captar clientes donde ganará aquella empresa que más

pueda llegar al cliente en cuanto a condiciones de pago. Existen dos tipos de competidores, los mayoristas, donde aquí la rivalidad es superior, ya que muy pocas compañías de la industria tienen la capacidad productiva, como de stock y abastecimiento para proveer grandes cantidades de productos. Y los minoristas donde en este caso el poder o rivalidad es elevado pero menor a los anteriores, ya que existen muchos negocios de barrio o minoristas con relación al número de empresas proveedoras de la industria.

En relación con los clientes de la industria; en su mayoría son almacenes de barrio, o comercios locales, en general unipersonales, motivo por el cual dejan en manos de sus proveedores la determinación de precios y condiciones donde en principio su poder de negociación es bajo con respecto a las empresas. Ahora, si bien a primera vista parece algo muy favorable para las empresas, el punto negativo es que la demanda de estos clientes es muy elástica, llevando a que las empresas compitan por los clientes no solo con sus productos y precios, sino también en términos logísticos (días de entrega), en financiación (plazos de pago).

Ahora si analizamos a los proveedores de la industria alimentaria y de bebidas, los mismos son grandes empresas líderes del mercado, que imponen sus condiciones, donde generalmente el poder de negociación la posee la industria sobre las empresas en cuanto a condiciones de pago, cantidad a entregar, entre otras donde se fijan precios de acuerdo con los volúmenes de compra.

Si bien las empresas de esta industria comercializan un gran abanico de productos de primeras marcas, no están exentos a perder clientes a manos de los productos de segundas marcas, o marcas “blancas”, en los períodos de crisis económica tomando como dichos productos posibles sustitutos.

Finalmente, y en relación al peligro de ingreso de nuevos participantes en la industria, tomando como referencia la especial situación actual del COVID19, obliga a las empresas a fortalecer los canales virtuales de comunicación, donde la llegada de las redes sociales, internet y las construcciones de nuevas rutas que colaboran al mejoramiento en la red de distribución, puede ampliar las fronteras para todos los comercios.

ANALISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

Siguiendo la estructura que nos propone la cadena de valor de una empresa, ofrecida por Porter haremos un breve análisis de cada punto: (guiasjuridicas, 2019)

- Infraestructura de la empresa. Debido al continuo y sostenido crecimiento que presente la empresa la misma se encuentra insuficiente, y dispersa en diferentes lugares. Siguiendo la ordenanza municipal de James Craik adquirieron un gran terreno para trasladar toda la estructura a las afueras, y así no solo unificar todo, sino aprovechar nuevas oportunidades de negocio, debido a su aumento de capacidad de almacenamiento.
- Administración de los RRHH. Actualmente es muy deficiente, ya que no cuentan con un área calificada y especializada en la materia. Eso ha traído problemas en la selección de personal a la hora de promocionar personal a puestos para los cuales no tenían la calificación necesaria.
- Desarrollo de la Tecnología. Es otro aspecto para mejorar con urgencia. Tenemos dos aspectos, el primer es tecnología que asista y ayude a mejorar la administración de inventarios, para evitar vencimientos, roturas y demás. La segunda y la que más preocupa al autor es la carencia de un área que extraiga los datos que continuamente genera la empresa, y los convierta en información que asista a la toma de decisiones en las diversas áreas de la empresa.
- Aprovisionamiento. Actualmente cuenta con una gran red de proveedores que son líderes en el mercado de la industria alimenticia. Es uno de los puntos fuertes de la empresa.
- Logística interna. Uno de sus puntos débiles, al no tener un sistema informático que los asista en la administración del inventario, están sufriendo grandes pérdidas por el vencimiento de sus perecederos, roturas por mal manejo de la mercadería, por falta de espacio suficiente, y falta de capacitación de quienes la manipulan.
- Operaciones. Si bien no es una empresa manufacturera, sus operaciones son las ventas. Tienen una red de vendedores recorriendo el territorio provincial de Córdoba, atendiendo a sus clientes y formando parte activa

de su crecimiento actual. Tienen una gran fuerza de ventas, a pesar de carecer de un sistema de clasificación de clientes, que analice las ventas, y demás información relevante y de suma importancia.

- Logística externa. Es uno de sus puntos fuertes, contando actualmente con una flota de 3 automóviles de supervisión, 5 utilitarios de poca capacidad de carga, 23 utilitarios de mayor capacidad de carga, 20 camiones y 5 auto elevadores.
- Marketing y venta. Si quieren competir a mayor nivel es un aspecto para mejorar. A opinión del autor del TFG, y siendo este tema que eligió desarrollar en el reporte de caso presente, la empresa debe implementar un área de minería de datos que asista en la toma de decisiones, para mejorar las estrategias de ventas, el análisis de sus clientes y los comportamientos del mercado entre otras decisiones.
- Servicios post venta. Dada la característica de la industria, es un aspecto que continuamente deben desarrollar para ofrecer una propuesta de valor diferente a los comerciantes. Actualmente ofrecen financiación de saldos a 30 días y envíos a domicilio incluidos en el servicio, asesoramiento comercial, mix de productos y entrega a los 2 días de realizado el pedido.

Al analizar de manera detallada la cadena de valor de la empresa, podemos analizar que los sectores que más aportan valor al negocio de Redolfi, son su cadena de aprovisionamiento (gracias a la excelente alianza estratégicas con Massalin Particulares, Cepas, y demás marcas de gran calidad y aceptación en el mercado), y su gran fuerza de ventas y logística (aportando al proceso más de 20 vendedores visitando clientes, y una gran flota de vehículos que vuelven exitoso sus procesos de entrega rápida).

ANALISIS FODA

Por medio de este análisis, buscaremos obtener conclusiones de la empresa a nivel interno, y en relación con su entorno.

FORTALEZAS

- Una de las principales fortalezas de la empresa es su trayectoria, tiene más de 50 años ya en el mercado a un crecimiento sostenido.

- Su respeto y compromiso por el personal, sumado a las oportunidades de crecimiento interna que se generan y promueven, genera un sentido de pertenencia por parte de los empleados que beneficia al cumplimiento de los objetivos.
- Realizaron una gran inversión recientemente, adquiriendo un gran terreno que les permitirá no solo concentrar las oficinas, y depósitos de mercadería y vehículos, sino también ampliar su capacidad de almacenamiento, lo que sin duda beneficiará a los mayores volúmenes de compra, para lograr descuentos y beneficiar su estrategia de economías de escala.
- La expansión de su capacidad de almacenamiento le abre las puertas a la distribución exclusiva de Molinos Río de la Plata y Cepas.
- Posibilidad de contribuir al crecimiento de la producción zonal con visión nacional.

OPORTUNIDADES

- Generar nuevas alianzas estratégicas para aumentar el mercado cliente y a su vez un aumento estimado en sus ventas
- La actual situación de cuarentena obligatoria por el Coronavirus incentiva el consumo de las personas en los locales de barrio, principales clientes de Redolfi, por miedo a la exposición y al contagio en las grandes superficies.

DEBILIDADES

- Si bien son una empresa que ha demostrado un continuo crecimiento, la estructura administrativa que actualmente en 2020 presentan es insuficiente, cuentan con aproximadamente 170 empleados y no tienen un departamento formalizado de Recursos Humanos. Esto la ha perjudicado en la falta de criterios formales de selección de personal entre otras cosas.
- La falta de implementación tecnológica de picking, provoca que no se lleve un control estricto de vencimientos, y se realiza un gran volumen de

devoluciones. Ambos factores suman un costo total para la empresa de \$27400 anuales.

- Y por último y la que más le interesa al autor, es la falta de un departamento de Data Mining, que procese toda la información tanto de sus ventas como de sus compras, stock y demás para la construcción de una base de datos clara y precisa, que asista de manera eficiente en la toma de decisiones de las distintas áreas de la empresa.

AMENAZAS

- La falta de fidelización que caracteriza a este mercado es un factor que motiva al continuo ingreso de competidores locales y de otras provincias. A su vez lleva a la empresa a doblar esfuerzos, ofreciendo servicios que mejoren la experiencia de compra de los clientes.
- La gran cantidad de competidores diferentes, en las diferentes ciudades en la que se encuentra, es algo que obliga a estar atento en todos los frentes a los movimientos de las empresas.
- Si bien la cuarentena presenta oportunidades como vimos anteriormente, también presenta sus amenazas. Los canales normales de captación de clientes de la empresa son por medio de internet, en redes sociales y otras plataformas virtuales. Estos canales presentarán durante el período de aislamiento una mayor demanda de contenidos, y es por eso por lo que deberá aumentar los recursos que normalmente destinan a estas actividades.
- La gran inversión por parte del Gobierno Provincial en rutas y autovías representa una amenaza del ingreso de competidores a las zonas en las cuales hoy se encuentra A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Análisis específico de la Carrera

Tabla 1, Matriz de Ansoff

| | | PRODUCTOS | | |
|--|----------|---|---|---|
| | | Actuales | Nuevos | |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de mercado | Desarrollo de productos | |
| | | Invertir en programas de fidelizaciones con el fin de vender más a los mismos clientes | Investigar e introducirse en el mundo e-commerce para llegar a más clientes con un surtido variado de productos a distribuir | |
| | | Invertir en mayor publicidad en frecuencias y canales para cautivar a los clientes actuales | Implementar acciones de micro financiación otorgando la posibilidad de obtener recursos económicos a través de distintas plataformas online | |
| | | Desarrollo de mercados | Diversificación | |
| | NUEVOS | Incrementar la demanda actual de los actuales clientes ofreciendo promociones por cantidad, rebajas en marcas determinadas, medios flexibles de pagos | Desarrollar programas de Omnicanalidad para una escucha activa y diferenciada para el nuevo cliente potencial | Fusionarse con clientes para obtener la marca propia de distribución |
| | | Analizar la viabilidad de expandirse en nuevas áreas geográficas para atender a nuevos mercados | Generar nuevas alianzas estratégicas | Desarrollo de nuevos mercados utilizando la flota de transporte propio para transportar otros bienes y llegar a nuevos clientes y diversificar el riesgo de distribuir en un mismo mercado o sector de producción |
| Invertir en nuevos canales de distribución de los productos para llegar a más clientes | | | | |

Fuente Elaboración propia (2020)

CAPITULO TRES: Marco Teórico

Para desarrollar y explicar la relevancia que tiene para el autor la realización de dicho reporte de caso, tomaremos como referencia trabajos bibliográficos realizados por diferentes autores. Su objetivo, será el desarrollo de la herramienta elegida: “Planificación estratégica”; seguido de la estrategia a utilizar, la cual será “estrategia de negocio” y, por consiguiente, tácticas con relación a métodos innovadores para el reclutamiento y procesamiento de información de clientes, buscando resolver con ella la problemática planteada.

Hace 2500 años atrás el autor de varios libros y escritor chino, SunTzu, redactó en su libro denominado Arte de Guerra la siguiente frase: *“la guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio (...)”*. (Tzu, 1782, pág. 19)

Ahora, si a lo escrito por SunTzu hace miles de años le hacemos unos retoques y decimos que la competencia es de vital importancia para las empresas, es el dominio del éxito o del fracaso, el camino a la superioridad o a la pérdida del mercado; podremos entender que hablar de planeación estratégica nos remonta a cientos de miles de años atrás, quizás con otros términos y bajo la consecución de otros fines, pero al fin y al cabo en términos estratégicos las cosas no han cambiado tanto.

Si le consultamos al autor Sainz de Vicuña Ancín qué opina del concepto basado en el libro de SunTzu, reforzaría lo descrito, aportando que una planificación estratégica, es aquella herramienta estratégica, con la que los altos directivos de las empresas tienen la responsabilidad de guiar la organización, para lograr los objetivos planteados de manera ordenada, y con acciones que tienen coherencia entre sí, para no hacer cada tarea de forma desorganizada. Esto lo hacen con una herramienta llamada Plan Estratégico, la cual les permite guiar a de forma eficaz y eficiente su gestión, es decir, el día a día de la empresa, explotando al máximo cada cualidad que tiene. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

La primera medida para el desarrollo de un exitoso plan se basa en plantear la misión, visión y recursos que tiene la empresa. Hay que saber con qué se cuenta para lograr un objetivo determinado y en base a ello determinar lineamientos de acción. No solo hay que conocer con lo que se cuenta internamente, sino que hay que se realiza un

estudio del entorno en el cual está sumergido la empresa, y de qué manera va a competir. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Sainz es muy claro en que no solo hay que analizar los recursos disponibles para determinar el éxito de una planificación, sino que también hay que evaluar el entorno de la empresa. En base a esto podríamos deducir que hay diversas estrategias en una planificación estratégica. Al llegar a esta conclusión se consultó a los autores Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, y ellos ampliaron la anterior deducción diciendo que, dentro de una planificación estratégica, existen diferentes estrategias por las que pueden optar las empresas, y utilizarlas como guías a implementar, para lograr un objetivo o varios objetivos determinados. Entre las estrategias corporativas más conocidas tenemos la estrategia de estabilidad, estrategia de renovación, la estrategia de crecimiento, y entre otras, la estrategia de negocio. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012)

Es entonces que Hax&Maxful, apoyaron lo dicho por los autores anteriores, y centrándose en la última estrategia (la corporativa), ampliaron lo dicho y la definieron como la estrategia de negocio que se encuentra orientada a conseguir un lugar dentro del mercado competitivo, que permita a la empresa destacarse no solo por haber adecuado sus objetivos y recursos internos, sino también por aprovechar al máximo las ventajas y desventajas del mercado. Uno de los fines de dicha estrategia, es que, al conjunto de actividades internas, que, al ser estudiadas y reordenadas por una empresa, puedan ser apreciadas por los clientes de manera favorable, generando una propuesta de valor distinta de los competidores, y a la vez atractiva y valorada para una cierta cantidad de consumidores. (Hax & Majful, 2012).

Sin embargo, hay un aporte más que interesante acerca de la estrategia de negocio, y que hasta el momento ningún autor mencionó, y es el que hace Aleman&Rodriguez Escudero, diciendo que este tipo de estrategia puede permitirle a la empresa cobrar un precio mayor, incrementar utilidades, y además mejorar la posición y participación en su mercado, siempre y cuando la cantidad de atributos añadidos al producto o servicio final, sea apreciable y aceptable por el usuario. (Aleman & Rofriguez Escudero, 2012).

Toda empresa, a la hora de diferenciarse mediante el uso de diversas estrategias como la anterior, busca por medio de ellas precios competitivos, productos de primera calidad, financiación, rapidez en la entrega, y servicios de asesoramiento personalizados, entre otros. Pero, sin embargo, este interesante mix que compone una ventaja competitiva, es inviable si hoy una empresa no invierte en tecnología, o métodos innovadores para llegar a fidelizar a sus clientes, o también aumentarla cartera de clientes. Hoy, en 2020, consultamos lo escrito por Porter, y el refuerza la idea central de la innovación, diciéndonos que los que hace diez años fueron grandes avances como sofisticados programas de gestión administrativa, tecnologías de picking para el almacenamiento o nuevos procesos productivos, ya están al alcance de todo el mundo y a precios muy accesibles, es decir, ya no son una ventaja competitiva. (Porter, 2017)

El aporte de Porter, nos lleva a determinar que el mercado experimenta continuas variaciones, y la importancia de los factores distintivos de las empresas, van variando de acuerdo con las necesidades que el mercado presenta. En medio de esta gran cantidad de cambios, han tomado una gran relevancia las masivas cantidades de datos que las empresas y consumidores generan continuamente. Esta gran cantidad de datos se a denominado por su nombre en inglés “Big Data”. Quizás muchos se cuestionen cuál es el alcance de estos datos que se generan de manera continua, y es por eso, que se consultó a los autores Palma, Palda, & Pérez, quienes nos aportaron que el análisis de datos, de ser correctamente realizado, permitiría entender mejor las necesidades, y hasta predecir el comportamiento de los consumidores ante determinadas situaciones. La gran necesidad por generar distinciones y ventajas competitivas, en un mercado que gracias a la tecnología se nivela cada vez más rápido, dio origen a una nueva actividad, el Business Intelligence o en español la Inteligencia de Negocios. (Palma, Palda, & Perez, 2009)

A primera impresión resulta difícil de creer que se pueda predecir el comportamiento de los consumidores, y no conformes con esa respuesta se decidió consultar al autor Herbert, quien en su libro menciona específicamente este tipo de análisis de la siguiente manera:

“Con la llegada del Big Data y las tecnologías disponibles para su aplicación han tomado relevancia los análisis prescriptivos. Estos, por medio de la confección de modelos, nos permiten predecir el comportamiento posible de nuestros consumidores ante estrategias de marketing como campañas publicitarias, promociones, descuentos y demás acciones.” (Herbert, 2019, pág. 35)

Definitivamente es un hecho, se puede predecir el comportamiento de los consumidores como nos mencionaron Herbert y Palma. Una vez evacuadas las dudas sobre la factibilidad de lo propuesto por Palma, se vuelve a centrar la atención en su escrito, y se puede ver la insistencia del autor en el Data Mining, lo que nos lleva a consultarle específicamente qué es el Data Mining, y él nos aporta lo siguiente:

“El data mining consiste en un conjunto de metodologías estadísticas y computacionales que, junto a un enfoque de las ciencias de la conducta, permite el análisis de datos y la elaboración de modelos matemáticos descriptivos y predictivos de la conducta del consumidor” (Palma, Palda, & Perez, 2009, pág. 59)

Es muy interesante lo que plantean estos autores, pero para el caso Redolfi, cómo se hace para ver este análisis de sus más de 6000 clientes, parece realmente imposible. Eso parecía hasta que Palma, describe un método que permite simplificar un gran conjunto de datos, y agruparlo de acuerdo con características comunes llamado Segmentación. (Palma, Palda, & Perez, 2009)

Inmediatamente después de leer esta información se consultó a Hax&Maxful, quienes ya habían hecho un gran aporte a esta investigación al hablar de la estrategia corporativa, y confirmaron lo dicho por Palma, aclarándonos incluso, que lo importante de esta técnica, es poder llegar de manera más precisa a todos los grupos que contiene el total de la cartera de clientes, ya que cada uno tiene necesidades y comportamientos distintos. Para eso es fundamental, basarse en una estrategia como la corporativa de negocio, que puede generar una ventaja competitiva, tanto en el interior de la empresa, como hacia el mercado meta. (Hax & Majful, 2012).

Entonces, como para ir redondeando las ideas de los autores Herbert y Palma, podemos concluir que la gran cantidad de información que generan los consumidores, por medio de redes sociales, búsquedas en línea, y sus propias compras entre otras cosas, más toda la información que generan las empresas por medio de sus ventas

ranking de productos, y stock entre otras, forman parte del Big Data. Y si a ese Big Data, se le aplican metodologías estadísticas, basándonos en el enfoque de las ciencias de la conducta, podríamos por medio de los análisis prescriptivos de la información, entre otras cosas, predecir el comportamiento de los consumidores ante estímulos como promociones, descuentos, y hasta aumentos de precio, y si sumamos a este análisis, la segmentación de los clientes que Palma menciona, permitiría generar opciones casi personalizadas para cada consumidor, dando como resultado no solo la incorporación de nuevos clientes, sino la fidelización de los que ya forman parte de la cartera. Lo que daría como resultado, la solución al problema abordado en este reporte de caso, que es la falta de segmentación de clientes, que sufre la empresa Redolfi.

CAPITULO CUATRO: Diagnóstico y Discusión

Declaración de problema

En primer lugar, haciendo referencia a sus fortalezas; la organización es muy exitosa en su mercado, teniendo una trayectoria de más de 50 años con un crecimiento sostenido. Además posee clientes de gran antigüedad laboral, lo que nos permite ver el espeto hacia los empleados, y lo conforme que ellos están trabajando en Redolfi.

En segundo lugar, una vez citadas las fortalezas más importantes y haciendo referencia al sector externo; se denotan numerosas oportunidades como un mercado claramente desarrollado en dicho sector. Al ser una empresa ubicada en una ciudad grande, esto le provee la posibilidad de contribuir al crecimiento de la producción zonal con visión nacional como la posibilidad para su expansión de generar nuevas alianzas estratégicas para aumentar el mercado cliente y a su vez un aumento estimado en sus ventas. Esto, será importante de realizarse para aprovechar la oportunidad de crecer y generar mayores ingresos, debido a la actual situación de cuarentena obligatoria por el Coronavirus, la cual incentiva el consumo de las personas en los locales de barrio, principales clientes de Redolfi, por miedo a la exposición y al contagio en las grandes superficies.

Finalmente, una vez examinado lo anterior la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello debe surcar una clara debilidad la cual es la declaración del problema de dicho reporte de caso. La empresa Redolfi, tiene un registro de clasificación tan básico como obsoleto en cuanto a la información de sus

respectivos clientes, con respecto a la cantidad de volumen y comportamiento de compra de estos mismos. Dicho problema, de no poseer un buen sistema que clasifique de manera general toda la información de cada uno de manera personalizada, provoca una clara desventaja como la incertidumbre a la hora de realizar estrategias a largo plazo, con relación a métodos para lograr fidelizar dicha cartera de clientes, como también reclutar información de futuros posibles clientes.

Cabe aclarar, que dicha actividad, se la busca conseguir con los recursos disponibles en la empresa. Microsoft, entendiendo la creciente demanda en el campo del Business Intelligence, sacó al mercado una serie de herramientas que denominaron informalmente la familia BI. Dentro de estas herramientas, podemos encontrar los complementos de Excel PowerPivot y PowerQuery, y la herramienta de visualización Power BI. Todas estas herramientas se encuentran disponibles de forma gratuita para versiones de Excel 2010 en adelante. Capacitando correctamente al personal administrativo sobre su uso (funcionan bajo el lenguaje DAX), estaremos en condiciones de implementar un correcto y completo proceso de segmentación de clientes, sumado potentes análisis estadísticos, a un costo más que reducido y al alcance de todos.

Justificación del problema

En la actualidad, la competencia en los mercados de cualquier rubro es cada vez más agresiva y dinámica, en especial en la industria alimenticia, y en particular en Argentina, un país con continuos ciclos de expansión y contracción económica, que obliga a las empresas a crear continuamente nuevas estrategias. Esta realidad, convierte al proceso de ventas en una actividad cada vez más compleja, y cada vez con más aspectos para tener en cuenta. Es un hecho que las organizaciones, generan diariamente una gran cantidad de datos, que se actualizan y modifican periódicamente, y es en el análisis de estos mismos, en donde las empresas deberán centrar su atención, no solo para liderar los respectivos mercados, sino para no perder la porción de mercado que cada una tenga.

Si Redolfi quiere avanzar, en sus objetivos de expansión comercial, necesitará segmentar su gran cartera de clientes, con el fin de buscar simplificar la misma, agrupar en diferentes criterios comunes a sus clientes, de manera de entender mejor las necesidades particulares de cada grupo. Con esta nueva información, se verá en

condiciones de plantear nuevas y mejores estrategias de marketing, asistido de información constante que reduzca los niveles de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

Conclusión Diagnostica

La tecnología, acecha sobre el mercado laboral a un ritmo mucho más rápido del que muchos de nosotros imaginamos. Como todo cambio, trae consigo aspectos positivos y negativos. El análisis o estudio sobre el cliente, y la información que el mismo trasmite a una empresa, llegó para quedarse, e ignorarlo sería firmar el fracaso de cualquier organización a mediano plazo.

Si la empresa no segmenta su gran cantidad de clientes, sería cuestión de tiempo para que lo haga su competencia, y ofrezca a los comerciantes, propuestas que contengan un mayor valor para ellos que lo que Redolfi les ofrece actualmente. Situación que no solo derivaría en la pérdida de clientes, sino también en la posibilidad de perder las alianzas estratégicas que tienen con Cepas y Massalin Particulares, lo que derivaría en una gran crisis para Redolfi, y podría llevarlo incluso a cerrar sus puertas. Para llevar a cabo el desarrollo de esta nueva necesidad, podría optar principalmente por dos estrategias, contratar una consultora que haga el trabajo, el punto a favor de esta propuesta es que los resultados se obtendrían mucho más rápido, pero a un costo muchísimo mayor; o capacitar al personal existente para que realice esta tarea, lo cual no solo enriquecería las capacidades de la empresa, si no que subiría el nivel de sus empleados revalorizando sus puestos laborales, y brindaría también coherencia a la política que mantienen desde hace años, y que es el promover el crecimiento de las personas en la institución.

CAPÍTULO CINCO: Propuesta profesional.

Lineamientos Estratégicos actuales

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación.

Misión actual

“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”.

Visión actual

“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”.

Valores actuales

- 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.

Como se puede leer la misión, la visión y los valores son los mismos que los originalmente propuestos por Redolfi. Esta propuesta no busca cambiar la esencia de la organización, sino reforzarla, acompañando a su vez a los cambios que le mercado propone, y permitiendo a la empresa conservar su liderazgo no solo en las ventas, sino también en los innovadores procesos de transformación de los datos. Se ofrece a Redolfi, el desarrollo de un nuevo proceso que sirva como herramienta para mejorar el proceso de ventas existente, sin perder el clima de empresa familiar que hoy predomina en la empresa.

Objetivo General

Implementar desde marzo de 2021 una estrategia de comunicación y ventas, basándonos en estrategias de Data Mining, con el fin de incrementar en un 15% las ventas para principios del año 2023, con respecto a las ventas del año 2018.

Justificación:

En relación con la situación financiera de Redolfi SRL, se determina en el balance general un crecimiento de 43% de sus utilidades para el periodo comprendido entre los años 2017 y 2018. Además, según los datos recabados por la CACE los estudios estadísticos vislumbran un fuerte crecimiento de la facturación de comercio electrónico alcanzando el 46 % de crecimiento en el rubro de alimentación y bebidas, mediante la compra desde un dispositivo móvil para el año 2019. (Cace, 2020)

Es por ello y en base a las variables citadas, se cree necesario que la empresa torne viable y como indicador alcanzable el incremento de un 15% de incremento de ventas en el tiempo estipulado.

Objetivos específicos

- Incrementar mediante sistemas digitales la calidad, contenido como cantidad de datos recolectados de clientes con el objetivo de aumentar un 40% la relación cliente – empresa su fidelización para fines del año 2021.
- Mejorar en un 60% el conocimiento sobre el cliente actual como potencial cliente con relación a los gustos y preferencia con el fin de estudiar y determinar demandas insatisfechas para el primer semestre del año 2022.
- Profesionalizar el 90% de los mandos medios y bajos de la empresa mediante programas de capacitación anual en herramientas de Business Intelligence para fines del año 2022

Alcance del plan de Implementación

Alcance de Contenido

Se tomarán los análisis de Big Data e inteligencia de negocios, específicamente la estrategia de Data Mining, y dentro de esta la segmentación, para el cumplimiento del objetivo general planteado.

Alcance Geográfico

Se aplicará la estrategia en casa central, ubicada en la localidad de James Craik. Desde aquí partirán los informes de segmentación e inteligencia de Negocios hacia las sucursales de la empresa, ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital.

Alcance Temporal

El mismo será para principios del año 2023. Previamente de manera escalonada deberán ir cumpliéndose los objetivos específicos propuestos.

Limitaciones

La principal limitación, es el no poder tomar contacto con la empresa analizada, y el no poder contar con datos actualizados de la actividad económica de la misma. Solo contamos con la información de la organización provista por la institución negativa del año 2018.

Conclusión del Alcance

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma ejercer profesionalismo en los procesos internos de la organización, para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimo de sus procesos en relación a la manera y forma de reclutar información sobre sus clientes repercutiendo no solo internamente en el área de gerencia como gestión sino también de manera externa en una mejor y mayor competitividad en el mercado meta.

Propuestas

TÁCTICA 1: "Desarrollo de Data mining con asistencia tercerizada".

Descripción de la táctica

En esta táctica se buscaría implementar la estrategia de Data Mining, con la fundamental asistencia y participación de una empresa especializada en la actividad. Contar con estos análisis de calidad, sin lugar a duda le ofrecería a Redolfi la ventaja de tener un mejor manejo de la información que genera, la posibilidad de segmentar de manera correcta los clientes, y poder elaborar estrategias casi personalizadas para cada segmento.

Si bien significaría menos trabajo para la empresa, pero a su vez, sería una mayor inversión. Empresas como "Córdoba BI", están cobrando alrededor de USD 25 la hora de trabajo por profesional, en un contexto de constante subas de la divisa extranjera, sería un servicio cada vez más costoso.

Incluso el tercerizar los análisis, no se asegura que los empleados comprendan la verdadera importancia de los datos en la actualidad, con el riesgo que la información proporcionada por la empresa no sea usada correctamente. Esta táctica además no seguiría la premisa de tiene Redolfi de dar oportunidades de crecimiento a los empleados dentro de la empresa, y los análisis provistos se limitarían solo a las ventas de la organización.

Si así y todo Redolfi se inclinara por esta opción, debería en primer lugar buscar presupuestos en el mercado, contratar un abogado que confeccione el contrato entre ambas empresas, y que asegure la protección y confidencialidad de los datos. En tercer

lugar, tiene que avisar al personal administrativo, para que estén a disposición de la empresa que en primer lugar se encargará de la extracción de todos los datos que genere la empresa. Una vez lograda la extracción de los datos, deberán sentarse con los analistas a explicarles la situación actual de la empresa y cuáles objetivos persigue la organización, de esta manera los analistas, podrán construir las métricas y KPIs necesarios para la evaluación de la empresa.

A continuación, se detalla el procedimiento para su eficiente ejecución:

Ilustración 1, táctica 1

| PLAN DE ACCION TACTICA 1 | | | | | | | |
|---|---------|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|-------------------------|
| Descripción | Tiempo | | Humanos | | Recursos Materiales | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | |
| Buscar presupuestos | 07/2020 | 08/2020 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| Elegir empresa | 09/2020 | 10/2020 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| Confeccionar contrato con abogado | 11/2020 | 12/2020 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet, documentos legales | si | \$ 80.000,00 |
| Informar al personal para que estén a disposición | 01/2021 | 02/2021 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| Contratación de la empresa | 03/2021 | 05/2021 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet, sistema audio visual | no | \$ 0,00 |
| Trabajo de la empresa extracción de datos y elaboración de análisis | 06/2021 | 11/2021 | Gerente General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | si | \$ 31.740.000,00 |
| Medición de resultados finales | 12/2021 | 12/2021 | Gerente General / Gerente de Ventas | Gerente General / Gerente de Ventas | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| TOTAL | | | | | | | \$ 31.820.000,00 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición

Por último, la forma de medir y controlar la asistencia de la empresa analista, será evaluando y controlando que la información final de los informes concuerde con la realidad de la empresa y puntualmente de la actividad que desarrollan.

Presupuesto

Ilustración 2, Presupuesto táctica 1

| PRESUPUESTO 1 | | | | |
|---|---|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| Presupuesto para: | A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. | Teléfono: 3534970244 | | |
| Dirección: | José María Salgueiro 445 - James Craik - Córdoba | | | Fecha: 25/6/2020 |
| Descripción | Cant. | Precio por unidad | Descuento | Precio |
| Servicios legales | 1 | \$ 80.000,00 | | \$ 80.000,00 |
| Servicios de extracción de datos y elaboración de informes por dos años | 1 | \$ 31.820.000,00 | | \$ 31.820.000,00 |
| | | | Subtotal del presupuesto | \$ 31.900.000,00 |
| | | | Tipo impositivo | 21,00% |
| | | | Impuesto sobre las ventas | \$ 6.699.000,00 |
| | | | Otros | |
| | | | Depósito recibido | |
| | | | TOTAL | \$ 38.599.000,00 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Retorno de la inversión final (ROI)

| | |
|---------------|-------------------|
| VENTAS 2018 | \$ 318.000.000,00 |
| OBJETIVO 2022 | \$ 47.700.000,00 |
| INVERSIÓN | \$ 38.599.000,00 |
| ROI | 23,58% |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt táctica I

Ilustración 3, diagrama de Gantt táctica 1

| | "Desarrollo de Data mining con asistencia tercerizada". | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---|
| | Jul-20 | Ago-20 | Sept-20 | Oct-20 | Nov-20 | Dic-20 | Ene-21 | Feb-21 | Mar-21 | Abr-21 | May-21 | Jun-21 | Jul-21 | Ago-21 | Sept-21 | Oct-21 | Nov-21 | Dic-21 | |
| Buscar presupuestos | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elegir empresa | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confeccionar contrato con abogado | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | |
| Informar al personal para que esten a disposición | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | |
| Contratación de la empresa | | | | | | | | | █ | █ | █ | | | | | | | | |
| Trabajo de la empresa extracción de datos y elaboración de análisis | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | |
| Medición de resultados finales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ |

Fuente: Elaboración propia (2020)

TÁCTICA 2: “Programa de Capacitación en herramientas de Business Intelligence”

Descripción

Esta táctica se basa en un cambio profundo en la ideología de Redolfi acerca del tratamiento de los datos de la empresa. En opinión del autor es la táctica indicada para aplicar en este caso particular por diversos motivos. El primero es que el monto de inversión es mucho menor a la táctica 1. El segundo motivo, es que la recesión económica en este 2020 se ha visto agudizada por la pandemia del COVID19, y el panorama para el año próximo es incierto, para realizar grandes inversiones. Por último, esta opción le daría a la empresa una gran ventaja competitiva invaluable con respecto a la competencia, y el hecho de que los análisis estén hechos por el propio personal, da más confianza por el conocimiento que los mismos tienen del mercado en el que hace ya años se vienen desempeñando.

Sumados a los beneficios ya descriptos, podríamos encontrar también una mejora en el clima laboral, ya que por medio de esta capacitación se estaría elevando el nivel de conocimientos del personal administrativo; esta técnica sería coherente con la ideología de la empresa, ya que les daría una posibilidad de crecimiento dentro de la organización; otro beneficio sería el de la confidencialidad de los datos, ya que al ser los análisis realizados por el personal de la empresa se reduciría el riesgo a ser expuestos; y por último al capacitar a todo el personal administrativo los análisis se extenderían a todas las áreas y no solo al área de ventas, como es en la táctica uno.

Para empezar en este cambio radical de ideología habría que empezar por buscar una capacitación para el personal administrativo, acerca de la importancia de los datos en la información, para concientizar a los empleados de la importancia que tiene lo que se está por implementar. Una vez concluida esta capacitación, habría que buscar la siguiente que se basa en la enseñanza de las herramientas de la “familia Power” de Microsoft (Power Query, Power Pívor, Power View y Power BI). El porqué de estas herramientas encuentra su fundamento en los siguientes tres pilares, el primero es su acceso a todas las pc que contengan Microsoft 2016 en adelante y hasta algunas con office anteriores también; el segundo pilar es la facilidad del aprendizaje, el entorno en el que se desarrollan estos complementos es muy amigable y favorece a la fácil incorporación de conocimientos; y el último pilar es la relación costo beneficio, la inversión sería considerable, pero muy baja en comparación con la táctica anterior, y los resultados no solo se enfocarían al aumento de ventas, sino al ser los análisis globales a

toda la organización, se podrían reducir los costos de la empresa, entre otros los de almacenamiento, y aumentar aún más la rentabilidad de la misma.

Una vez capacitado el personal, se empezaría a preparar los datos de la empresa para poder limpiarlos y formar una base de datos clara desde donde partirían los análisis. Para realizar esto, será de vital importancia incorporar al plantel administrativo a un especialista que lidere el proyecto y asista al personal. Una vez construida la base de datos comenzarían a construirse las métricas principalmente para el área de ventas que es el área con el principal problema analizado (la falta de segmentación de sus clientes), y en segundo plano métricas para otras áreas como logística, finanzas o compras.

A continuación, se detalla el procedimiento para su eficiente ejecución:

Ilustración 4, táctica 2

| PLAN DE ACCION TACTICA 2 | | | | | | | |
|---|---------|---------|------------------|--------------------|---|---------------|-------------------------|
| Descripción | Tiempo | | Humanos | | Recursos Materiales | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | |
| Búsqueda de presupuesto para 1ª capacitación sobre importancia de los datos en las empresas | 06/2021 | 06/2021 | Gerencia General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| 1ª Capacitación personal administrativo | 07/2021 | 09/2021 | Gerencia General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet, sistema audio visual | si | \$ 200.000,00 |
| Búsqueda de presupuesto para 2ª capacitación en herramientas de BI de Microsoft | 10/2021 | 10/2021 | Gerencia General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 0,00 |
| 2ª capacitación personal administrativo (herramientas de BI) | 11/2021 | 01/2022 | Gerencia General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet, sistema audio visual | si | \$ 400.000,00 |
| Contratación de Pack Microsoft 365 empresas para todas las pc de toda la empresa | 02/2022 | 02/2022 | Gerencia Compras | Gerente de Compras | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 3.700.000,00 |
| Compra de nuevas pc más potentes para casa central y sucursales (50 unidades aproximadamente) | 03/2022 | 03/2022 | Gerencia Compras | Gerente de Compras | Computadoras | no | \$ 7.600.000,00 |
| Contratación de consultor en Business Intelligence por 26 meses | 04/2022 | 05/2022 | Gerencia General | Gerente General | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 7.800.000,00 |
| Contratación de pack Microsoft Power Bi destkop PRO por 26 meses | 06/2022 | 09/2022 | Gerencia Compras | Gerente de Compras | computadoras, internet, conexión a internet | no | \$ 200.000,00 |
| TOTAL | | | | | | | \$ 19.900.000,00 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Medición

La medición de este proceso es muy similar a la de la táctica anterior. Una vez realizados las métricas y KPIs, se evaluarán que la información brindada concuerde con la realidad. Se seguirán elaborando informes y métricas durante el proceso de estos casi

dos años, y al finalizar el período se evaluará si el crecimiento de las ventas ha sido el pautado en el objetivo general.

Presupuesto

Ilustración 5, presupuesto táctica II

| PRESUPUESTO 2 | | | | |
|---|---|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| Presupuesto para: | A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. | Teléfono: 3534970244 | | |
| Dirección: | José María Salgueiro 445 - James Craik - Córdoba | Fecha: 25/6/2020 | | |
| Descripción | Cant. | Precio por unidad | Descuento | Precio |
| Capacitación Big Data | 1 | \$ 200.000,00 | | \$ 200.000,00 |
| Capacitación Herramientas de Microsoft BI | 1 | \$ 31.820.000,00 | | \$ 400.000,00 |
| Pack Microsoft 365 Empresa (por 26 meses) | 1 | \$ 3.700.000,00 | | \$ 3.700.000,00 |
| Compra de PC con mayor potencia | 50 | \$ 152.000,00 | | \$ 7.600.000,00 |
| Contratación de consultor de Business Intelligence (26 meses) | 1 | \$ 7.800.000,00 | | \$ 7.800.000,00 |
| Contratación Pack Microsoft Power BI PRO (26 meses) | 1 | \$ 200.000,00 | | \$ 200.000,00 |
| | | | Subtotal del presupuesto | \$ 19.900.000,00 |
| | | | Tipo impositivo | 21,00% |
| | | | Impuesto sobre las ventas | \$ 4.179.000,00 |
| | | | Otros | |
| | | | Depósito recibido | |
| | | | TOTAL | \$ 24.079.000,00 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Retorno de la Inversión Final (ROI)

| | |
|---------------|-------------------|
| VENTAS 2018 | \$ 318.000.000,00 |
| OBJETIVO 2022 | \$ 47.700.000,00 |
| INVERSIÓN | \$ 24.079.000,00 |
| ROI | 98,10% |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt táctica II

Ilustración 6, Gantt, táctica II

| | "Programa de Capacitación en herramientas de Business Intelligence" | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | Jun-21 | Jul-21 | Ago-21 | Sept-21 | Oct-21 | Nov-21 | Dic-21 | Ene-22 | Feb-22 | Mar-22 | Abr-22 | May-22 | Jun-22 | Jul-22 | Ago-22 | Sept-22 |
| Búsqueda de presupuesto para 1ª capacitación sobre importancia de los datos en las empresas | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1ª Capacitación personal administrativo | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de presupuesto para 2ª capacitación en herramientas de BI de Microsoft | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 2ª capacitación personal administrativo (herramientas de BI) | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Contratación de Pack Microsoft 365 empresas para todas las pc de toda la empresa | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Compra de nuevas pc más potentes para casa central y sucursales (50 unidades aproximadamente) | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Contratación de consultor en Business Intelligence por 26 meses | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Contratación de pack Microsoft Power Bi desktop PRO por 26 meses | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Conclusiones

En el Reporte de Caso presentado, de la carrera Licenciatura en Administración, de la Universidad Siglo 21, se le propone a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. el desarrollo de estrategia de comunicación y venta en base a estrategias de Data Mining y Business Intelligence, para solucionar en primera instancia, el problema de su falta de segmentación de la cartera de clientes.

Este tipo de problemas es muy común que ocurra, principalmente en empresas que tienen crecimientos exponenciales, y que, en su necesidad de satisfacer la creciente demanda, van dejando de lado procesos que son más que importantes para mantener el crecimiento sólido y sostenido de su actividad. El tratamiento de los datos, su estudio y análisis, en un principio eran actividades que solo las realizaban las grandes empresas, ya que para ello se necesitaban herramientas de análisis, que por su precio y complejidad para utilizarlas no estaban al alcance de todos. Pero como suele ocurrir normalmente, con el correr del tiempo se van generando herramientas de más fácil acceso e interpretación, que dejan al alcance de cualquiera la posibilidad de utilizarlas. Y de este proceso, entre muchas otras empresas, se encargó Microsoft, al sacar al mercado de manera gratuita sus herramientas de la familia Power (Power Query, Power Pivot, Power View y Power BI). Con estas herramientas se permiten hacer análisis más

profundos de la actividad de la empresa, no solo de sus ventas sino de todas las áreas que manejen información que necesite ser analizada para tomar decisiones, equilibrando un poco la balanza entre los análisis a cargo de las grandes empresas y las más pequeñas. Este proceso de aprendizaje es el propuesto en la técnica dos.

La técnica dos es la más adecuada, no solo para este caso, sino para todas las empresas pequeñas y medianas que necesiten analizar sus datos diariamente generados. Cualquier empresa de estas dimensiones, puede capacitar a su personal para realizar este tipo de análisis, encuadrados en una nueva actividad llamada Business Intelligence o en español “Inteligencia de Negocios”. Si bien a Redolfi se le recomienda cambiar sus computadores por máquinas más potentes, debido a la gran cantidad de datos que manejan, no solo por sus casi 6000 clientes, sino por la gran cantidad de años en actividad, para empresas con menor tráfico de datos, estas herramientas pueden ser utilizadas en cualquier computadora de “ofimática” disponible, que tengan un Pack Office de 2013 en adelante.

Sin lugar a duda, la llegada de las herramientas anteriormente mencionadas es determinante, pero lo es aún más la conciencia que cada organización tenga en la importancia de los datos. Los datos, son el nuevo activo más importante con el que cuenta cualquier organización sin importar su tamaño. El correcto análisis de estos permitirá tomar mejores decisiones en todos los aspectos de la vida diaria de la empresa, ventas, compras, stock, segmentación de clientes, y más. Ignorar o subestimar este proceso, puede llevar a entregar una gran ventaja a aquellas organizaciones que, si lo hagan, y puede ser tan perjudicial para quienes lo omitan, que podría llevarlos incluso a tener que cerrar las puertas. La profesionalización de las actividades llegó para quedarse, y ya no podrá ser solo la intuición del líder el único factor determinante en el proceso de toma de decisiones.

Recomendaciones Profesionales

Como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las empresas que tienen crecimientos exponenciales, ignoran o dejan de lado procesos que son vitales para el ordenamiento de esta. Uno de esos procesos ignorados por Redolfi es la implementación de un área formal de Recursos Humanos. Un área que se encargue de esto podría solucionar muchos de los actuales problemas de la empresa, como la mala selección de

personal, o la promoción hacia nuevos puestos de personas que no son idóneas para los mismos. Esta área de vital importancia en las empresas en crecimiento podría encargarse también de las capacitaciones de todo el personal de la empresa, elevando los conocimientos generales de los empleados, provocando una revalorización de un activo tan importante como los recursos humanos. Además, podría elaborar manuales de puestos para eficientizar las tareas, y facilitar la adaptación de nuevos empleados a la empresa. Elaborar planes de evacuación, y planificar un plan de acción para certificar normas que puedan ser de interés como las ISO 14001 (cuidado del medio ambiente), OHSAS 18000 (salud y seguridad laboral), entre otras.

Otras dos recomendaciones vinculadas con la logística son en primer lugar, la implementación de tecnología de almacenamiento de stock (códigos de barra, códigos QR, entre otras), de esta manera se podría saber de manera exacta qué mercadería tienen, con qué vencimiento y a dónde está. De esta manera se podría implementar políticas de gestión de inventario, como por ejemplo el método FIFO por sus siglas en inglés First In, First Out (“primero en entrar, primero en salir”). La segunda recomendación está vinculada a su flota de vehículos, y es la colocación de GPS. Esta recomendación va más allá de la seguridad, está más vinculada con la evaluación de rendimiento y rentabilidad que cada vehículo genera, pudiendo elaborar entre otras cosas, estadísticas precisas sobre la densidad de clientes por zonas, basándonos en las entregas, métricas que evalúen el valor de la mercadería transportada en relación con el costo que tiene llevarlas a destino y muchas otras medidas.

Bibliografía

- Aleman, J., & Rofriguez Escudero, A. (2012). *ESTRATEGIA DE MARKETING UN ENFOQUE BASADO EN LA DIRECCION*. Madrid: ESIC.
- boletinoficial. (1 de abril de 2020). Recuperado el 3 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227372/20200402>
- boletinoficial. (19 de marzo de 2020). *boletinoficial.gob.ar*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- boletinoficial. (31 de marzo de 2020). *boletinoficial.gob.ar*. Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227341/20200401>
- clarin. (27 de octubre de 2019). *clarin.com*. Recuperado el 2 de abril de 2020, de https://www.clarin.com/politica/resultados-elecciones-2019-quien-gano-argentina_0_fAmHiiJe.html
- guiasjuridicas. (2019). *guiasjuridicas.es*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszMDtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkCO1BTUAAAA=WKE
- Hax, A., & Majful, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.
- Herbert, J. (2019). *CIENCIA DE DATOS, LOS QUE SABEN LOS MEJORES CIENTÍFICOS DE DATOS SOBRE EL ANÁLISIS DE DATOS, MINERÍA DE DATOS, ESTADÍSTICAS, APRENDIZAJE AUTOMÁTICO Y BIG DATA QUE USTED DESCONOCE*.
- Indec. (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Direccion de marketing*. 14° edicion.
- Openheimer, A. (2018). *Salvese quien pueda El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Debate.
- overshootday. (23 de julio de 2019). *overshootday.org*. Recuperado el 5 de abril de 2020, de <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-july-2019-spanish/>
- Palma, C., Palda, W., & Perez, R. (2009). *DATA MINING EL ARTE DE ANTICIPAR, 10 CASOS DE EXITO*. Asia.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- PuuroMarketing. (19 de septiembre de 2017). <https://www.puromarketing.com>. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://www.puromarketing.com/12/29215/big-data-otro-secreto-coca-cola.html>

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- santandertrade. (5 de marzo de 2020). *santandertrade.com*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Tzu, S. (1782). *Arte de Guerra*. China.
- un.org. (septiembre de 2019). *un.org.es*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>
- veraz. (marzo de 2018). *veraz.com.ar*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.veraz.com.ar/ECOMMERCE/registro-personal.ecom?versionValue=6.0.54#/reporte/1/branch/65/medio-de-pago>