

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Administración

Planificación estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi con un enfoque en la rentabilidad a través del incremento de sus ingresos

Autor: Marcelo Alejandro Ibáñez

Legajo: VADM 12578

DNI: 30268370

Director de TFG: Carlos Vittar

Tucumán, Argentina

Agosto, 2020

Resumen

El presente Reporte de Caso, tiene como finalidad efectuar un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con el objetivo de poder focalizar las deficiencias observadas en la rentabilidad y actividades que son generadoras de costos y de valor; solucionando dichas desviaciones con la implementación de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión para otorgar a la misma integridad en su funcionamiento y visión sólida en el futuro.

Para ello, tras plantear el problema que suscita en dicha organización, se analizan distintas herramientas que describen la posición actual de la empresa e impulsan a delinear una dirección nueva con la determinación de estrategias y acciones concretas que mejoran la gestión empresarial, estableciendo diferenciación por la tecnología y los procesos utilizados con respecto a sus competidores, aumentando los ingresos y mejorando la rentabilidad.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Diferenciación – Tecnología – Rentabilidad.

Abstract

The purpose of this Case Report is to carry out an analysis of the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., in order to be able to focus the deficiencies observed in profitability and activities that generate costs and value; solving said deviations with the implementation of Strategic Planning as a management tool to give the same integrity in its operation and solid vision in the future.

To do this, after raising the problem that it raises in said organization, different tools are analyzed that describe the current position of the company and encourage to delineate a new direction with the determination of strategies and concrete actions that improve business management establishing differentiation by technology and the processes used with respect to its competitors, increasing revenue and improving profitability.

Keywords: Strategic Planning - Differentiation - Technology - Profitability.

Índice General

Capítulo I: Introducción	1
Capítulo II: Análisis de la Situación	3
2.1 Análisis del Macro-Entorno.....	3
2.1.1 Factor Político.....	3
2.1.2 Factor Económico	3
2.1.3 Factor Social	4
2.1.4 Factor Tecnológico	4
2.1.5 Factor Ambiental	5
2.1.6 Factor Legal	5
2.2 Análisis del Micro-Entorno	5
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	5
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)	6
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	6
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	6
2.2.5 Rivalidad de los competidores	6
2.3 Cadena de Valor	6
2.3.1 Actividades Primarias	6
Logística Interna:.....	7
Operaciones:.....	7
Logística Externa:	7
Marketing y Ventas:	7
Servicio de Post Venta:	7
2.3.2 Actividades de Soporte	7
Infraestructura de la empresa:	7
Gestión de Recursos Humanos:.....	8
Desarrollo Tecnológico:.....	8
Compras:	8
Capítulo III: Marco Teórico	12
3.1 Planeación Estratégica.....	12
3.2 Estrategia de diferenciación.....	12

3.3 Estrategia Específica.....	13
3.4 Beneficio de la estrategia seleccionada	13
Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión	14
Capítulo V: Propuesta	17
5.1 Plan de implementación.....	17
5.1.1 Objetivo General.....	17
5.1.2 Objetivos Específicos.....	18
5.1.3 Alcance	19
5.1.4 Planes a implementar	19
5.1.4.1 Plan de Acción 1- Transformación digital	20
5.1.4.2 Plan de Acción 2- Tecnología sobre ruedas	21
5.1.5 Diagrama de GANTT	23
5.1.6 Propuestas de medición o evaluación	24
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	25
Referencias:	27
Anexos.....	30
Anexo 1: Estado de Resultados Redolfi	30
Anexo2: Presupuesto sistema de integración inteligente	31
Anexo 3: Presupuesto E-commers.....	32
Anexo 4: Community Manager	37
Anexo 5: Publicidad	37
Anexo 6: Sueldo Gerente de Marketing	38
Anexo 7: Vendedores	38
Anexo 8: Cash Flow	39

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1.2: Matriz FODA	9
Tabla 2.2: Matriz BCG.....	11
Tabla 1.5- Plan de acción 1	21
Tabla 2.5 – Plan de acción 2	23
Tabla 3.5 – Diagrama de Gantt	23

Capítulo I: Introducción

El desarrollo del siguiente reporte, evalúa la problemática de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con respecto a la situación del mercado actual donde se desempeña, con el objeto de implementar la Planeación Estratégica como herramienta de gestión que permita establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la organización para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone el entorno.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra instalada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa familiar con mucha influencia en la zona y larga trayectoria en el rubro de venta mayorista de alimentos, cigarrería, limpieza entre otros. (Caso Redolfi, 2020).

A lo largo de su historia la empresa ha ido evolucionando, en el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compran en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. En Septiembre de 1975, los dos hermanos, en común acuerdo toman diferentes rumbos. Miguel continua con la librería y bazar y Alonso se propone el desafío de desarrollar el negocio de distribución mayorista, al que se unió su hijo José, actual presidente de la empresa. En el año 1990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa. Actualmente, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. (Caso Redolfi, 2020).

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes organizaciones, como Unilever Argentina, Arcor, Johnson & Johnson, Maxi consumo S.A., Fratelli Branca, entre otras. (Caso Redolfi, 2020).

En la actualidad el mundo se ha visto impactado por una pandemia COVID-19, la cual ha cambiado el curso de todas las previsiones realizadas. Esta problemática comenzó a acelerar cambios en las distintas áreas, tanto positivos como negativos. La crisis provocó una disminución de la actividad económica, caída en la demanda de servicios turísticos, interrupción de las cadenas globales de valor, caída de los precios de los productos básicos (commodities), sobre



todo para los países exportadores de materias primas en América del Sur. A su vez el gobierno regional ha tomando medidas económicas, fiscales y monetarias, que implican aumentar el gasto social, bajar las tasas de interés, intervenir los mercados de tipo de cambio, suspensión de cobros de créditos bancarios, provisión de líneas de crédito para el pago de los salarios de las compañías, congelamiento del recargo por no pago en los servicios, y acciones para evitar el desabastecimiento de bienes básicos, entre otras.

Así mismo ciertas actividades consideradas como esenciales continuaron en forma relativamente normal, con un crecimiento en la demanda, como el rubro de alimentos, cigarrillos, limpieza, entre otros. La descripción de este escenario sumado al entorno en el que se encuentra la industria en la que se desarrolla la organización, presenta un gran desafío frente a la estrategia que la empresa se plantea, que es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Por este motivo el presente trabajo tiene como objetivo definir una planificación estratégica para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que le permita mejorar su rentabilidad, aumentando sus ingresos. Para ello mediante el uso de esta herramienta se busca diseñar un enfoque de estrategia de amplia diferenciación, proponiendo nuevas tecnologías en los procesos de logística y también para poder llegar a los clientes y captar nuevos.

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2010), la planificación estratégica “es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado”.

Un antecedente que permite evaluar su efectividad es el de Antepara (2015). En su tesis de titulación de la Universidad de Guayaquil titulado “Diseño e implementación de un plan estratégico para la distribución y comercialización de resinas plásticas de la empresa NUTEC representaciones”. Este plan de negocio fue una propuesta empresarial que nació del resultado del análisis del mercado y aplicación de las diferentes herramientas administrativas aprendidas en la materia de Planificación Estratégica para diseñar un Plan Estratégico en la empresa NUTEC Representaciones.

Otro antecedente a mencionar, es el trabajo de Herrera y Peñaherrera (1998), en la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. “Planificación



Estratégica aplicada a DISAMA CIA LTDA., para incrementar sus ventas”, desarrollaron un plan estratégico, y los resultados que obtuvieron fueron exitosos.

Capítulo II: Análisis de la Situación

Con motivo de poder mejorar la rentabilidad de la empresa, y buscando aumentar los ingresos, en este capítulo se desarrolla una evaluación de los factores externos e internos de la organización, que tendrán mayor impacto sobre la misma, aplicando distintas herramientas que permitan una mejor comprensión tales como PESTEL para análisis del Macro-entorno, las 5 fuerzas de Porter para análisis del Micro-entorno, Cadena de Valor, FODA y Matriz BCG para análisis interno de la organización.

2.1 Análisis del Macro-Entorno

Una de las herramientas de planificación estratégica, PESTEL, nos ayudará a definir el macro-entorno de la empresa, analizando factores externos que pueden influir de manera significativa de la organización.

2.1.1 Factor Político

“Solo sepan que el 10 de diciembre cuando llegamos (al Gobierno), entre el 2020 y 2025 la Argentina debía pagar US\$ 48.000 millones. Esas eran las obligaciones que Argentina había asumido. Hoy no existen, quedaron postergadas para más adelante, eso son recursos que vamos a poder destinar al desarrollo, a la producción y a hacer ese país más equilibrado y más federal, subrayó el jefe del Estado”. (Télam, 2020).

Con este acuerdo el gobierno pretende apuntalar la economía hacia la pospandemia, lanzar líneas de créditos para la reactivación de la productividad, que pueden favorecer a los proveedores industriales de alimentos, como también inyectar financiamientos a las PYMES mayoristas de productos alimenticios.

2.1.2 Factor Económico

“El rubro alimentos y bebidas, que es el de mayor peso en el indicador general, también se mantuvo dinámico en agosto ya que la suba de algunos productos del programa Precios Máximos



a mediados de mes pasado tendrá la otra mitad de su impacto en el dato de agosto”. (Giorgio, 2020).

Los precios mayoristas en la industria de alimentos aumentaron, debido a una inflación que viene en alza en esta etapa que comienza de pospandemia, y también considerando el aumento del combustible, el impacto en el precio para el consumidor final en supermercados y tiendas estará en aumento en los últimos meses del año.

2.1.3 Factor Social

“Nadie pensaba que la tienda de debajo de su casa iba a darle servicio online, pero lo han hecho: las tiendas de los mercados se han asociado, o han puesto servicio telefónico y reparto. El consumidor se ha acostumbrado a tener la compra en casa y ha visto que es muy cómodo. Habrá usuarios que no vuelvan a las tiendas”. (Nueno, 2020).

Cuando se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio en el mes de marzo por la llegada del Covid-19, la sociedad provocó un boom en el uso del e-commerce y las compras online en los supermercados, las ventas de productos alimenticios subieron considerablemente y el consumidor se acostumbró a realizar las compras desde casa. Este hábito llegó para quedarse y en la etapa de post pandemia la sociedad seguirá comprando desde su casa, y paralelamente también lo podrá hacer yendo a los supermercados.

2.1.4 Factor Tecnológico

“Wabi2B es la plataforma online gratuita que permite proveer a los minorista de manera simple, rápida y segura, comparando precios y eligiendo el distribuidor de preferencia” (CADAM, 2020).

Con el avance de la tecnología y la aparición de la App Wabi2B, la industria, los distribuidores, los mayoristas, y los comerciantes minoristas, están conectados y de esta manera llegar a los pedidos del consumidor final. En esta plataforma los distribuidores y mayoristas pueden promocionar las ofertas con los mejores precios para vender en forma directa a las tiendas minoristas. Esto le da como beneficio aumentar sus ventas.



2.1.5 Factor Ambiental

“CERO Market, se convirtió en el primer supermercado argentino libre de envases con una gran concurrencia de público desde el primer día que abrió sus puertas.” (Pavesio, 2020).

Con la premisa de cuidar el medio ambiente y el bolsillo del consumidor final, la idea de innovar en supermercados o tiendas libre de envases, la cual será un desafío al cambio en un futuro no muy lejano para la industria de los alimentos.

2.1.6 Factor Legal

La diputada nacional Vanesa Siley nos brinda una reflexión en torno a la novedosa Ley de Teletrabajo. “Quien principalmente necesita la regulación es quien trabaja, para impedir mecanismos de precarización laboral y equiparar derechos con el trabajo presencial”. (Siley, 2020).

Con la llegada de la pandemia, la mayoría de las empresas comenzaron a trabajar con el régimen de home office, para poder cumplir con el distanciamiento social, sobre todo en oficinas administrativas. Si bien se dificulta aplicar este régimen en industrias en la cual poseen muchas áreas operativas o de logística, sin embargo en este caso se debe regir en turnos para poder mantener un orden y distanciamiento social. Esta modalidad de home office seguirá presente por mucho más tiempo en nuestra forma de trabajar.

2.2 Análisis del Micro-Entorno

Las 5 fuerzas de Porter, nos permitirá analizar el entorno inmediato del sector al que pertenece la organización, y que factores afectan la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En este segmento del mercado, hay una gran cantidad de proveedores de bienes queriendo conquistar el mercado por lo que muchas veces ofrecen precios bajos pero aseguran el volumen de venta; solo otorgan tal beneficio en la medida que adquieran cierta cantidad, otorgando exclusividad. Además hay una amplia variedad de productos ofrecidos.



2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)

En este segmento las barreras de entradas son bajas, lo que permite a nuevos participantes el ingreso al mercado. Hay empresas en el sector que son fuertes en economía de escala, brindan precios competitivos para diferenciarse del resto. Algunas también son fuertes en sus servicios, tiempos de entrega, asesoramiento, mix de productos, inversiones de capital y canales de distribución.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos existentes en el mercado son muy sólidos, y cada organización debe posicionar y defenderse en contra de las fuerzas competitivas que buscan influir y sacar provecho de los productos existentes. El mercado ofrece una gran variedad de bienes sustitutos que puedan desempeñar la misma función, satisfacer la necesidad, que sean de calidad y tener precios más bajos.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

En este mercado el cliente puede cambiarse fácilmente de proveedor ya que existe una alta competencia y mucho más en aquellos productos que no son exclusivos. Si bien es de mucha importancia el servicio de posventa que brinde cada empresa, su posición en sus productos, precios y calidad.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

Si bien este segmento presenta una rivalidad, ya que cada organización dentro del mercado busca su oportunidad para incrementar sus ventas. Hay empresas que son muy fuertes en algunos segmentos porque poseen exclusividad en marcas de calidad, lo que complica a otras empresas ser competitivas en ese mercado. Las empresas deben enfrentarse en una constante lucha, en precios, publicidad e ingreso de nuevos productos.

2.3 Cadena de Valor

Con esta herramienta podremos analizar las actividades primarias y de soporte de la organización, que puedan agregar valor al producto y generar una ventaja competitiva.

2.3.1 Actividades Primarias



Logística Interna:

Se puede observar que la empresa con sus nuevas instalaciones tiende a una mejor logística, ya que el mayor espacio permite una mayor organización reduciendo tiempos y procesos. Aunque se carece de una sistematización digital en la recepción, control de inventarios y programación del transporte, lo que hace que se pierda valor agregado.

Operaciones:

La circulación permanente de auto-elevadores en los depósitos, hace que el riesgo de accidente sea elevado, es por eso que es de importancia agregar valor en este aspecto y poder tener un área de seguridad e higiene en la empresa. De esta manera se garantiza una prevención en todo momento por un profesional con respecto a la seguridad del personal. También es de importancia llevar un registro de relevamientos de incidentes por el área de seguridad, tomando acciones correctivas inmediatas, para evitar accidentes con y sin caída laboral.

Logística Externa:

El desarrollo de esta área a través de una flota de más de 80 camiones, permite que esta empresa se destaque por su reducción en los tiempos de entrega de los materiales tanto a sus otras unidades de negocios como a sus clientes, logrando de esta manera una distinción con sus competidores.

Marketing y Ventas:

La empresa ofrece ciertos beneficios a sus clientes que le permiten diferenciarse de sus competidores, pero los mismos están pocos difundidos, y los medios que existen de publicidad son muy básicos y de poca llegada a los clientes.

Servicio de Post Venta:

La mirada de la empresa a la satisfacción de los clientes hace que con el correr de los años hayan preparado a su personal y con los pocos medios disponibles, a brindar una atención de calidad y calidez para sus clientes actuales y potenciales.

2.3.2 Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa:



La trayectoria y el crecimiento continuo de la empresa, ha permitido que desarrolle una posición financiera confiable, y un gran prestigio en la zona.

Gestión de Recursos Humanos:

Si bien la empresa tiene una alta tasa de retención de sus empleados, ya que tiene como principal objetivo contratar a personas de la región, creando una ventaja competitiva, un clima laboral favorable; no posee un departamento de RRHH, lo que hace que muchas decisiones de ascensos de empleados queden trunca por falta de capacitación, o que la toma de personal se haga de una manera rudimentaria.

Desarrollo Tecnológico:

Con el fortalecimiento del e-commerce a causa de la pandemia, será imprescindible incorporar esta tecnología a la empresa para compras online y también la tecnología de las APP en los Smartphone, aumentando el alcance a los clientes y también brindar la facilidad de usar el medio digital.

Compras:

Las compras se realizan a través de órdenes de pedidos, los pedidos al centro de distribución, desde las sucursales se realizan a través de Internet, los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wi-fi.

Conclusión

Del análisis de esta herramienta podemos expresar que las principales ventajas competitivas que posee la empresa están centradas en la mejora continua, en cuanto a su desarrollo de maximizar la satisfacción al cliente, desde poseer en la actualidad un amplio espacio de almacenamiento para ofrecer y entregar productos en menor tiempo, negociar mayor cantidad de marcas exclusivas que le permitan un mejor precio para competir en el mercado, su flota de logística disminuyendo tiempos de entrega, como la tecnología utilizada para procesar las ventas hacen de Redolfi una empresa distintiva. Existen a su vez potencialidades a explotar como la inclusión de tecnología avanzada en distintas áreas como la de logística, y ventas que le permitirán ampliar más su ventaja competitiva.



2.4 FODA

La siguiente herramienta de planificación estratégica nos permite analizar las características interna de la empresa con sus Fortalezas y Debilidades y también poder analizar la situación externa a la organización con las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 1.2: Matriz FODA

FORTALEZA	DEBILIDAD
<p>Continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.</p> <p>Manejo cuidadoso de sus finanzas, excelente relación con sus proveedores.</p> <p>El nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.</p> <p>Diferenciación del producto: tiempos de entrega acotados, financiación a sus clientes, asesoramiento comercial, y estrategia en mix de productos.</p> <p>La empresa tiene buena relación con sus empleados.</p> <p>Inversión en un nuevo predio y centro de distribución.</p> <p>Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local.</p> <p>La exclusividad de la comercialización de Molinos Rio de la Plata y Cepas.</p> <p>Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.</p> <p>Posibilidad de aumentar las ventas a través del e-commerce.</p>	<p>No clasifican a sus clientes, por su volumen ni por comportamiento de compra.</p> <p>No cuentan con un sector de RRHH para el manejo de su personal. Sin proceso de selección e inducción a los empleados.</p> <p>Se vislumbra una desorganización jerárquica, no poseen gerente comercial.</p> <p>No existe un sistema informatizado para controlar los productos que llegan.</p> <p>No tienen un área de Higiene y Seguridad.</p> <p>No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.</p>
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<p>La municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por contratación a nuevos empleados.</p> <p>Incorporar el uso de nuevas Tecnologías.</p> <p>Posibilidad de diversificar a través del consumo.</p>	<p>Los costos de los insumos se incrementaron a tasa mayor que los precios de venta.</p> <p>Competidores, se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.</p> <p>El cliente es sensible a los precios, puede cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son exclusivos.</p> <p>Nuevos competidores a través del e-commerce, a causa de la pandemia.</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a (Kotler, 2012)

Conclusión

Cuando analizamos las oportunidades y fortalezas (Tabla1.2), podemos identificar las áreas que ayudan a aprovechar los recursos que posee la empresa y así, obtener mayor rendimiento del mismo. La trayectoria de la empresa en el mercado, la ubicación de la planta distribuidora, su flota de camiones, la exclusividad de ventas en la zona de ciertas marcas, la diversidad de productos que ofrece, un excelente clima laboral con sus empleados, hacen que esta empresa tenga distinciones que le permitan un crecimiento continuo y diferenciación con sus competidores.

Así mismo, el análisis obtiene como posibles amenazas y debilidades (Tabla1.2), clientes sensibles a los precios, el ingreso de nuevos competidores por el desarrollo de nuevas tecnologías para la captación de clientes y búsqueda de oportunidades de compras. Desde lo interno un sistema obsoleto o inexistente de logística con tecnologías, falta de las áreas de RRHH y Seguridad e Higiene, ausencia de políticas de diferenciación de los clientes para enfocar ofertas de productos y establecer estadísticas de crecimiento de ventas, también los recursos de marketing poco desarrollados ante un inminente crecimiento de e-commerce y redes sociales.

2.5 BCG

Con esta herramienta podemos analizar qué productos o unidades de negocios son los más rentables para la empresa y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar.

Tabla 2.2: Matriz BCG

		Estrella	Interrogante
Crecimiento del Volumen	Alto	Se debe destacar los precios competitivos en los artículos de refinería de Maíz, Hellmann's, Ades, Knorr, Gillette. También se prevee la exclusividad en la comercialización de productos Terma, Smmugler, Gancia, Bacardi, Campari, Martini, Giacomo.	Con la compra del predio de 84 hectáreas, se subalquilan 70 hectáreas a productores agropecuarios. Dependiendo su evolución esta unidad de negocio podría pasar a ser Estrella o Perro.
	Bajo	Vaca	Perro
		Se considera los productos consolidados con poco crecimiento y generadores de caja, como Arcor, Unilever, Jhonson & Jhonson, Fratelli Branca.	Los productos que generan poca liquidez y baja participación en el mercado son la unidad de Kodak.
		Alta	Baja
		Participación en el Mercado	

Fuente: Elaboración Propia en base a (Ansoff, 1997)

Capítulo III: Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollan diferentes conceptos sobre la planificación estratégica y también aspectos específicos del caso, referidos al incremento de ventas, basados en la estrategia de diferenciación enfocada al uso de nuevas tecnologías para la comercialización masiva de productos.

A lo largo de la historia, el concepto de estrategia se originó en la guerra y con el transcurso de los siglos, los militares empezaron a pensar seriamente antes de actuar. A partir de la revolución industrial, el pensamiento estratégico empezó a implementarse en las organizaciones.

3.1 Planeación Estratégica

“El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará” (Ansoff, 1997, p.46). Por otro lado, “Para que la planeación estratégica funcione es importante que la alta dirección planee no solo en el contexto del entorno competitivo presente, sino también en el del entorno competitivo futuro” (Hill, Jones, Schilling, 2015, p.25).

También, por lo dicho, adherimos a la afirmación de (Drucker, 1984) que se puede definir a la planeación estratégica como un proceso continuo, basado en una visión amplia del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros, en relación a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

3.2 Estrategia de diferenciación

El modelo de Planeación Estratégica fue planteado por Michael E. Porter en el año 1980 y se denominó: "Una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las empresas: la competencia" y constituye una herramienta que permite profundizar el análisis de la estrategia competitiva de una empresa. A partir de un diagnóstico, se pueden diseñar estrategias competitivas. Según la afirmación de (Porter, 1991) la competencia es el conjunto de empresas que se dedican a brindar un mismo producto o servicio en el mismo mercado. La estrategia

competitiva es definida como el camino o los cursos de acción que una empresa se propone seguir en el mediano o largo plazo para alcanzar los objetivos planteados previamente.

Teniendo en cuenta que la planificación estratégica tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva, entonces “La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (Porter, 2008, p.54).

3.3 Estrategia Específica

Es de importancia desarrollar una estrategia de comercialización de productos, para captar nuevos clientes, recuperar los inactivos y potenciar los clientes activos, es por eso que:

El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios. (Kotler, Keller, 2012, p.11)

Cabe mencionar, que con el avance de la tecnología, las organizaciones se ven obligadas a incorporarlas, y es indispensable en la actualidad el uso de las mismas:

La tecnología afecta la ventaja competitiva si tiene un papel importante para determinar la posición en relación al costo o la diferenciación. Ya que la tecnología está contenida en cada actividad de valor e implicada en el logro de eslabones entre las actividades, puede tener un poderoso efecto tanto en el costo como en la diferenciación. (Porter, 1991, p.186)

3.4 Beneficio de la estrategia seleccionada

Los autores Hill, Jones, Schilling, tienen una teoría evolucionista con respecto a la planeación estratégica ya que consideran que la alta dirección debe planear en un entorno competitivo presente y con una visión en el entorno competitivo futuro, mientras que el autor

Ansoff, considera una teoría más estructuralista, posicionando a la empresa para permitirle crecer y desarrollarse mediante la formulación de estrategias.

También el autor Drucker, asemeja en su teoría con respecto a los autores Hill, Jones, Schilling, ya que considera a la planeación estratégica, en tener una visión amplia del futuro, y tomando decisiones en el presente, evaluando resultados de acuerdo a las expectativas esperadas.

Por otro lado el autor Porter, nos brinda una teoría protectora en la diferenciación con respecto a la competencia, mientras que los autores Kotler, Keller, consideran los canales de distribución de suma importancia para crear una ventaja competitiva. Además el autor Porter, estima a la tecnología como una poderosa aliada en cada actividad de valor, pudiendo así lograr una ventaja competitiva.

Conclusión

Para este Reporte de Caso se optó por la teoría del autor Porter, distingue el concepto de que la tecnología es muy importante y debe ser considerada en todas las actividades de valor. Por lo tanto es indispensable organizar la cadena primaria de valor a través de nuevas tecnologías y de esta manera lograr una ventaja competitiva que permita ampliar la posición en la diferenciación respecto a la competencia. Esto impulsa a llegar al cliente de manera eficiente, potenciando las ventas las cuales tendrán un impacto positivo en la rentabilidad.

Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión

Según lo desarrollado en los apartados anteriores, se pudo observar una falencia en la rentabilidad, que fue decreciendo en los últimos años, por lo que un factor determinante ha sido el incremento de los insumos a mayor tasa que el precio de venta. Mediante la utilización de las distintas herramientas y poniendo foco en el análisis FODA, se observa que la empresa Redolfi se caracteriza por priorizar la satisfacción de los clientes, ofreciendo diversidad de productos a bajos precios respecto de la competencia; esto lo ha logrado gracias a la trayectoria, las negociaciones con sus proveedores y el correcto comportamiento financiero; capitalizando las oportunidades que se le han presentado a través del desarrollo de diversas unidades de negocios. Los cambios en el entorno y el mismo proceso de crecimiento interno de la empresa, ha permitido que pueda

mantenerse en el mercado; pero ciertas áreas o procesos que desarrolla hoy se han vuelto obsoletos, pocos funcionales, desaprovechando la mejor utilización de los recursos que dispone.

La empresa presenta cualidades que la diferencian de su competencia, teniendo como fortalezas un continuo crecimiento en el sector mayorista de alimentos, esto es debido a su diversificación en sus productos que hacen que sus clientes tengan gran variedad, tiempos de entrega reducidos, asesoramientos comerciales a nuevos negocios y presenta estrategias de mix de productos. Además la organización posee una buena relación con el personal que emplea como así también con sus proveedores, esto hace que tenga la exclusividad y la oportunidad de introducir nuevas líneas de productos, haciendo que sus precios ofrecidos sean competitivos frente a sus competidores. Cabe destacar que existe la posibilidad de incrementar las ventas a través de plataformas digitales. Y por último, es importante mencionar también que la ubicación estratégica del centro de distribución, favorece al desarrollo y a la distribución de la mercadería.

Con respecto a las debilidades, la empresa presenta algunas carencias y recursos limitados en lo que respecta a la falta de clasificación de sus clientes, vislumbrando una mala organización jerárquica en el área comercial, con ausencia de estrategias de publicidad y comunicación. Además la logística interna no lleva a cabo un registro digital de sus productos entrantes, y también la ausencia de área de RRHH conlleva a que sus empleados no tengan capacitaciones para el desarrollo de sus competencias.

En el entorno cercano a la organización, aparecen oportunidades, en cuanto a que la empresa tiene la posibilidad de poder incorporar el uso nuevas tecnologías que puedan agregar valor a sus actividades, también tiene la conveniencia de poder diversificar sus productos a través del consumo. Por otro lado la municipalidad de la localidad donde se encuentra la empresa brinda beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados.

Si bien, el entorno que rodea a la empresa presenta algunas amenazas, con la clasificación de dos grandes grupos de competidores, por un lado mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Además en este último tiempo los costos de los insumos crecieron a tasa mayor que los precios de ventas. La empresa debe mantener sus precios competitivos debido a que los clientes son sensibles a los mismos y pueden cambiar de proveedor

de manera simple. Se observa también la aparición de nuevos competidores en plataformas digitales, lo cual muchos clientes se inclinaron por este medio debido a la pandemia.

Conclusión

De acuerdo a lo evaluado en el análisis FODA, considerando las debilidades y amenazas que presenta la empresa, se desarrollarán estrategias para poder convertir las mismas en fortalezas, es por eso que con el objeto de plasmar una estrategia genérica de amplia diferenciación, y obtener una ventaja competitiva, será necesaria la implementación de nuevas tecnologías en la áreas de logística, marketing y ventas y servicio de postventa. Logrando de esta manera tener una organización en los depósitos, donde se estiba la mercadería con un control de stock electrónico, detectando de manera anticipada la falta de productos y vencimiento de los mismos. También realizando las ventas y marketing a través de sistemas digitales, potenciando la captación de mayores clientes, con clasificación de los mismos, y también brindando una distribución con mayor eficiencia, llegando a los clientes en tiempo y forma, con un control digital de la flota de vehículos, dando la posibilidad al cliente de poder realizar un seguimiento de su mercadería en tiempo real al destino final. La estrategia elegida asegura crecimiento en las ventas proyectando mejor rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, debido a que se adapta a los cambios y evolución de su mercado y segmento.

Capítulo V: Propuesta

5.1 Plan de implementación

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional de A.J & J.A Redolfi se presenta una oportunidad en el mercado sumamente alcanzable para la compañía de diferenciación. En base a esto, se busca que la empresa desarrolle diversas acciones para poder proveer servicios de manera online, aprovechando las nuevas tecnologías, y consolidando estrategias de omnicanalidad. Para ello deberán intervenir ciertas áreas específicas de la compañía, a fin de poder implementar los lineamientos estratégicos que permitan tanto el desarrollo de canales de venta online para este propósito, como planes de captación, de publicidad y planes funcionales de penetración de mercado. Es importante que estas estrategias funcionales se hagan siguiendo los lineamientos corporativos como son la misión, la visión y los valores, de manera que su implementación sea armoniosa y alineada con el camino que la empresa quiera trazar a su futuro, teniendo en cuentas los cambios que en su entorno se van produciendo.

5.1.1 Objetivo General

- Incrementar los ingresos en un 25% con respecto al año 2018 de la empresa A.J & J.A Redolfi, ubicada en la ciudad de James Craik - Córdoba, implementando la Planeación Estratégica enfocada en la estrategia de diferenciación ampliada en el período 2020-2023.

Justificación

El porcentaje del 25% de crecimiento de los ingresos para el período de los tres años que se pretende alcanzar es posible, ya que al aumento que la empresa produjo en los últimos años es en promedio de un 20% (Ver Anexo1), al implementar la estrategia propuesta de diferenciación impulsa ese porcentaje hacia arriba dado que puede tomar una posición mejor en el mercado, atrayendo a nuevos clientes y fidelizando los ya existentes, con nuevas propuestas que permiten distinguirse dentro de la competencia.



5.1.2 *Objetivos Específicos*

- Desarrollar el e-commerce captando un 5% más de ventas anuales on-line durante el período 2021-2023 con respecto al 2018.

Justificación

La información establecida en la última jornada de proveedores y mayoristas, según el foro (CADAM, 2020), se estima que para el 2022 las ventas online del sector mayorista rondan el 15% de las transacciones.

- Reducir los costos de logística en un 10% tomando como base otros costos de ventas respecto al 2018 con la implementación de un sistema integral para el período 2021-2023.

Justificación

Según estudios de (Global Media-IT, 2020), el cambio del entorno, a causa del COVID-19 resalta la importancia de la logística y la puso en el centro de la situación. Con el uso adecuado de la tecnología se ahorra mucho tiempo, esto es porque la información se mantiene online y se puede acceder a ella en cualquier momento y desde cualquier lugar. Los tiempos se minimizan desde la preparación del pedido en los centros de distribución. En términos teóricos-formales, la experiencia dice que este tipo de herramientas ofrecen una reducción de hasta un 25% en los costos logísticos de una empresa.

- Implementar un sistema de gestión inteligente de logística el cual permita fidelizar los clientes en un 50% en el período 2020-2023.

Justificación

“Una mejor integración entre minoristas y empresas logísticas, mediante la tecnología, puede permitir una gestión más avanzada de la flota que optimice rutas y tiempos dimensionando las redes de transporte para aumentar su densidad, capilaridad y maximizar el número de entregas

diario, que a su vez acorte el intervalo de tiempo que debe esperar el cliente reduciendo las entregas fallidas y, por tanto, los costes”. (El economista, 2019)

- Modificar las redes sociales, con el objeto de ofrecer beneficios para los clientes, buscando incrementar las ventas totales un 10% durante el período 2020-2023.

Justificación

“Las redes sociales se han convertido en una fuente importante de ingresos para las empresas. De acuerdo con varios especialistas de marketing digital, el buen uso de esas plataformas puede llevar a incrementar entre 30 y 60 por ciento las ventas de las empresas”. (El financiero, 2016).

5.1.3 Alcance

La propuesta que se plantea para la empresa A.J & J.A Redolfi, aborda el desarrollo de la estrategia de diversificación ampliada, realizando el desarrollo e implementación de un sitio web e-commerce, a su vez se implementará un sistema de integración de toda la logística a través de un circuito de información, que permite desarrollar un rastreo en tiempo real de la mercadería, el cual tenga acceso tanto la empresa como los clientes. La duración estimada es de 3 años comenzando en noviembre de 2020; en una primera etapa se optimizará las condiciones de trabajo y la incorporación de la tecnología adecuada; y en una segunda etapa lograr el pleno funcionamiento de las medidas aplicadas. El desarrollo de toda la estrategia se llevará a cabo en la provincia de Córdoba, Santa Fe, San Luis, La Pampa, Buenos Aires, para luego lograr una expansión mayor a otras provincias.

5.1.4 Planes a implementar

Se desarrollan 2 planes de acción en forma paralela los cuales permitirán dar un orden al crecimiento de la empresa con el propósito de lograr los objetivos propuestos, pronunciando la brecha con sus competidores. A continuación se desarrollarán cada uno de ellos.

5.1.4.1 Plan de Acción 1- Transformación digital

Los cambios para que se concreten con éxito necesitan de la comunicación como aliada. Es por ello que la primera acción a considerar es realizar una reunión con los gerentes y dueños de la empresa con el fin de comunicar los pasos a seguir y el compromiso que se requiere de cada persona perteneciente a la empresa. Las tácticas de implementación de comunicación a los clientes y del nuevo canal de venta e-commerce, comienza con la contratación del Gerente de Marketing, área necesaria para planear, dirigir y controlar con una mirada profesional este plan de acción. A su vez se reorganizarán los espacios para darles un lugar en la empresa y se comprarán los insumos necesarios para el buen funcionamiento de la misma. Como primera actividad y junto con el departamento de compras y ventas, analizarán las necesidades y beneficios de la empresa que se contratará para propiciar la plataforma de venta online. A su vez se seleccionará personal actual para la cobertura de las ventas online, realizando luego a los mismos las capacitaciones necesarias para captar y fidelizar a clientes, con el fin de incrementar las ventas. Por otro lado se trabajara con personal que realice la Datacenter de los productos a la plataforma y su posterior mantenimiento y control de precio, productos, ofertas y funcionamiento.

Las redes sociales están al alcance de las manos, pero darles una dirección y obtener beneficios cuantificables de ellas, será necesario una persona con conocimiento que haga productivo el tiempo y los recursos destinados a la misma; un community manager es el personal que se necesita contratar. En conjunto y poniendo foco en el desarrollo de redes sociales y canales de promoción, con miras a la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

Por último, también ésta área realizará la confección de encuestas a clientes, personal interno, estadísticas de distinta índole relacionada con el desempeño y los logros de su área, implicancia e influencia hacia las otras.

Tabla 1.5- Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección y contratación gerente de marketing	04/01/21	31/12/23	Gerente General	Marketing	Sueldo	-	\$ 5.600.000	(Ver Anexo6)
Reorganización de espacios	15/12/20	15/01/21	Mantenimiento	Gerencia General	Sueldo	-	\$ 32.600	-
Compra de mobiliarios y PC	15/01/21	31/1/21	Compras	Administración y finanzas	Insumo	-	\$883.200	Estimación de cálculos propios
Creación de plataforma virtual que permita crear un nuevo canal de ventas e-commerce	04/01/21	23/01/21	-	Asesoría Externa	-	Virtual Remote Parthner S.A.S.	\$ 26.500	(Ver Anexo3)
Servicio Mensual de Mantenimiento de la plataforma	01/02/22	31/12/23	-	Asesoría Externa	-	Virtual Remote Parthner S.A.S.	\$ 237.600	Mensual a partir del 2022. (Ver Anexo3)
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales	01/03/21	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización	Sueldo	-	\$ 1.391.994,00	(Ver Anexo4)
Selección interna de vendedores para gestionar ventas de la página web.	01/03/21	31/12/23	Gestión de RRHH	Administración	Sueldo	-	\$ 2.587.844,00	(Ver Anexo7)
Capacitar al personal ventas sobre canales	01/02/21	30/04/21	-	Asesoría Externa	-	Virtual Remote Parthner S.A.S.	-	(Ver Anexo3)
Campaña de publicidad en medios masivos	01/04/21	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización	-	Diversos Medios	\$ 2.505.600,00	(Ver Anexo5)
Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.	01/06/21	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización	-	Virtual Remote Parthner S.A.S.	-	(Ver Anexo3)

Elaboración: Fuente Propia

5.1.4.2 Plan de Acción 2- Tecnología sobre ruedas

La segunda táctica consiste en lograr la integración del depósito, la logística, el transporte y la flota de vehículos propios a través de la implementación de un software de gestión inteligente que posibilite el desarrollo eficiente de la logística de la empresa, disminuyendo costos y estableciendo mejores servicios de entrega y seguimiento de la mercadería a los clientes, de manera de poder posicionarse en términos de diferenciación y liderazgo en costos.

Con esta integración permitirá al layout del depósito la diagramación y visualización gráfica del mapa de depósito por zona, pasillo, estantería e identificación de posiciones, registrando la recepción de mercadería individual o palletizada. El ingreso de productos, picking y despacho, siguiendo los criterios FIFO (primero en entrar, primero en salir) y características de las posiciones en forma automática. El sistema permite gestionar: preparación de pedido, reposición automática, transferencias internas o entre depósitos, control de operación según estado del producto. Se podrá registrar el stock actual, trazabilidad e historial de movimientos. En la logística, se posibilita optimizar la ruta por zona, línea o centro de distribución incorporando tecnología de última generación, de esta manera poder definir recorridos más eficientes que incluyen retiros y repartos. El transporte podrá registrar los pedidos realizados por los clientes y su cumplimiento mediante la asignación y generación de viajes. También el control de estado del viaje y/o pedido (pendiente, parcial, satisfecho); y la generación órdenes de servicio o compra relacionadas con un viaje. Por último la flota de vehículos propios tendrá la configuración de planes de mantenimiento preventivo adaptables a cada necesidad, por kilómetros, horas, etc. Además el registro y agenda de mantenimientos correctivos por prioridad, y alerta de mantenimiento pendiente. También la cantidad de litros de combustible por kilómetro y rendimiento promedio, evitando excesos de consumos por mal funcionamiento.

Beneficios del sistema de integración inteligente:

- Optimiza los tiempos y minimiza errores en la estiba, preparación y despacho.
- Reduce pérdidas por caducidad o faltantes.
- Aumenta la productividad con menor cantidad de operaciones.
- Ofrece trazabilidad de los envíos a lo largo de todo el proceso de entrega.
- Permite incorporar tecnología para mejorar la inteligencia en el ruteo de los vehículos.
- Permite planificar de forma más eficiente los viajes, desde un mismo lugar.
- Ahorra combustible y mejora la rentabilidad de cada viaje.
- Permite llevar la trazabilidad del proceso completo de compra de insumos.
- Con la APP “Consultas Web”, el cliente podrá consultar el estado de sus pedidos y viajes de forma online.

Tabla 2.5 – Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Implementación del sistema de integración inteligente	04/01/21	15/02/21	-	Asesoría Externa	-	Deonics	\$ 1.051.120	(Ver Anexo2)
Servicio Mensual de Mantenimiento del sistema	01/03/21	31/12/23	-	Asesoría Externa	-	Deonics	\$ 892.800	Mensual a partir marzo 2021. (Ver Anexo2)
Capacitación del personal	01/03/21	31/04/21	-	Asesoría Externa	-	Deonics	\$ 58.800	(Ver Anexo2)
Índice de medición de satisfacción del cliente	01/05/21	31/12/23	Gerente Marketing	Comercialización	Sueldo	-	-	-

Elaboración: Fuente Propia

5.1.5 Diagrama de GANTT

El desarrollo de la siguiente herramienta nos va a permitir dimensionar en términos gráficos la vista general de las tareas programadas, las fechas programadas que permitirán lograr los objetivos propuestos para cumplir con la estrategia de diferenciación.

Tabla 3.5 – Diagrama de Gantt

Planes de Acción	Descripción																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Plan Acción 1	Crear E-commerce	■	■	■																				
	Mantenimiento					■	■	■	■															
	Community manager										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Personal Vta. On-line										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación Ventas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Campaña Publicitaria										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Medición del nuevo canal																						■	■
Plan Acción 2	Sistema de Integración	■	■	■	■	■	■	■																
	Mantenimiento del Sistema de Integración									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación del personal									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Índice de medición de satisfacción del cliente																					■	■	■

Elaboración: Fuente Propia

5.1.6 Propuestas de medición o evaluación

Por otro lado, tal como se plantea al inicio del plan de implementación se esperan alcanzar un 25% de los ingresos del 2018 con la mejora en la eficiencia de la logística con la aplicación del nuevo software y por otra parte el aporte del nuevo canal de venta. Los ingresos que se prevén para esto ascienden a \$ 120.361.993. Sobre esos ingresos, restando el gasto presupuestado, los cuales están estimados de acuerdo a información extraída de medios online y que a su vez se incluye los honorarios profesionales basados en un valor hora de \$1.860 para el correcto desarrollo e implementación del modelo, se obtendrían resultados brutos de \$ 29.600.957.

Otros índices que se calculan para ver la viabilidad del proyecto es la VAN y la TIR. La VAN ha dado un valor positivo por lo que estaríamos aceptando el proyecto y la TIR tiene un valor mayor a la tasa de referencia que es LELIQ del 40%, (Ver Anexo 8). Al mismo tiempo que se evalúan datos cuantitativos se procede a realizar evaluaciones de alto impacto a distintos miembros mediante encuestas de preguntas cerradas y abiertas, donde el enfoque esta dado en como los miembros de la empresa han percibido los cambios, como los afectaron en su vida, creencias y actitudes, y que hechos influenciaron los mismos.

De esta manera se procede a un análisis de crecimiento y de logro de objetivos no sólo cuantitativo sino cualitativo también, dando una mirada integral de la empresa y mostrando que el incremento de valor se maximiza a través del crecimiento personal de los involucrados y la percepción de los movimientos implementados en la empresa.

VAN	\$4.497.040
TIR	91%
ROI	
Beneficios	\$20.417.102
INVERSION	\$5.433.536
ROI	276%

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Al comenzar el estudio de este reporte de caso y luego de analizar mediante diferentes herramientas los datos obtenidos de la empresa Redolfi, se pudo concluir que necesitaba retomar acciones para mejorar su rentabilidad mediante incremento de sus ventas y reducción de costos, pero estas acciones debían ser innovadoras, concretas y posibles para lograr el objetivo propuesto sin perder de vista el origen de su misión, visión y valores abordados desde su inicio de su larga trayectoria.

Partiendo de esas premisas es que se establece como base la implementación de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión que permite integrar y sistematizar la empresa visionando los cambios que se presenten en el entorno. Para impulsar la misma desde un lugar más certero se determina que la estrategia de diferenciación es la más apropiada para lograr esa distinción con sus competidores y captar más clientes; ya que han capitalizado recursos a lo largo de su historia como en el caso de la inversión en logística, los cuales en este momento son el centro de valor, potenciar al mismo con un agregado en tecnología, permite avanzar y revitalizar el servicio al cliente, colocando a la empresa en niveles más altos. Sumado a esto el accionar con la digitalización de ventas y visualización de la empresa en la tecnología online, permiten una nueva mirada de apertura al entorno cambiante que actualmente está inmersa.

El éxito de la propuesta radica en que se observa a la empresa de manera integral, desde herramientas que están desarrolladas para cualquier industria, servicio o comercio y que habilitan la posibilidad de que cualquier otra empresa mediante el mismo modelo, lo pueda implementar y establecer resultados similares.

Avanzando hacia un futuro próximo se aconseja a la empresa Redolfi seguir evolucionado dentro de su parte interna en el desarrollo del área de RRHH, ya que la misma es de significativa importancia para internalizar, mejorar y potenciar el capital humano, recurso que da vida y sostenibilidad a la empresa. Con ellos también se debe realizar el replanteo del organigrama y verificar en que cada área ocupe el lugar indicado, con las responsabilidades, deberes, acciones correspondientes y canal de comunicación, sean los adecuados.



Nuevas problemáticas a trabajar

Los entornos cambian, como cambian las necesidades de los clientes, estar atentos a estos cambios y visionarlos con antelación permiten estar a la vanguardia de los nuevos paradigmas. El sector de venta mayorista y distribuidores ha tenido como tendencia dejar a un lado la imagen y procesos innovadores, el mundo hoy plantea la visualización y la conciencia, que por ello es importante impulsar a las empresas que comiencen a dirigir parte de sus esfuerzos a la sustentabilidad. Si consideramos que el objetivo del desarrollo sustentable es el mejoramiento de la calidad de vida humana, que puede implicar el manejo e incluso la transformación de los ecosistemas, aprovechando sus bienes y servicios, minimizando los conflictos que producen la explotación de los mismos y distribuyendo los costos y beneficios ecológicos entre las poblaciones involucradas; podremos avanzar hacia un cambio que no sólo beneficia a las empresas, en cuanto a disminución de costos y aumento en las ventas, sino que aportan a una mejor calidad de vida de la generaciones actuales y futuras.

Las empresas no sólo se deben preocupar por integrar con beneficios sus propios sistemas internos, sino que tienen que lograr integrarse con el entorno, propiciando desde su lugar aportes beneficiosos, la consigna implica; ganemos todos para un crecimiento sostenido.



Referencias:

- Ansoff, I., McDonell, E. (1997). Planeación de la postura estratégica. En A. W. Iberoamericana (2°ed.), *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (p.71). México: Pearson Education.
- Ansoff, I., McDonell, E. (1997). ¿Porqué debe ser explícita la estrategia?. En A. W. Iberoamericana (2°ed.), *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (p.46). México: Pearson Education.
- Antepara, R. (2015). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la distribución y comercialización de resinas plásticas de la empresa NUTEC representaciones*. (Tesis de titulación). Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- CADAM (2020). Wabi2B la plataforma para vender más. *CADAM*, volumen (152), 43. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/>
- CADAM (2020). E-Commerce: Desafíos para la industria de Consumo Masivo. *CADAM*, volumen (154), 13. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/>
- Caso Redolfi, (2020). <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>
- Drucker, P. (1984). *Introducción a la administración*. São Paulo: Pioneira.
- Giorgio, L.(2, de septiembre de 2020). Entre enero y agosto, los salarios del sector privado perdieron cerca del 5% frente a la inflación. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/02/entre-enero-y-agosto-los-salarios-del-sector-privado-perdieron-cerca-del-5-frente-a-la-inflacion/>

- Terrana, M. (2020). Inversión en Tecnología: Más allá del 25% de Reducción de Costos. *GlobalMedia-IT*. Recuperado de <https://globalmedia-it.com/inversion-en-tecnologia-mas-alla-del-25-de-reduccion-de-costos/>
- Herrera, J. Peñaherrera, S. (1998) “*Planificación Estratégica aplicada a DISAMA CIA LTDA para incrementar sus ventas*” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Higueras, J.C. (3, de enero de 2019). Rediseñando la cadena de suministro, una logística integral. *El Economista*. Recuperado de : <https://www.economista.es/firmas/noticias/9613414/01/19/Redisenando-la-cadena-de-suministro-una-logistica-integral.html>
- Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2015). Liderazgo estratégico: administración del proceso de creación de estrategias para una ventaja competitiva. En A. Vega Orozco (11° ed.). *Administración Estratégica* (p.25). México DF: Cengage.
- Kotler, P. Cámara, D. Grande, I. y Cruz, I. (2010): Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Comprensión de la dirección de marketing. En G. Dominguez Chavez (14° ed.). *Dirección de Marketing* (p.48). México: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). La definición del marketing para el siglo XXI. En G. Dominguez Chavez (14° ed.). *Dirección de Marketing* (p.11). México: Pearson.
- Lopez. J. (8, de Agosto de 2016). Firms suben hasta un 60 % sus ventas con marketing digital. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/firmas-suben-hasta-60-sus-ventas-con-marketing-digital>

Nueno, J.L. (13, de junio de 2020).Cambios en el Comportamiento del Consumidor. *El País*.

Recuperado de <https://elpais.com/sociedad/2020-06-12/el-consumidor-tras-el-coronavirus-mas-compras-por-internet-y-menos-ropa.html>

Pavesio, L. (20, de agosto de 2020). A un mes de la apertura de Cero Market, el primer supermercado sin envases de argentina. *Noticias Ambientales*. Recuperado de

<https://noticiasambientales.com/compromiso-ambiental/a-un-mes-de-la-apertura-de-cero-market-el-primer-supermercado-sin-de-envases-de-argentina/>

Porter, M. (2008). Estrategias competitivas Genéricas. En J.E. Callejas (38° ed.rev.), *Estrategias Competitivas* (p.54). México: Patria.

Porter, M. (1991). Tecnología y ventaja competitiva. En Tre Free Press (1° ed.), *Ventaja competitiva* (p.186). Argentina: Rei Argentina S.A

Télam (31, de agosto de 2020). La adhesión al canje fue del 93,5% y por cláusulas colectivas el 99% de deuda fue reestructurada. *Télam*. Recuperado de

<https://www.telam.com.ar/notas/202008/508650-alberto-fernandez-canje-de-deuda.html>

Vanesa Siley. (10, de agosto de 2020). Futuro con trabajo, futuro con derechos. *Broquel*.

Recuperado de <https://broquel.ptn.gob.ar/broquel/2020/08/10/futuro-con-trabajo-futuro-con-derechos/>

Anexos

Anexo 1: Estado de Resultados Redolfi



A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas			
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Porcentaje de crecimiento respecto año anterior	16%	25%	
Promedio de crecimiento			20%

Anexo2: Presupuesto sistema de integración inteligente



Bajo modalidad ASP (Nube)

Licencias

<i>Deonics Deposito (WMS)</i>	\$ 161.400.-
<i>Deonics Deposito (mobile Colectores)</i>	\$ 64.560.-
<i>Deonics Logistica</i>	\$ 129.600.-
<i>Deonics Gestión</i>	\$ 97.700.-
<i>Deonics Flotas</i>	\$ 80.700.-
<i>Deonics 2 usuarios adicionales</i>	\$ 53.800.-
TOTAL LICENCIAS	\$ 652.320.- + IVA

Implementación

<i>DeonicsDeposito+Logistica + Gestión + Flotas</i>	\$ 397.800.-
<i>153 horas de Servicios Profesionales que incluyen puesta en marcha, capacitación y acompañamiento post-puesta en marcha.</i>	

Abono Mensual del Servicio ASP

<i>Abono ASP para 5 usuarios nominales (Incluye un dispositivo SDT)</i>	\$ 24.800.-
TOTAL ABONO MENSUAL	\$ 24.800.- + IVA

Usuario adicional \$ 4.960.- + IVA x mes

Anexo 3: Presupuesto E-commers



"LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL TRABAJO REMOTO"

OFERTA TECNICO – ECONÓMICA

Cliente: Marcelo Ibáñez

Proyecto: Desarrollo e implementación de e-commerce

Oferta N°: 20201014M20001AR

San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina; 14 de octubre de 2020

Marcelo Ibáñez

De nuestra mayor consideración, elevamos a Uds. nuestra oferta técnico – económica por el desarrollo e implementación de un sitio web del tipo e-commerce y servicios complementarios. La oferta tendrá vigencia por 15 días a partir la fecha.

Resumen del servicio

- Desarrollo e implementación de un e-commerce bajo la modalidad "llave en mano". Se entrega completamente funcional y testeada.
- Servicio mensual de hosting, seguridad, mantenimiento, soporte técnico e informes estadísticos.

Alcance: Comienza con la especificación técnica, requisitos y usos por parte del cliente y finaliza con el último entregable funcionando, testeado y con la aprobación del cliente.

Plazo de entrega: 14 días desde la recepción de la orden de compra.

Entregas parciales: A los 7 días de iniciado el proyecto se realizará un entregable para validar los requerimientos y levantar modificaciones y mejoras.

Dominios propuestos y verificación de disponibilidad:

Podemos montarlo en el dominio que nos indique previa verificación de disponibilidad para la compra del mismo.

Tecnología a utilizar para el desarrollo: WordPress + WooCommerce.



Detalle del Desarrollo e implementación del e-commerce y Servicio mensual:

Celeste = Ítems relacionados al costo de desarrollo e implementación				
Verde = Ítems relacionados al costo del Abono mensual				
	PLAN	BÁSICO	MEDIUM	PREMIUM
DESARROLLO (\$ ARS) (1)		\$12500	\$18500	\$26500
ABONO MENSUAL (\$ ARS) (1)(11)		\$2400	\$2400	\$9900



"LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL TRABAJO REMOTO"

Hosting (2)	✓	✓	✓
Dominio (2)	✓	✓	✓
Certificado SSL (2)	✓	✓	✓
Cuentas de correo corporativas	10	30	limitadas
ABM Administradores (crear, editar y eliminar usuarios para administrar el sistema)	✓	✓	✓
Capacitación para el administrador de forma remota (duración: 1 hora) + Video explicativo	✓	✓	✓
Almacenamiento SSD	10 GB	20 GB	60 GB
Cantidad de subdominios	5	10	30
Cantidad de Base de datos	5	10	30
Filtro Anti-Spam correos	✓	✓	✓
Sección de Información de la empresa	✓	✓	✓
Sección para Datos de contacto	✓	✓	✓
Ubicación de la empresa y sucursales en el mapa	✓	✓	✓
Formulario de contacto	✓	✓	✓
Botón de contacto por WhatsApp	✓	✓	✓
Botones de acceso directo a las redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube, etc.)	✓	✓	✓
Sección "Nuestro equipo" con foto y link de acceso al email o LinkedIn de cada miembro	✓	✓	✓



"LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL TRABAJO REMOTO"

Portada con efecto parallax o carrusel de imágenes	✓	✓	✓
ABM Categorías (crear, editar y eliminar una categoría)		✓	✓
ABM Productos (crear, editar y eliminar un producto)		✓	✓
Catálogo de productos con filtros por categoría		✓	✓
Catálogo de productos con filtros por rango de precios		✓	✓
Carrito de compras		✓	✓
Recepción de pagos a través de transferencia bancaria, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, pagos offline.		✓	✓
Agregar cupones de descuentos		✓	✓
Carga y descarga de información a través de planillas de Excel		✓	✓
Posibilidad de conexión con el ERP (3)		✓	✓
Posibilidad de conexión con Power Bi		✓	✓
Logo en pestaña del explorador		✓	✓
ABM Clientes (crear, editar y eliminar perfil cliente)		✓	✓
Sección para consultas, validación y comentarios por parte del usuario		✓	✓
Valoración de compra, producto o servicio		✓	✓
Mensaje emergente publicitario		✓	✓
Sección para publicación de búsquedas de personal abiertas		✓	✓



"LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL TRABAJO REMOTO"

Sección de acceso a Blog de contenido		✓	✓
Configuración de respuestas automáticas en e-mail y WhatsApp de contacto		✓	✓
Configuración inicial de SEO con estudio de palabras clave		✓	✓
Chatbot con Inteligencia Artificial			✓
Desarrollo y Diseño Gráfico (logo y portada) (4)			✓
Mantenimiento de sitio web (5)	✓	✓	✓
Soporte Técnico nivel 1 (6)	✓	✓	✓
Soporte Técnico nivel 2 (7)			✓
Actualizar, modificar y agregar funciones (8)			✓
Backup mensual del sitio Web	✓	✓	✓
Costo de renovación anual (dominio + hosting + certificados SSL) (9)	\$5000	\$3000	Sin costo
Informe mensual SEO			✓
Informe mensual de visitas y visitantes únicos	✓	✓	✓
Informe de tasa de conversión			✓
Informe de Compra media			✓
Informe de Fuentes de tráfico			✓
Informe de Mapa de calor			✓



"LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL TRABAJO REMOTO"

Informe de búsquedas dentro del sitio			✓
Informe de tiempo de permanencia			✓
Informe de abandono de carrito de compras			✓
Informe de País de origen			✓
Informe de estadísticas en tiempo real (10)			✓

- (1) Los precios no incluyen IVA.
 (2) Primer año incluido en el precio del desarrollo.
 (3) Dependiendo del ERP. En caso de no tener base de datos abierta se cotizará desarrollo a medida.
 (4) Incluye 4 propuestas y 3 revisiones.
 (5) Consiste en comunicar, coordinar y ejecutar las actualizaciones de complementos para el correcto funcionamiento del sitio web. Configuración del CMS, plugin y complementos.
 (6) Disponibilidad de una persona que será el primer contacto del administrador del sitio web para resolver problemas funcionales del mismo (no modificaciones) y configuraciones en el perfil del usuario en el horario de 9 a 14hs (GMT-3).
 (7) Soporte por problemas de configuración y administración en servidores y bases de datos. Soporte para incidencias complejas no resueltas en el nivel 1.
 (8) Desarrollo de actualizaciones y mejora en la funcionalidad del sitio. Evaluación de viabilidad y ejecución de modificaciones y mejoras solicitadas por el cliente.
 (9) Costo de renovación anual sujeto a actualización de precio por inflación.
 (10) Acceso y administración de los informes en tiempo real.
 (11) El precio del abono se actualiza cada 12 meses sujeto a la inflación del período.

Forma de pago: La forma de pago se realizará contra factura electrónica emitida por Virtual Remote Partner S.A.S. con un vencimiento de 7 días desde fecha de emisión.
 Se emitirá factura por el 50% como anticipo con la confirmación de la compra y por el 50% restante con la recepción de conformidad.
 Las facturas por los abonos mensuales se emitirán antes del 4to día hábil del mes a facturar.

Datos para la emisión de la Orden de Compra:

VIRTUAL REMOTE PARTNER S.A.S.
 CUIT: 30-71683556-8
 CRISOSTOMO ALVAREZ 731 Piso: 1 Dpto: J
 SAN MIGUEL DE TUCUMÁN
 4000 - TUCUMÁN
 Sin otro particular, lo saludo atentamente.

Ramiro Sebastián Chemes
 CEO – Chief Executive Officer
 Mobile: +54 9 381 302 1066



<http://www.virtualremotepartner.com>

Anexo 4: Community Manager

The screenshot shows a webpage from bumeran.com.ar. The main heading is "Sueldo de community manager" with a sub-heading "Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas". The average salary is prominently displayed as "\$40.941.-". A text box explains that this is the average of 12 monthly salaries from applicants in the last 3 months, ranging from \$30,000 to \$40,000. The data is noted as updated in September 2020.

SUELDO PROMEDIO
\$40.941.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?
 El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$40.941 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 12 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$30.000 y los \$40.000 mensuales.

Actualizado a Septiembre del 2020

PROMEDIO SALARIAL

CUÁNTO PIDEN SEGÚN

Edad: 18-24 Años, 25-34 Años

Anexo 5: Publicidad

The screenshot shows a webpage titled "Publicidad en Radios" with a navigation menu including "INICIO", "NOTICIAS", "CLASIFICADOS", "AM 1010", "FM 93.9", and "ENVIÁ TU NOTICIA". The main content is a table of advertising rates for January 2020.

Tarifas VIGENCIA Enero 2020

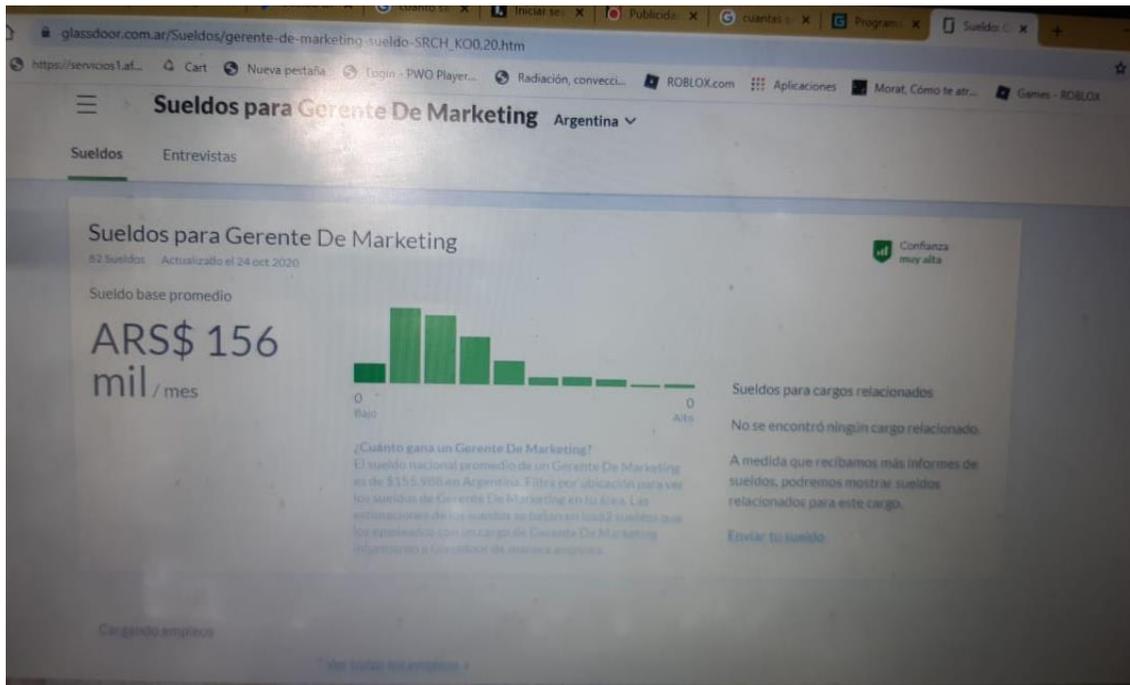
FM 93.9		AM 1010 y FM 106.9	
Horario	Valor segundo	Horario	Valor segundo
06.00 am a 13.00 pm	\$ 92,00	05.30 am a 13.00 pm	\$ 118,00
13.00 pm a 20.00 pm	\$ 76,00	13.00 pm a 18.00 pm	\$ 92,00
20.00 pm a 01.00 am	\$ 71,00	18.00 pm a 22.00 pm	\$ 76,00
Rotativo	\$ 80,00	22.00 pm a 1.00 pm	\$ 71,00
		Rotativo	\$ 90,00

*Consulte por promociones o paquetes

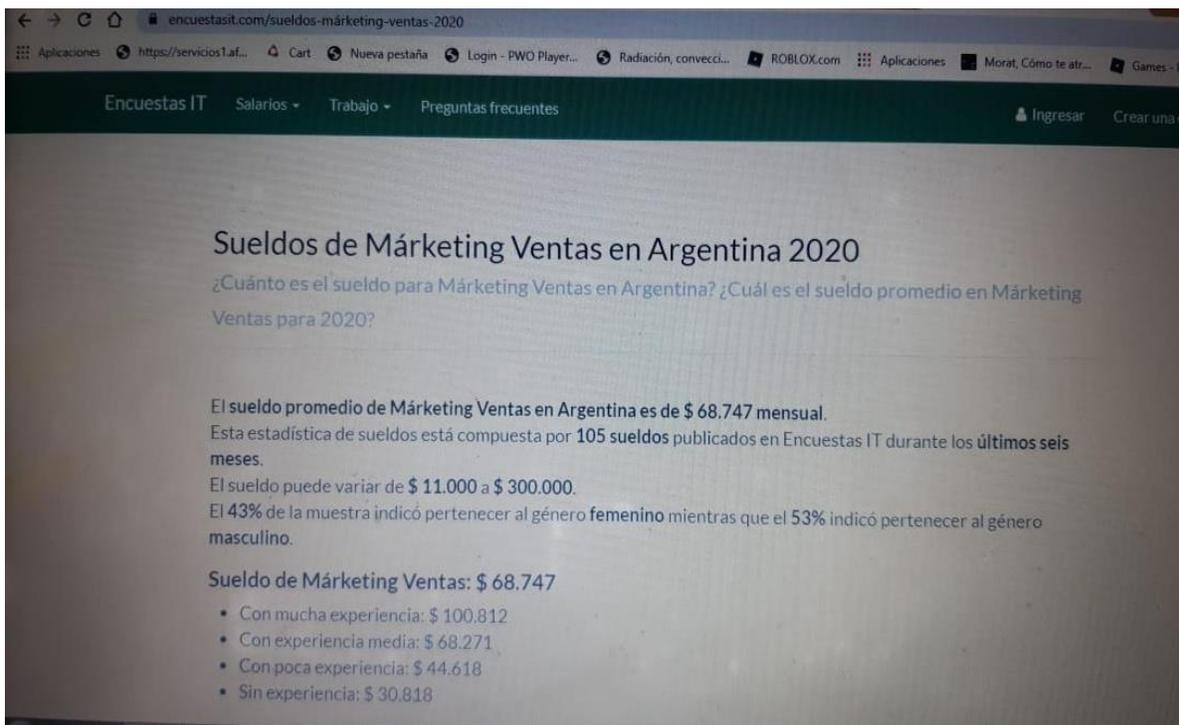
*Precio de AM average: 102



Anexo 6: Sueldo Gerente de Marketing



Anexo 7: Vendedores



Anexo 8: Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "AJ & JA Redolfi SA"			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Plan de acción 1	\$13.993.470	\$37.315.919	\$49.257.013
Plan de acción 2	\$3.824.496	\$6.884.093	\$9.087.002
TOTAL DE INGRESOS	\$17.817.966	\$44.200.012	\$58.344.016
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$10.914.907	\$29.106.417	\$38.420.470
COSTOS	\$1.078.620	\$4.845.096	\$6.395.526,72
TOTAL DE EGRESOS	\$11.993.527	\$33.951.513	\$44.815.997
UTILIDAD BRUTA	\$5.824.439	\$10.248.499	\$13.528.019
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$2.038.554	\$3.586.975	\$4.734.807
Depreciación	\$392.160	\$392.160	\$392.160
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$4.178.046	\$7.053.684	\$9.185.372

120.361.993

20.417.102

Inversión a realizar	\$-5.433.536
Flujo del período 1	\$4.178.046
Flujo del período 2	\$7.053.684
Flujo del período 3	\$9.185.372

VAN	\$4.497.040
TIR	91%

	Año 2018
Ingresos 2018	\$318.857.648
Costo de ventas 2018	\$249.898.421
Otros costos de venta	\$102.468.794

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	40%

Rentabilidad 2023	3,76%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,82%

ROI	
Beneficios	\$20.417.102
INVERSION	\$5.433.536
ROI	276%

Primer año desglosado en 12 meses

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos ventas online					1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289	1,873,289
Ingresos capital clientes redes					1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371	1,236,371
Ingresos de Ahorro costos operativos					424,944	424,944	424,944	424,944	424,944	424,944	424,944	424,944	424,944
TOTAL INGRESOS		0	0	0	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604	3,534,604
Egresos		0	0	-2,425,534	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535	-2,425,535
Sueldo gerente Marketing		-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000	-156,000
Servicio de reorganizacion													
Servicio mantenimiento software					-9,900	-9,900	-9,900	-9,900	-9,900	-9,900	-9,900	-9,900	-9,900
Sueldo community managment					-40,941	-40,941	-40,941	-40,941	-40,941	-40,941	-40,941	-40,941	-40,941
Sueldo vendedor online					-136,542	-136,542	-136,542	-136,542	-136,542	-136,542	-136,542	-136,542	-136,542
Publicidad					-73,695	-73,695	-73,695	-73,695	-73,695	-73,695	-73,695	-73,695	-73,695
Depreciacion software		-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960	-17,960
Depreciacion PC		-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720	-14,720
mantenimiento software 2					-24,800	-24,800	-24,800	-24,800	-24,800	-24,800	-24,800	-24,800	-24,800
Capacitacion personal						-29,400	-29,400	-29,400	-29,400	-29,400	-29,400	-29,400	-29,400
Honorarios profesionales		-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600	-111,600
Utilidad antes del impuesto		-221,280	-300,280	-2,725,814	522,911	522,911	493,511	493,511	493,511	493,511	493,511	493,511	493,511
Impuesto a las Ganancias (35%)		77,448	105,098	954,035	-183,019	-183,019	-172,729	-172,729	-172,729	-172,729	-172,729	-172,729	-172,729
Utilidad después del impuesto		-143,832	-195,182	-1,771,779	339,892	339,892	320,782	320,782	320,782	320,782	320,782	320,782	320,782
Depreciaciones		32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680	32,680
Software		-1,078,620											
PC		-883,200											
Capital de trabajo		-3,471,716					0	0	0	0	0	0	0
Valor de desecho						0	0	1	0	1	0	1	
Flujo Neto	-5,433,536	-111,152	-162,502	-1,739,089	372,572	372,572	353,463	353,464	353,463	353,464	353,463	353,464	353,462
Flujo de fondo acumulado	-5,433,536	-5,544,688	-5,707,190	-7,446,289	-7,073,717	-6,701,145	-6,347,682	-5,994,219	-5,640,756	-5,287,292	-4,933,830	-4,580,366	-4,226,904
Flujo de fondo actualizado acumulado	-5,433,536	-104,164	-152,265	-162,970	337,994	327,197	300,498	290,699	281,606	272,610	263,901	255,471	247,309
Flujo de fondo actualizado	-5,433,536	-5,537,700	-5,689,985	-7,319,745	-6,981,751	-6,654,554	-6,354,056	-6,063,157	-5,781,551	-5,508,941	-5,245,040	-4,989,589	-4,742,280