



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta de Planificación Estratégica en A. J. & J. A. Redolfi

María Cecilia Apfelbaum

D.N.I: 38160949

Legajo: ADM04341

## Índice

Índice de Tablas.....	4
Capítulo I: Introducción .....	7
Capítulo II: Análisis de Situación.....	8
2.1 Macro entorno.....	8
2.1.1 Político .....	8
2.1.2 Económico.....	9
2.1.3 Social .....	10
2.1.4 Tecnológico.....	11
2.1.5 Ecológico.....	12
2.1.6 Legal.....	13
2.2 Micro Entorno.....	14
2.2.1 Rivalidad entre competidores.....	14
2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes .....	14
2.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores .....	15
2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos y nuevos entrantes .....	15
2.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores .....	15
2.3 Análisis de Mercado .....	16
2.4 Análisis Interno.....	18
2.4.1 Cadena de Valor .....	18
Capítulo III: Marco Teórico .....	20
3.1 Planificación Estratégica.....	21
3.2 Estrategias Genéricas de Porter: Diferenciación .....	21
3.3 La estrategia de diferenciación a través de la tecnología Big Data .....	22
Capítulo IV: Diagnóstico.....	23

Capítulo V: Plan de Implementación .....	25
5.1 Introducción .....	25
5.2 Visión .....	25
5.3 Misión .....	25
5.4 Valores .....	26
5.5 Objetivo General.....	26
5.5.1 Justificación.....	26
5.6 Objetivos Específicos .....	27
5.6.1 Justificación.....	27
5.7 Alcance .....	28
5.7 Planes de Acción.....	29
5.7.1 Plan de Acción Objetivos 1 y 4.....	29
5.7.2 Plan de Acción Objetivo 2 .....	30
5.7.3 Plan de Acción Objetivo 3 .....	30
5.8 Análisis Financiero .....	32
5.8.1 Presupuesto.....	32
5.8.2 Cash Flow.....	33
5.8.3 ROI.....	34
5.9 Diagrama de Gantt .....	35
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	35
Referencias .....	37
Anexos .....	41

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Fuente: Portal Santader Trade (Junio 2020).</i>	10
<i>Tabla 2. Fuente: Elaboración Propia.</i>	29
<i>Tabla 3. Fuente: Elaboración Propia.</i>	30
<i>Tabla 4. Fuente: Elaboración Propia.</i>	31
<i>Tabla 5. Fuente: Elaboración Propia.</i>	32
<i>Tabla 6. Fuente: Elaboración Propia.</i>	33
<i>Tabla 7. Fuente: Elaboración Propia.</i>	33
<i>Tabla 8. Fuente: Elaboración Propia.</i>	33
<i>Tabla 9. Fuente: Elaboración Propia.</i>	34
<i>Tabla 10. Fuente: Elaboración Propia.</i>	34
<i>Tabla 11. Fuente: Elaboración Propia.</i>	35

## **Resumen**

En el presente reporte se propone un plan estratégico para Redolfi S.R.L. con el fin de implementar una estrategia genérica de diferenciación, a través de herramientas tecnológicas relacionadas con Big Data, para el mantenimiento y fidelización de clientes actuales y para la incorporación nuevos.

Es importante tener en cuenta que la posibilidad de nuevos competidores que ponen en riesgo la cartera actual de clientes de la empresa, debido a que la fidelización de los mismos es escasa o nula, así como también un contexto económico sumamente cambiante e inestable, que no da certezas y que puede tener consecuencia directas en la organización, como la dificultad de incorporar la financiación en cuotas. En este panorama tan incierto, y sumado a la reciente crisis mundial debido a la pandemia, se buscará que la empresa pueda reconvertirse y modernizarse de acuerdo a las nuevas exigencias que tienen sus clientes, ser percibidos como únicos en el mercado, e invertir en tecnología para ser más competitiva y productiva, aprovechando la fuerte infraestructura actual, y también el aumento del consumo en el rubro.

Se desarrollarán planes de acción que permitan alcanzar un aumento en el resultado bruto de la empresa, que a su vez permita lograr eficiencia en el costo de quiebre por stock, que capacite a la organización para promover una cultura de datos y que permita una mayor presencia de la empresa en canales online, como redes sociales y página web. Implica que se incorporará una nueva herramienta tecnológica, para que a través de la misma, la empresa pueda lograr una clara ventaja competitiva. Para esto será necesario intervenir ciertas áreas de la compañía, para lograr implementar los lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de esta propuesta.

Mediante esta propuesta la empresa obtendrá un retorno de inversión alto y un VAN positivo, a pesar del alto costo que posee, se esperan también grandes beneficios.

## **Palabras Clave**

Estrategia, Ventaja Competitiva, costos, online, Big Data, tecnología, cultura de datos, eficiencia.

## **Abstract**

This report proposes a strategic plan for Redolfi S.R.L. in order to implement a generic differentiation strategy, through technological tools related to Big Data, for the maintenance and loyalty of current customers and for the incorporation of new ones.

It is important to bear in mind that the possibility of new competitors that put the company's current client portfolio at risk, due to the fact that their loyalty is scarce or non-existent, as well as an extremely changing and unstable economic context, which does not give certainty and that can have direct consequences in the organization, such as the difficulty of incorporating financing in installments. In this uncertain panorama, and added to the recent global crisis due to the pandemic, it will be sought that the company can reconvert and modernize according to the new demands that its customers have, be perceived as unique in the market, and invest in technology to be more competitive and productive, taking advantage of the strong infrastructure of the company, and also the increase in consumption in the field.

Action plans will be developed to achieve an increase in the gross result of the company, which in turn allows to achieve efficiency in the cost of breakdown by stock, which enables the organization to promote a culture of data and that allows a greater presence of the company in online channels, such as social networks and website. It implies that a new technological tool will be incorporated, so that through it, the company can achieve a clear competitive advantage. For this, it will be necessary to intervene in certain areas of the company, in order to implement the strategic guidelines that allow the development of this proposal.

Through this proposal, the company will obtain a high return on investment and a positive NPV, despite its high cost, great benefits are also expected.

## **Key Words**

Strategy, Competitive Advantage, costs, online, Big Data, technology, data culture, efficiency.

## Capítulo I: Introducción

En el presente reporte se llevara a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de llevar a cabo una planificación estratégica con el fin de que la compañía pueda mejorar sus niveles de rendimiento y rentabilidad.

A. J. & J. A. Redolfi lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La empresa tiene sus orígenes en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos y que luego en 1975 se extinguió. En el año 1990, se constituyó una nueva sociedad con Alonso y su hijo José denominada Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

Hoy en día cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Tiene aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado, y su estrategia consiste en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

La organización actual de Redolfi, presenta determinados aspectos que en el futuro podrían traer problemas, como no contar con una clasificación de los clientes, que les permita conocer sus hábitos al momento de la compra, así como también las cantidades. Tienen una escasa o casi nula participación en las redes sociales, y su página web está detenida en el tiempo, sin mayor actualización. Por otro lado, no poseen políticas ecológicas, que son de vital importancia para fomentar el cuidado y la mejora del medio ambiente, así como también el desarrollo sostenible.

En cuanto a la gestión de los empleados, la empresa no posee con protocolos de contratación, ni de inducción o capacitación, tampoco tienen definidas políticas de ascenso, lo cual es otro foco problemático, ya que es contrario a la misión de la empresa, “[...] brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” y la comunicación es muy centralizada, desaprovechando las grandes oportunidades que podría brindarles un liderazgo transformacional.

Por estos motivos, se llevara a cabo una propuesta de planificación estratégica para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, y mediante el uso de esta herramienta, se buscará implementar una estrategia de diferenciación, a través de la incorporación de tecnología relacionada con la Big Data, que permita mejorar los procesos de la organización, optimizándolos y creando atributos o características que hagan a la empresa única en relación a la competencia y den mayor valor para el cliente. De esta manera, la empresa podrá asociar las inversiones que haga en base al comportamiento del consumidor, clasificar sus productos según su demanda, conocerá cuáles de sus clientes son los más rentables, etc.

Un caso de éxito en la utilización de esta herramienta, es la empresa John Deere, que se dedica a la venta de tractores y otros vehículos de trabajo, que en 2012 debido a la creciente competencia colocaron sensores en sus tractores y en base a la información que recolectaban, desarrollaron una aplicación y una página web para que sus clientes tuvieran acceso a toda esa información como por ejemplo datos recientes e históricos de sus máquinas y sus tierras, así como planificar trabajos y ver su evolución. (BBVA, 2018)

Otro ejemplo es el de Wal-Mart, la cadena de hipermercados, en su sede central, en Arkansas, ha creado lo que llama el data café, un centro de trabajo centrado en la gestión analítica de los datos. Allí se procesan, manipulan y visualizan todos esos datos, con un objetivo claro: reducir el tiempo necesario para la toma de decisiones comerciales acertadas. Que lo que antes se hacía en semanas se resuelva en minutos. (BBVA, 2018)

## **Capítulo II: Análisis de Situación**

### *2.1 Macro entorno*

#### *2.1.1 Político*

El país se caracteriza por tener sectores políticos muy marcados, generando constantes tensiones sociales y disturbios según el gobierno de turno. El actual presidente es Alberto

Fernández, representando al partido “Frente para Todos” ganó las elecciones en Octubre del pasado año luego de una fuerte campaña en contra del presidente en ese momento, Mauricio Macri.

En febrero de 2020 el gobierno sumó a algunos autoservicios mayoristas y distribuidores al programa de Precios Cuidados. Este acuerdo permitió que pequeños y medianos comercios y almacenes de todo el país puedan ofrecer 59 productos con los mismos precios de referencia que los supermercados e hipermercados. (Argentina.gob.ar, 2020).

Con el comienzo del aislamiento preventivo y de emergencia, el 19 de marzo de 2020 el gobierno estableció una resolución en la que retrotrajo el precio de 2300 productos al valor que poseían al 6 de marzo del corriente año y alcanza a hipermercados, supermercados, almacenes, mercados, autoservicios, minimercados minoristas y/o supermercados mayoristas. (Argentina.gob.ar, 2020). La Secretaría de Comercio Interior dispuso una actualización de entre 2 y 4,5% en julio y esta resolución se prorrogó hasta el 31 de Agosto. (Argentina.gob.ar, 2020).

El ámbito político afecta mucho a las empresas, ya que dependiendo del gobierno de turno, se establecen resoluciones que tienden a beneficiar o no a las mismas. Actualmente, el panorama no es alentador ya que si bien se tomaron algunas medidas para evitar el cierre masivo debido a la crisis económica, estas no han sido suficiente.

### *2.1.2 Económico*

La situación actual del país es delicada teniendo en cuenta la crisis económica que se originó debido a la pandemia de COVID19 que afectó los mercados mundiales. A esto se le suma la complicada situación que arrastraba el país desde 2018, año en que se revisó el plan económico y se dispuso un acuerdo con el FMI, que comenzó ese mismo año por unos US\$57.000 millones, “con el objetivo de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019.” (Desconocido, bancomundial.org, 2020).

Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 3,5% en julio de 2020 respecto del mes anterior, y acumula un aumento de 44.5 en el último año. (INDEC, 2020)

Desde abril de 2018, y en el lapso de dos años el peso argentino ha perdido el 68% de su valor, la inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. (Desconocido, bancomundial.org, 2020).

A partir del Decreto de Necesidad y Urgencia 332/2020, se creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y trabajadores afectados por la emergencia sanitaria. El mismo consiste en la obtención de uno o más beneficios, entre los que se encuentra la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, la Asignación Compensatoria al Salario, el REPRO Asistencia por la Emergencia Sanitaria y el Sistema Integral de Prestaciones por Desempleo. (Argentina.gob.ar, 2020).

Los analistas del REM (Relevamiento de Expectativas del Mercado) prevén una fuerte contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de 9,5% (una caída de 2,5 p.p. con respecto a la pronosticada el mes previo). (Banco Central de la República Argentina, 2020)

En el primer trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas. (INDEC, 2020).

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	642,93e	519,49e	445,47	443,25	481,84
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,7	-2,5e	-2,2	-9,9	3,9
PIB per cápita (USD)	14.588e	11.658e	9.888	9.731	10.462
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,0	-4,4e	-2,3	-0,7	-1,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	57,1	86,1e	93,3	80,8	76,4
Tasa de inflación (%)	25,7	34,3e	54,4	51,0	32,3
Tasa de paro (% de la población activa)	8,4e	9,2e	10,6	10,1	10,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-31,60	-27,48e	-5,36	1,13	-0,12
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-4,9	-5,3e	-1,2	0,3	-0,0

Tabla 1. Fuente: Portal Santander Trade (Junio 2020).

El entorno económico no es alentador para la entrada de nuevas empresas ni para las que actualmente están en el país, y muchas de ellas han optado por cerrar sus puertas. Esto representa una amenaza constante ya que las decisiones se toman en incertidumbre y sin certezas.

### 2.1.3 Social

Las ventas de los autoservicios mayoristas que se efectúan en el salón de ventas son aquellas compras realizadas por parte de los consumidores en forma presencial en el salón

comercial; por otro lado, las compras que se realizan por canales online son aquellas ventas concretadas a través de internet y telefónicamente. En mayo de 2020, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 12.978.288 miles de pesos, lo que representa un 99,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,9% respecto a mayo de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 12.213 miles de pesos, lo que representa un 0,1% de las ventas totales y una disminución de 73,4% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

La consultora de innovación Opinno acaba de publicar el informe RESTART: 10 Post COVID-19 Trends, en el que identifica tendencias que podrían estar a punto de empezar a modelar la sociedad de este nuevo mundo.

La crisis del coronavirus ha demostrado que la economía, nacional e individual, es frágil. La gente ahorrará más, y reducida la capacidad de gasto, poseerá cada vez menos cosas, pero querrá que duren más y que sean más respetuosas con la sociedad y el medio ambiente.

El teletrabajo masivo es otra de las tendencias que llegó a la fuerza y para quedarse. Las relaciones en remoto, tanto laborales como comerciales, serán más habituales y se convertirán en una palanca para atraer talento. Este cambio favorecerá la tendencia en auge de los nómadas digitales. El consumo digital se disparará, las empresas y sus modelos operativos tendrán que adaptarse.

El mundo actual, donde hay falta de liderazgo intelectual, cultural y ético, necesitará nuevos referentes. La credibilidad de las fuentes de información se volverá estratégica, igual que la transparencia y el conocimiento profundo, elementos que deberán convertirse en los nuevos valores y pilares de cualquier empresa que quiera sobrevivir. Gobiernos, organizaciones, medios de comunicación ya no podrán basarse en estrategias frívolas y populistas. (Opinno, 2020).

En el aspecto social, el entorno muestra oportunidades latentes para que las empresas se reinventen y las que aún no tienen presencia en el mundo digital, lo hagan, ya que es importante entender que es parte del futuro.

#### *2.1.4 Tecnológico*

El desarrollo tecnológico tiene un papel fundamental en la industria para desarrollar nuevos procesos, productos mejorar los existentes, agilizar los canales de distribución, etc.

Las empresas actuales deben adaptarse a los cambios que se producen en este aspecto para poder sobrevivir a un mercado que se encuentra constantemente evolucionando.

El uso de sensores y cámaras para analizar los hábitos del consumidor en el punto de venta y para saber de qué manera interactúa éste con los productos exhibidos constituye la clave de la reciente revolución tecnológica en los puntos de venta. Con la Inteligencia Artificial y el Machine Learning por detrás de estas tecnologías, los sensores tienen capacidad para recopilar datos como el género, la edad, la altura y el talle de una persona, información que es utilizada por las marcas para identificar a aquellos consumidores que demuestran interés por sus productos y sus propuestas en los salones de venta. Incluso existen sucursales con vitrinas y pantallas inteligentes con capacidad de modificar el contenido de sus mensajes de acuerdo con el perfil de la persona que está parada frente a ellas. (ADGYA, 2020)

Otra novedad que toma importancia son los chatbots, aquellas herramientas que permiten a las máquinas simular la conversación con una persona, mediante respuestas automatizadas a sus preguntas o a sus dudas más habituales; y por lo tanto, muchas organizaciones evalúan las ventajas y apuestan a esta manera alternativa de gestionar la atención de sus clientes, por ejemplo en la toma automática de pedidos, la provisión de información sobre servicios solicitados, o los detalles acerca del estado en que se encuentra un pedido. Lo cierto es que esta nueva forma de Inteligencia Artificial soluciona con rapidez varias cuestiones que enfrentaban los clientes a la hora de resolver insatisfacciones con servicios solicitados: ya no tienen que esperar para ser atendidos o marcar reiteradamente para que un operador conteste sus llamadas. (ADGYA, 2020)

La tecnología es una gran oportunidad para las empresas del sector que buscan mejorar continuamente y que quieren agregar valor a sus productos y servicios. Aún así, el costo de incorporarlas puede variar y llegar a ser muy elevado, complicando la adquisición de las mismas.

### *2.1.5 Ecológico*

Tras la pandemia, gobiernos, empresas y ciudadanos deberán recuperar la lucha contra el cambio climático. Si bien la recesión económica se avecina, las empresas que no sean sostenibles pueden perderlo todo. La sostenibilidad se convertirá en el nuevo gran pilar de los valores corporativos y personales. Y lo hará desde todos sus ángulos, porque, para que

algo sea sostenible, debe serlo a nivel económico, humano y medioambiental. (Opinno, 2020).

La economía circular supondrá un gran desafío para la producción mundial; el uso reducido del plástico y los envases supondrán un desafío para la industria alimentaria; la reducción de emisiones desafiará a las industrias de la logística, el transporte y la energía. Se espera que las auditorías vayan más allá de los balances financieros para incluir auditorías de impacto ambiental, donde ser una corporación B será lo esperado. (RESTART, 2020)

El crecimiento de la conciencia social ecológica representa una oportunidad que las empresas pueden aprovechar ya que no solo permitirá enlazar un vínculo positivo con los residentes del lugar donde se encuentren, sino que también reforzarán su responsabilidad social empresaria, contribuyendo a la construcción de un mundo menos contaminado.

#### *2.1.6 Legal*

En Argentina, los marcos regulatorios para los alimentos, reglamentan y normalizan los múltiples y variados eslabones de la cadena que liga la producción, la elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el destinatario final: el consumidor. Generales o específicas para productos o grupos de productos, tales normas son obligatorias para todos los que participan en el proceso productivo. (Morón y Morón, 2020)

En 2019, se publicó en el boletín oficial una normativa que dispone que todas las personas que estén en contacto con alimentos, en cualquiera de las etapas de la cadena alimenticia, deben contar con un Carnet Manipulador de Alimentos, que va a ser expedido por la autoridad Sanitaria correspondiente. Para obtenerlo será requisito completar el Curso de Capacitación de Manipulación Segura de Alimentos que se podrá dictar de manera presencial o virtual. (Argentina.gob.ar, 2020)

La empresa también está regida por el Código Alimentario Argentino, que es un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos. (Conal, 2020)

En 2020, en el marco de la pandemia, se establecieron protocolos de seguridad que deben respetarse para evitar multas y sanciones, así como también mostrar compromiso y responsabilidad empresarial frente a esta crisis sanitaria. En este marco, y debido a la

resolución del gobierno de retrotraer los precios al valor que tenían al 6 de marzo, se determinó que quienes no cumplan con esta decisión serán sancionados, en el marco de la Ley 20.680 de Abastecimiento como del Código Penal respecto a prácticas especulativas (indisponibilidad manifiesta de mercadería y/o oferta de productos por encima de los precios máximos). (Argentina.gob.ar, 2020).

Debido a la gran crisis económica que afronta el país, el entorno legal representa para las empresas del sector, una gran incógnita, ya que pueden establecerse nuevas resoluciones y leyes que las afecten o que las beneficien. Esto también depende mucho del gobierno de turno.

## *2.2 Micro Entorno*

### *2.2.1 Rivalidad entre competidores*

Existe una gran competencia entre ellos debido a que es un sector de productos de venta masiva y de alta rotación, por lo cual el cliente elegirá a aquel que le ofrezca el mejor precio. A su vez, la pelea será mayor si se incorpora un nuevo producto al mercado o que no tiene exclusividad comercial, porque de esta forma se obtiene una ventaja con los competidores. Los grandes competidores del sector son las cadenas de supermercados, como Punto Mayorista, Makro, Jaguar, que poseen gran cantidad de formas de pago y a su vez una fuerte presencia en los principales centros urbanos. Los competidores, se clasifican en dos grandes grupos, diferenciados a su vez por el área geográfica en la que se ubican:

- Los mayoristas con salones comerciales: En Río Tercero: Luconi Hnos y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.; en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Pirani, Rinaudo y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L; en San Francisco: Dutto, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L y Vensal y en Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro, Diarco, Punto Mayorista, Vensall Hnos., Parodi y Zaher
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio: Rosental y Micropack, dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. En Córdoba la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L también cuenta con preventistas.

Ponderación: Alta.

### *2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes*

Los clientes del sector son aquellos negocios dedicados a la venta minorista, despensas de barrios, mini mercados, quioscos, supermercados, de distintas zonas geográficas. Los

compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente, sin que esto le genere un costo. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

En la mayoría de los casos, se realizan ventas B2B (negocios que venden a otros negocios) pero existen algunos que también realizan B2C, es decir que venden al consumidor final. Ponderación: Baja.

### *2.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores*

Los proveedores del sector, en general son grandes marcas y empresas, como ser: comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Fratelli, Branca, etc., que pueden imponer al mayorista un determinado volumen de venta o de exclusividad, lo que representa un problema ya que lo ideal es tener una amplia gama de productos para ofrecer. A su vez, el sector pelea mucho con la distribución exclusiva de productos de determinadas marcas, lo que les dará una clara ventaja sobre sus competidores. Una amenaza latente son proveedores que llegan directamente al consumidor final, lo que no beneficia, ni a los distribuidores mayoristas ni a los minoristas. De esta manera, se puede decir que el proveedor tiene una gran capacidad de negociación frente a los mayoristas. Calificación: Alta

### *2.2.4 Amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes*

Los nuevos servicios que pueden poner en peligro a las empresas del sector, son por ejemplo, la compra a través de canales digitales, como ser Mercado Libre, que a su vez le permite al comprador acceder a los precios de otras regiones o directamente a la empresa productora (se acorta el canal). A su vez, plataformas novedosas como WABI2B que permite vender en forma directa a las tiendas, a través de una app en el celular, que quieren adquirir sus productos suplantando así el canal tradicional de las empresas que actualmente están en el sector. Calificación: Media.

### *2.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores*

La posibilidad de ingreso de nuevas empresas, depende de la capacidad que tengan para afrontar los altos costos que requiere, sobre todo, el almacenamiento, la distribución y contar

con una capacidad financiera para afrontar la inversión inicial para la adquisición de la mercadería. Mucha de las empresas actuales en el sector, llevan años en el negocio, sin embargo el conocimiento no se considera una barrera difícil de sortear, como lo es la capacidad financiera. La principal amenaza que podría facilitar la aparición de nuevos competidores es que no hay costes de cambio de una empresa a otra. Calificación: Media/Baja

### *2.3 Análisis de Mercado*

El sector está orientado a diversos clientes, el segmento actual está compuesto por: negocios dedicados a la venta minorista, despensas de barrios, mini mercados, quioscos, supermercados, de distintas zonas geográficas. Algunos competidores del sector llegan a un segmento más amplio: el consumidor final. Esto se debe a que realizan una integración vertical hacia adelante, que les permite llegar a un nuevo sector del mercado para aumentar las ventas (desarrollo de mercado).

Los mayores competidores son cadenas de grandes supermercados que poseen mayores beneficios de que los que pueden obtenerse de las pequeñas y medianas empresas mayoristas del sector, como ser que poseen gran cantidad de formas de pago, la capacidad de tener financiación con tarjetas de crédito, el poder incorporarse al programa de Precios Cuidados, su presencia en los principales centros urbanos y su gran capacidad financiera, hace que posean una mayor ventaja competitiva en el sector.

La financiación de las compras realizadas por los clientes juega un papel importante, según el último relevamiento del INDEC de Mayo 2020, las ventas en efectivo representaron un 44.2% de las ventas totales, en tarjeta de débito representan un 20.5% y en tarjeta de crédito un 17.3%, pero si comparamos esta última con el mismo mes del año 2019, existe una variación porcentual del 76.7% que permite determinar que es una forma de pago que se hace necesaria para los clientes por el contexto económico del país.

Las ventas de los autoservicios mayoristas que se efectúan en el salón de ventas son aquellas compras realizadas por parte de los consumidores en forma presencial en el salón comercial; por otro lado, las compras que se realizan por canales online son aquellas ventas concretadas a través de internet y telefónicamente. En mayo de 2020, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 12.978.288 miles de pesos, lo que representa un 99,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,9% respecto a mayo

de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 12.213 miles de pesos, lo que representa un 0,1% de las ventas totales y una disminución de 73,4% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

En cuanto a los productos más vendidos respecto al mismo mes del año anterior por las cadenas mayoristas se destacan, durante mayo de 2020: “Electrónicos y artículos para el hogar”, 267,3%; “Indumentaria, calzado y textiles para el hogar”, 211,1%; “Almacén”, 58,3%; y “Artículos de limpieza y perfumería”, 48,9%. (INDEC, 2020)

Se puede determinar las variaciones que sufrió el volumen de canastas mayoristas en el corriente año en relación al año anterior, pero categorizando los tipos de productos:

En la categoría “Alimentación” (Aceite –Acetos- Harina – Arroz -Atún -Caballa - Caldos Comida a base arroz Condimentos, etc.) se registró un aumento del 8.4% en el último año.

En la categoría “Merienda + Desayuno” (Edulcorantes- Azúcar- bizcochos, ETC.) se registró una disminución de -2.9%.

En la Categoría de “Impulsivos” (Bocaditos - Caramelos Chocolates y tabletas- Chupetines – Cigarrillos) se registró una fuerte caída del 23.7% en el último año. (Scentia 2020).

La empresa en estudio particularmente, en el rubro Almacén, tuvo un aumento de las ventas que fue desde el 2016 al 2018, un 43.75%, y el costo de la mercadería aumento también un 65.81% en ese lapso. Mientras que en el rubro de Cigarrillos y golosinas, las ventas en la empresa aumentaron desde 2016 al 2018, un 31.62% y el costo de la mercadería aumento un 65.27% en ese lapso.

Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías pero no cuenta con un sistema de segmentación de sus clientes en base a su volumen de compra, o comportamiento de compra.

Podemos concluir el análisis estableciendo que si bien la empresa cuenta con años de trayectoria en el sector actual, existe mucha competencia, y con la tendencia de digitalización que existe, cada vez será mayor. Muchos de estos cuentan con un servicio de venta online, que si bien no es aun bien aprovechado por los clientes, en un futuro no muy lejano seguramente este canal tomara importancia y será una nueva forma de llegada al mercado meta. Es muy importante que la empresa haga un seguimiento de los clientes, su volumen de

venta, comportamiento de consumo, ya que de esta forma podría determinar cuáles son los más importantes y poder así establecer una estrategia de penetración de mercado con el fin de brindarles mayores oportunidades y para retenerlos.

## *2.4 Análisis Interno*

### *2.4.1 Cadena de Valor*

#### *Actividades Primarias*

##### Logística de Entrada:

El proceso comienza con el pedido por parte de la empresa para abastecerse. Esta posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra podrá modificarlo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

##### Operaciones

Luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores, y arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Finalmente, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

##### Logística de Salida

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 wifi.

En la mayoría de los casos, la empresa es quien se encarga de hacer la distribución de los pedidos a cada cliente, a través de la flota de vehículos que posee, pero existen casos en los que el cliente puede hacer el retiro por el centro de distribución.

##### Marketing y Ventas

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local, del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional. Todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

#### Servicios

Los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

#### *Actividades de Apoyo*

#### Infraestructura

Posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa actualmente posee 6 depósitos: 2 para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking, 1 de cigarrillos y los vehículos encargados de su distribución, oficinas comerciales (se realizan todas las tareas administrativas), 2 de vehículos y lavadero, taller y depósito (almacena solo mercadería paletizada y se realiza mantenimiento de toda la flota de vehículos).

La organización en su casa matriz posee un gerente general y está dividida en dos áreas principales: Administración y Ventas con sus respectivos gerentes, y un sub-departamento

de Logística y depósito, a cargo de un Jefe, pero las decisiones finales recaen sobre la gerencia general.

#### Innovación y Desarrollo

La empresa no posee políticas para innovar en los distintos procesos de su cadena de valor ni tampoco para su desarrollo. Esto podría significar un problema grave ya que al lado de sus competidores podría quedar obsoleta por la falta de valor para el cliente.

#### Recursos Humanos

La estructura de la empresa en el centro de distribución principal es lineal y se basa en la departamentalización. La toma de decisiones es centralizada, es decir que la autoridad la tienen los altos cargos jerárquicos. Posee un tipo de cultura orientada al poder, es decir que está orientada a diferenciarse de la competencia.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de los empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Desde el 2005 no se realiza encuesta sobre el clima laboral y sobre esta última no tienen registrados los resultados. No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

#### Abastecimiento

La empresa posee acuerdos comerciales con grandes empresas productoras nacionales e internacionales. Posee una gran variedad de marcas y de productos y busca la exclusividad comercial de algunos de ellos, para obtener precios competitivos.

### **Capítulo III: Marco Téorico**

En esta sección se desarrollarán los conceptos teóricos relevantes para el análisis de este reporte de caso.

### *3.1 Planificación Estratégica*

Existen multitud de autores con definiciones variadas sobre este concepto. Uno de ellos, Chiavenato (2011) sostiene que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Sainz de Vicuña Ancín (2017) también hace alusión a este concepto, y afirma que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Según este autor, constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

### *3.2 Estrategias Genéricas de Porter: Diferenciación*

Una estrategia de negocios genérica da a una empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior a la promedio. Genérico significa que todas las empresas pueden adoptar estas estrategias sin importar si están dedicadas a la manufactura, los servicios o si no tienen fines de lucro; también son genéricas debido a que pueden adoptarse en diferentes tipos de industrias. (Hill & Jones, 2011).

Por otra parte, los autores sostienen que una empresa que adopta un modelo de negocio de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Una empresa diferenciada obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto. Los clientes pagan un precio más alto cuando creen que las cualidades diferenciadas del producto valen el dinero adicional, así que los productos diferenciados tienen un precio tan alto como el que los clientes estén dispuestos a pagar. (Hill & Jones, 2011)

### 3.3 La estrategia de diferenciación a través de la tecnología Big Data

La información tiene un valor incalculable en esta nueva era, cada segundo se están generando nuevos datos. El Big Data es el nuevo protagonista, tiene como objetivo recoger la información que se genera, ordenarla, procesarla y analizarla para que más tarde se pueda trabajar con ella. El autor menciona también que su función es recopilar información con el objetivo de crear estrategias para la empresa y buscar soluciones para los diferentes problemas que se planteen. Con los resultados obtenidos tras el análisis, pueden tener diferentes finalidades para la empresa como mostrar predicciones en pautas de consumo y comportamiento de los usuarios, conseguir una mayor personalización y mostrar sugerencias al usuario y ofrecer información en tiempo real, para que la empresa tome decisiones relevantes y eficaces de forma más rápida posible. (Checa Cruz, 2020)

En un artículo reciente de la empresa Power Data, se menciona que utilizar los datos de forma inteligente produce a largo plazo un mayor crecimiento de los ingresos. De acuerdo a esta organización, especialista en gestión de datos, las empresas que hacen un uso estratégico de sus datos, también denominadas *data-driven*, tienen un rendimiento económico mucho mayor al incrementar sus ingresos y por sobre todo lograr mayor eficiencia en cuanto a sus costos. (PowerData, 2020)

Si bien el volumen es un punto importante, algunos autores suelen caracterizar los desafíos que Big Data genera no solo a partir del volumen, sino también de la variedad y la velocidad (3Vs), incluso dándole mayor importancia a estas últimas. Con variedad se suele hacer referencia a la heterogeneidad de la representación e interpretación semántica de los datos, es decir que no están directamente listos para ser integrados a una aplicación; mientras que con velocidad –o *timeliness*, según el término en inglés– se hace referencia tanto a la frecuencia de disponibilidad de los datos como al tiempo en el que hay que dar respuesta. La importancia reside en la velocidad del *feedback*. El autor también informa la identificación de siete niveles potenciales en los que se pueden obtener mejoras gracias a Big Data a través de toda la cadena de valor y que pueden agruparse en cuatro grupos: inversión y desarrollo; reducción de la incertidumbre a través de proyecciones de demanda y planeamiento de la cadena de suministro; eficiencia en la producción a partir de técnicas de simulación, sensores, etc.; y estrategias de comercialización y servicios posventa. (Malvicino & Yoguel, 2016)

En cuanto a las ventajas del Big Data se centra en la idea de ofrecer un producto o servicio determinado, que es aquel que busca y necesita el consumidor. En cuanto a las desventajas del Big Data destacamos que es un proceso novedoso que requiere de una inversión inicial elevada. La gran mayoría de empresas no tienen una infraestructura correcta y adaptada a los nuevos dispositivos. Sin una correcta seguridad digital en la empresa, individuos del exterior podrán acceder a los datos fácilmente, teniendo la posibilidad de revenderlos a terceros. (Checa Cruz, 2020)

## **Capítulo IV: Diagnóstico**

En base al análisis externo e interno realizado y la información obtenida, tanto del sector como también de la situación interna de Redolfi S.R.L., se propone implementar una estrategia genérica de diferenciación para el mantenimiento y fidelización de clientes actuales y para la incorporación nuevos.

Una de las principales amenazas que posee la organización actualmente es la posibilidad de nuevos competidores que ponen en riesgo la cartera actual de clientes de la empresa, debido a que la fidelización de los mismos es escasa o nula, así como también un contexto económico sumamente cambiante e inestable, que no da certezas y que puede tener consecuencia directas en la organización, como la dificultad de incorporar la financiación en cuotas, por este panorama tan incierto.

Otro factor importante a tener en cuenta son las recientes resoluciones legales y políticas debido a la pandemia de COVID19, que dispuso una serie de medidas en el país y que obligó a reorganizarse para adaptarse a una nueva normalidad.

Como se mencionó en la introducción, la organización actual de Redolfi, presenta determinados aspectos que en el futuro podrían traer problemas, como no contar con una clasificación de los clientes, que les permita conocer sus hábitos al momento de la adquisición, así como también categorizar a los mismos de acuerdo al volumen de compra. Tienen una escasa o casi nula participación en las redes sociales, y su página web está detenida en el tiempo, sin mayor actualización.

Sin embargo, se observa que gracias a la pandemia, se presenta la oportunidad de abrir camino en el mundo digital, para que el cliente pueda obtener información sobre el

negocio rápidamente ya sea a través de la web de la empresa o de sus redes sociales, sin la necesidad de llamar por teléfono, para que en un futuro pueda aprovecharse de la posibilidad del *e-commerce*, que puede mejorar los tiempos de compra y que permite una menor circulación en los autoservicios que posee la empresa en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto.

De igual importancia se menciona como oportunidad los grandes avances en la tecnología relacionada con el análisis de Big Data, que permite obtener información acerca de que buscan los clientes, en que momento compran, cuales son los productos que más atraen su atención, y poder así segmentarlos de acuerdo al volumen de compra, ofrecerles de forma exclusiva y personalizada productos de su interés e informarles sobre novedades disponibles en el mercado.

La propuesta consiste en que la empresa obtenga una herramienta de Big Data que le permita analizar los datos, a través de personal capacitado para esto, e impulsar rápidamente la velocidad de la toma de decisiones, debido a que dispondrá de multitud información que le dará el mercado. De esta manera se buscará mejorar los procesos asociados a la actividad actual de la empresa. Por otra parte se destaca la posibilidad de analizar los resultados de las acciones realizadas en tiempo real, lo que permite ver cuáles son los aspectos de más éxito o corregir rápidamente las posibles desviaciones en las estrategias diseñadas. El constante análisis del *feedback* de las acciones realizadas con una tecnología dinámica y veloz permite no tener costos extra innecesarios.

Redolfi S.R.L. posee una gran infraestructura (camiones, depósitos y maquinaria propia), una trayectoria de más de 50 años en el sector, una amplia cartera de productos y una fuerte presencia en el interior de la provincia; con lo cual se puede establecer que puede adaptarse a los cambios que le impone el sector social, siempre que los mismos sean graduales y progresivos.

Como principal competidor se debe tener en cuenta a las grandes cadenas de supermercados que ya poseen una fuerte imagen y posición digital, como también tienen incorporado el *e-commerce*, por lo que es necesario que la empresa aprenda a interpretar la gran cantidad de información que tendrá para poder llevar a cabo la estrategia de diferenciación, y brindarle a sus clientes un mejor servicio.

En fin, el plan estratégico sugerido ayudará a la empresa a reconvertirse y modernizarse de acuerdo a las nuevas exigencias que tienen sus clientes, ser percibidos como únicos en el mercado, e invertir en tecnología para ser más competitiva y productiva.

## **Capítulo V: Plan de Implementación**

### *5.1 Introducción*

A partir de lo establecido en el diagnóstico organizacional de Redolfi S.RL., se presenta la oportunidad para la empresa de incorporar tecnología relacionada con el procesamiento de Big Data, de manera que pueda obtener una clara ventaja competitiva en relación a su competencia, a través de un plan estratégico de diferenciación. A través del mismo, se busca que Redolfi mejore los procesos asociados a su actividad actual, aproveche las nuevas tecnologías, y consolide su estrategia. Para esto será necesario intervenir ciertas áreas de la compañía, para lograr implementar los lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de esta propuesta. Es indispensable que se tengan en cuenta las redefiniciones de la misión, la visión y los valores de la empresa, de manera que la implementación del plan sea acorde a la estrategia corporativa.

### *5.2 Visión*

La propuesta que se le realiza a la empresa es hacer la visión actual (Ver Anexo 3) un poco menos extensa, ya que las declaraciones de visión demasiado largas tienden a perder enfoque y significado. De esta manera, quedaría definida como:

*“Ser una empresa líder en el mercado en el que participamos, a través de una cartera diversificada de proveedores que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes y preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.*

### *5.3 Misión*

En el caso de que se lleve a cabo la implementación de tecnología relacionada con Big Data, será necesario modificar la misión actual (Ver Anexo 3) por:

*“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, a través de una gran variedad de productos masivos de primeras marcas y de tecnología de la información, sustentado en una extensa trayectoria*

*empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.*

#### *5.4 Valores*

Los valores de la compañía actualmente se dirigen a clientes, proveedores, empleados y también a la comunidad donde se encuentran. Sería interesante que en caso de aplicar la presente propuesta, se incluyera la ética, ya que como se incorporará una herramienta que permitirá tener acceso a información de muchos clientes y usuarios, sería oportuno aclarar que la misma se tratará pertinentemente y con fines informativos.

#### *5.5 Objetivo General*

Incrementar las ventas de la empresa Redolfi S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, obteniendo así un aumento del resultado bruto del 10% durante el periodo **diciembre 2020 - diciembre 2023**, mediante la implementación de una estrategia de diferenciación a través de la incorporación de herramientas tecnológicas de Big Data.

##### *5.5.1 Justificación*

Considerando que la empresa ha tenido una tendencia de crecimiento promedio de 13% en los últimos tres años, y para aprovechar el incremento de 8.4% (Ver Anexo 4) en el volumen de compra del rubro “Alimentación” (Ver Anexo 4) en mayoristas, y el incremento del 50,9% de las ventas en junio de 2020 respecto al mismo mes del año anterior en Autoservicios Mayoristas, se pretende alcanzar un aumento de ventas del 10 % durante el período 2020-2023, a través de la correcta utilización y aprovechamiento de tecnología Big Data. Debido a la creciente digitalización de los negocios ante la nueva normalidad instalada recientemente, y la importancia que se le adjudica a la modernización e innovación, se busca incrementar la utilidad brindada al cliente a través de la mejora de los procesos de compra y de servicio, y manteniendo la estrategia de diferenciación en precios bajos que tiene la empresa, con lo cual elijan ampliar el volumen de compra, aumentando así las ventas. La propuesta del presente reporte de caso, implica la incorporación de tecnología relacionada a Big Data que permitan comunicar y comercializar con mayor facilidad los productos de Redolfi S.R.L y que de esta forma, el cliente perciba una mayor utilidad.

### 5.6 *Objetivos Específicos*

1. Reducción en un 10% el quiebre de stock por falta de mercadería a través de la predicción de los patrones de consumo, en el lapso de diciembre 2020/diciembre 2023.
2. Aumentar un 60% la cantidad de visitas a la página web de la empresa través del rediseño de la misma y de las redes sociales de la empresa para diciembre de 2023.
3. Alcanzar un 90% de satisfacción de los clientes mediante una evaluación de calidad vía mail/WhatsApp luego de su compra, en el periodo de tres años.
4. Capacitación del 100% la fuerza laboral de la empresa para el manejo de la información para abril de 2021.

#### 5.6.1 *Justificación*

Sosteniendo que la propuesta del presente reporte es la incorporación de tecnología relacionada con la Big Data, se espera que a través de esta, se pueda predecir el consumo y el comportamiento futuro del cliente, reduciendo así los costos asociados a la falta de mercadería.

Se espera de igual manera que la herramienta permita la segmentación de clientes en cuanto a volumen de compra, aclarando así quienes son aquellos de gran importancia para la empresa, y a los que esta deberá retener y fidelizar, a través de descuentos especiales, mails de ofertas personalizadas, y teniendo en cuenta la opinión de los mismos en cuanto a la atención y la calidad del servicio, así también la intención de recompra y recomendación. De esta manera se podrán implementar nuevas mejoras al proceso de compra, y logrará que la propuesta funcione a largo plazo. Para esto también será necesario la capacitación de la fuerza laboral, para que puedan ser eficientes en el manejo de la información y sepan aprovecharla y para también pueda fortalecerse y transmitirse la misión, visión, y valores que posee la empresa.

A su vez, dado que la virtualidad asume un papel esencial en esta época, y que para aprovechar la tendencia de la digitalización de los negocios, es necesario que la empresa posea una página web preparada a resolver consultas simples de los visitantes, facilitándoles la información, y brindándoles soporte en caso que lo necesiten. También en esta misma línea es imprescindible que las redes sociales de la empresa se encuentren constantemente actualizadas, generando contenido, definiendo su público objetivo y con información acerca

de las ofertas semanales y productos nuevos, lo que ayudará a la participación e involucramiento del cliente, potenciando así la imagen de la empresa y colaborando a la fidelización. Tanto en la página web como en redes sociales, la organización también obtendrá datos que servirán para luego tomar las decisiones pertinentes a los distintos procesos que llevan a cabo.

### *5.7 Alcance*

Si bien la propuesta estratégica abarca tanto a los empleados de Casa Central, como a los de los autoservicios, sin duda los más involucrados en el proceso serán los de la sede central en James Craik.

- Temporal: el desarrollo de la propuesta tiene un horizonte temporal de tres años, comprendiendo el período entre diciembre 2020 y diciembre 2023
- Geográfico: la propuesta se aplicará en la sede central de James Craik, pero será necesario la información que brinden los autoservicios de San Francisco, Rio IV y Rio III.

## 5.7 Planes de Acción

### 5.7.1 Plan de Acción Objetivos 1 y 4.

La propuesta del presente trabajo consiste en implementar herramientas Big Data, más específicamente la licencia para el uso de “Tableu Creator” que permitirá procesar una gran cantidad de información de distintas fuentes, tanto internas como externas. A través de personal capacitado para el análisis de datos, se mejorará la velocidad de la toma de decisiones, buscando mejorar los procesos asociados a la actividad, identificando los aspectos de más éxito o corrigiendo rápidamente las posibles desviaciones en las estrategias diseñadas. El constante análisis del *feedback* de las acciones realizadas con una tecnología dinámica y veloz permite no tener costos extra innecesarios, como lo son el quiebre de stock por falta de mercadería. Para la correcta utilización del software, será necesario la capacitación de todos los miembros de la empresa, para que la compañía pueda comenzar a construir una “cultura de datos”. Se destaca que será de vital importancia la comunicación de las redefiniciones de visión-misión de la empresa, como así también los valores nuevos, alineados a la estrategia de diferenciación que se propone en el presente.

Descripción	Tiempo		Recursos				Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	
Creación del departamento de Sistemas.	1/12/2020	1/1/2021	Gerente General	Computadoras,Wifi, Escritorios.	-	\$64990 por computador/ \$5290 c/escritorio	Ver Anexo 6
Capacitación de los mandos altos para la implementación de una cultura de datos.	1/12/2020	1/1/2021	Gerente General	Tableu Blueprint	-	Gratuito.	Ver Anexo 7
Contratación de dos profesionales Data Analyst para el manejo de el programa.	1/1/2021	31/12/2023	Gerente General	Computadoras,Wifi, Escritorios, Licencia "Tableau Creator".	-	\$126000 mensuales	Ver Anexo 8
Búsqueda, Selección y Contratación de dos profesionales Data Analyst.	1/1/2021	1/2/2021	Asesoría Externa	-	Consultor de RRHH	\$75000 mensuales	Ver Anexo 9
Capacitación de los mandos medios	1/1/2021	1/2/2021	Gerente General/ Departamento de Sistemas	Tableu Blueprint. Presentaciones, informes.	-	-	La capacitación se realizará en horario laboral
Capacitación del resto de los empleados.	1/2/2021	1/3/2021	Profesional de Data Scientist	Tableu Blueprint. Presentaciones, informes.	-	-	Reuniones semanales, informar la redefinición de misión y visión,transmisión de objetivos, reporte de resultados, aportes de la nueva herramienta.
Compra de la licencia para la gestión de datos a través de "Tableau Creator".	1/1/2021	31/12/2023	Departamento de Sistemas	Computadoras,Wifi Windows.	-	\$211730,4 anuales	USD 2520. Ver Anexo 10
Categorización de la Información. Evaluación de resultados. Armado de informes.	1/12/2021	1/12/2023	Departamento de Sistemas		-	-	-
Análisis de Información y toma de decisiones	1/1/2022	31/12/2023	Gerente General	-	-	-	-
Control	1/12/2021	1/12/2023	Gerente General	-	-	\$120000 mensuales	El mes de diciembre a partir del primer año.

Tabla 2 Fuente: Elaboración Propia.

### 5.7.2 Plan de Acción Objetivo 2

Mediante este, se buscará el desarrollo de las redes sociales que posee la empresa, fortaleciendo su posicionamiento, así como también la promoción y difusión de su página web, rediseñada y adaptada para que el cliente pueda conocer la empresa, obtener información, recibir promociones, etc.

Descripción	Tiempo		Recursos				
	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
Re-diseño de la página web actual de la empresa	31/12/2020	28/2/2021	Asesoría Externa.	Plataforma Web.	1 por 1 Marketing	\$ 147.300,00	Ver Anexo 11
Mantenimiento de la página web anual.	31/12/2020	31/12/2023	Asesoría Externa.		1 por 1 Marketing	\$30000 anuales.	
Contratación de community manager para el manejo de redes sociales y página web	1/1/2021	31/12/2023	Gerente de Ventas	Sueldo	-	\$42000 mensuales	Ver Anexo 12
Búsqueda, selección y contratación de community manager para manejo de redes sociales y página web.	1/1/2021	1/2/2021	Asesoría Externa.	-	Consultor de RRHH.	\$75000 mensuales	Ver Anexo 9
Desarrollo de redes sociales. Anuncios.	1/1/2021	31/12/2023	Community Manager	Google Ads/ Facebook	-	Google Ads: \$10230 mensuales/Facebook: \$2750 mensuales	Ver Anexo 13
Control	1/12/2021	1/12/2023	Gerente General	-	-	\$120000 mensuales	El mes de diciembre a partir del primer año.

Tabla 3 Fuente: Elaboración Propia.

### 5.7.3 Plan de Acción Objetivo 3

A través de la satisfacción del cliente se pretende conocer cuál es su relación con la empresa: su experiencia con el servicio, su apreciación sobre los productos, sus inquietudes y permitiendo también que la empresa conozca su intención de recompra.

Descripción	Tiempo		Recursos		
	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia, que incluya preguntas sobre la intención de recompra, será enviada al cliente via mail/whastapp luego de su compra.	1/4/2021	20/4/2021	Departamento de Ventas	Google Forms/Mail Empresarial/ Whatsapp Empresarial	-
Elaboración de reportes mensuales.	2/4/2021	31/12/2023	Departamento de Ventas	Hojas de Cálculo de Google	-
Retroalimentación de resultados, mejorando los aspectos que se consideren necesarios.	2/4/2021	31/12/2023	Departamento de Ventas	Informes.	-

Tabla 4 Fuente: Elaboración Propia.

## 5.8 Análisis Financiero

### 5.8.1 Presupuesto

PRESUPUESTO			
	Concepto	Valor	Observaciones
<b>Plan de Acción 1</b>			
Creación del departamento de Sistemas.	Computadoras,Wifi, Escritorios.	\$64990 por computador/ \$5290 c/escritorio	-
Capacitación de los mandos altos para la implementación de una cultura de datos.	Tableu Blueprint	Gratuito.	-
Contratación de dos profesionales Data Analyst para el manejo de el programa.	Computadoras,Wifi, Escritorios, Licencia	\$126000 mensuales	-
Búsqueda, Selección y Contratación de dos profesionales Data Analyst.	Pago por Tercerización	\$75000 mensuales	-
Capacitación de los mandos medios	Tableu Blueprint. Presentaciones, informes.	-	-
Capacitación del resto de los empleados.	Tableu Blueprint. Presentaciones, informes.	-	-
Compra de la licencia para la gestión de datos a través de "Tableau Creator".	Computadoras,Wifi Windows.	\$211730,4 anuales	USD 2520.
Categorización de la Información. Evaluación de resultados. Armado de informes.	-	-	-
Análisis de Información y toma de decisiones	-	-	-
Control	-	\$120000 mensuales	-
<b>Plan de Acción 2</b>			
Re-diseño de la página web actual de la empresa	Plataforma Web.	\$ 147.300,00	-
Mantenimiento de la página web anual.	Plataforma Web.	\$30000 anuales.	-
Contratación de community manager para el manejo de redes sociales y página web	Sueldo	\$42000 mensuales	-
Búsqueda, selección y contratación de community manager para manejo de redes sociales y página web.	Pago por Tercerización	\$75000 mensuales	-
Desarrollo de redes sociales. Anuncios.	Google Ads/ Facebook	Google Ads: \$10230 mensuales/Facebook: \$2750 mensuales	-
Control	-	\$120000 mensuales	-
<b>Plan de Acción 3</b>			
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia, que incluya preguntas sobre la intención de recompra, será enviada al cliente via mail/whastapp luego de su compra.	Google Forms/Mail Empresarial/ Whatsapp Empresarial	-	-
Elaboración de reportes mensuales.	Hojas de Cálculo de Google	-	-
Retroalimentación de resultados, mejorando los aspectos que se consideren necesarios.	Informes.	-	-
<b>TOTAL PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>\$ 9.514.374,82</b>	

Tabla 5 Fuente: Elaboración Propia

## 5.8.2 Cash Flow

Ver Anexo 14, supuestos generales y costos por año de cada plan de acción.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA REDOLFI S.R.L.				
	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 433.646.400,99	\$ 650.469.601,48	\$ 897.648.050,04	\$ 1.184.895.426,06
Plan de acción 1	\$ -	\$ 21.978,00	\$ 30.329,64	\$ 40.035,12
Plan de acción 2	\$ -	\$ 63.771.529,56	\$ 88.004.710,79	\$ 116.166.218,24
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 433.646.401</b>	<b>\$ 714.263.109</b>	<b>\$ 985.683.090</b>	<b>\$ 1.301.101.679</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 362.352.711,15	\$ 543.529.066,72	\$ 750.070.112,08	\$ 990.092.547,95
Gastos de Comercialización	\$ 16.493.926,01	\$ 24.740.889,01	\$ 34.142.426,84	\$ 45.068.003,43
Gastos Administrativos	\$ 11.121.435,37	\$ 16.682.153,05	\$ 23.021.371,21	\$ 30.388.210,00
Gastos Financieros	\$ 57.270.211,26	\$ 85.905.316,89	\$ 118.549.337,31	\$ 156.485.125,24
Otros Egresos	\$ 1.284.494,17	\$ 1.926.741,26	\$ 2.658.902,94	\$ 3.509.751,88
Plan de acción 1	\$ 140.560,00	\$ 1.913.730,40	\$ 2.463.890,40	\$ 3.184.581,60
Plan de acción 2	\$ -	\$ 475.060,00	\$ 464.308,80	\$ 612.887,62
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 448.663.338</b>	<b>\$ 675.172.957</b>	<b>\$ 931.370.350</b>	<b>\$ 1.229.341.108</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 15.016.937</b>	<b>\$ 39.090.152</b>	<b>\$ 54.312.741</b>	<b>\$ 71.760.572</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 5.255.928</b>	<b>\$ 13.681.553</b>	<b>\$ 19.009.459</b>	<b>\$ 25.116.200</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>-\$ 9.761.009</b>	<b>\$ 25.408.599</b>	<b>\$ 35.303.282</b>	<b>\$ 46.644.372</b>

Tabla 6 Fuente: Elaboración Propia

Inversión a realizar	-9.255.019
Flujo del período 1	-9.761.009
Flujo del período 2	25.408.599
Flujo del período 3	35.303.282
Flujo del período 4	46.644.372

Tabla 7 Fuente: Elaboración Propia

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	36%

Tabla 8 Fuente: Elaboración Propia

VAN	18.363.456
TIR	97%

Tabla 9 Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la tasa que se utiliza como referencia (LELIQ), que es la tasa de interés con la que se descuenta el flujo neto proyectado, se obtiene un VAN positivo, lo que significa que se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado un beneficio adicional, de esta forma, el proyecto es aceptable.

En cuanto a la TIR, dado que la resultante es superior a la tasa de descuento (LELIQ), conviene realizar la inversión, ya que con esta tasa de 36% el VAN es positivo por lo que se llega a la misma conclusión.

### 5.8.3 ROI

ROI	
Beneficios Esperados (Aumento 10% del Rdo Bruto 2018)	75.855.149
Costos	9.255.019
ROI	720%

Tabla 10 Fuente: Elaboración Propia

Como se plantea al inicio del plan de implementación se esperan aumentar un 10% del resultado bruto del 2018 a través de la implementación de esta herramienta tecnológica. Los ingresos que se prevén para esto ascienden a \$75.855.149. Sobre esos ingresos esperados, restando el gasto presupuestado para el correcto desarrollo e implementación de los distintos planes de acción, se obtendrían resultados brutos de \$66.600.130. El cálculo del ROI se realiza con estas premisas y su valor es de 720%.



Para finalizar, se recomienda, para el correcto funcionamiento del plan, es necesario tener en cuenta las distintas disposiciones económicas, políticas y legales que se presenten, ya que las mismas pueden ser cambiantes y de esta forma perjudicar o beneficiar a la empresa. También es de suma importancia tener en cuenta que, el plan implica un cambio de cultura en la empresa, con lo cual debe existir una comunicación clara y fluida entre los sectores, que deben trabajar juntos y en pos del cumplimiento de los objetivos. Para que esto suceda, puede ser beneficioso que previamente a la implementación del plan, la organización sea asesorada para establecer un protocolo de empresa familiar, es decir un consenso para ayudar a la profesionalización y desarrollo de la misma, así como a la unidad de su familia dueña.

## Referencias

- Checa Cruz, M. (2020). *El Big Data y la publicidad personalizada en redes sociales* (Licenciatura). Universidad de Valladolid.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica* (2nd ed., p. 25). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Desconocido. 27 de Marzo de 2020. Precios máximos para controlar abusos y garantizar el abastecimiento. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-maximos-para-controlar-abusos-y-garantizar-el-abastecimiento>
- Desconocido. 10 de Septiembre de 2018. Tres multinacionales explican cómo el ‘big data’ revolucionó su negocio. *bbva.com*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/tres-multinacionales-explican-big-data-revoluciono-negocio/>
- Desconocido. 15 de Julio de 2020. Actualizan precios máximos con subas de entre 2% y 4.5%. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizan-precios-maximos-con-subas-de-entre-2-y-45>
- Desconocido. Abril 2020. *bancomundial.org*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Desconocido. 17 de Febrero de 2020. Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>
- Desconocido. (1 de Abril de 2020). El Gobierno Nacional pone en marcha el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-pone-en-marcha-el-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la>

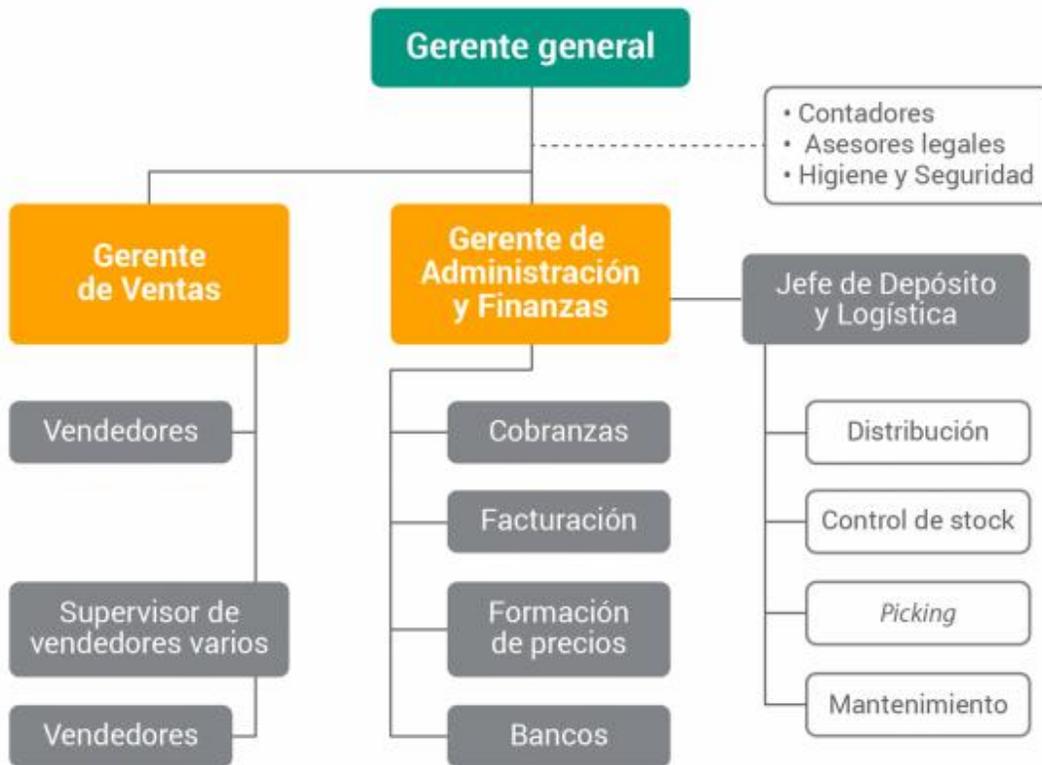
- Desconocido. Junio 2020. Banco Central de la República Argentina. Relevamiento de Expectativas del Mercado. Informe Junio 2020. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200529%20Resultados%20web.pdf>
- Desconocido. Agosto 2020. Una Revolución ocurre en los Puntos de Venta. *Revista ADGYA*. Recuperado de <http://www.adgya.org.ar/Revista-Adgya-672.pdf>
- Desconocido. Agosto 2020. Cuando los chatbots tienen la palabra. *Revista ADGYA*. Recuperado de <http://www.adgya.org.ar/Revista-Adgya-672.pdf>
- Desconocido. 21 de Marzo de 2020. El Gobierno Nacional presentó el listado online de los precios máximos de productos. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-presento-el-listado-online-de-los-precios-maximos-de-productos>
- Desconocido (2019). *Argentina.gob.ar*. Oficializan la normativa para el carnet de manipulador de alimentos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/oficializan-normativa-para-el-carnet-de-manipulador-de-alimentos>
- Desconocido. 2020. [conal.gov.ar](http://www.conal.gov.ar). *CONAL*. Recuperado de: <http://www.conal.gov.ar/CAA.php>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9th ed., p. 155). México City: Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.

- INDEC (23 de Julio de 2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas (Vol. 4, N° 18). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_07\\_202842E46CC6.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_07_202842E46CC6.pdf)
- INDEC (18 de Agosto de 2020). Sistema de índices de precios mayoristas. (Vol. 4, N° 146). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm\\_08\\_2094BF9F5C14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_08_2094BF9F5C14.pdf)
- INDEC (23 de Junio de 2020). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). (Vol. 4, N° 3). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)
- Malvicino, F., & Yoguel, G. (2016). *Big data: avances recientes a nivel internacional y perspectivas para el desarrollo local* [Ebook] (1st ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIECTI. Recuperado de <http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/DT3-BigData-avances-y-perspectivas-de-desarrollo-local.pdf>
- Morón, J. and Morón, P., 2020. Alimentos, Normas Y Trámites - *Alimentos Argentinos*. Recuperado de: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>
- Opinno. 24 de Abril de 2020. 10 tendencias que marcarán el futuro de la economía, los negocios y la sociedad en la nueva realidad. *Opinno*. Recuperado de <https://www.opinno.com/es/news/10-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-economia-los-negocios-y-la-sociedad-en-la-nueva>

- Opinno. 24 de Abril de 2020. 10 tendencias que marcarán el futuro de la economía, los negocios y la sociedad en la nueva realidad. *Opinno*. Recuperado de <https://www.opinno.com/es/news/10-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-economia-los-negocios-y-la-sociedad-en-la-nueva>
- Portal Santander Trade (Junio 2020). Argentina: Política y Economía. [Tabla]. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Power Data. 9 octubre de 2020. *Empresas data-driven: 4 formas de lograr beneficios con los datos*. Power data. Recuperado de: <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/empresas-data-driven-4-formas-de-lograr-beneficios-con-los-datos>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5th ed., p. 47). Madrid: ESIC Editorial.
- Scenia. 2020. Tendencias Multicanal. cas.com.ar. Recuperado de [https://www.cas.com.ar/INFORMES/TENDENCIAS\\_MULTICANAL.pdf](https://www.cas.com.ar/INFORMES/TENDENCIAS_MULTICANAL.pdf)

## Anexos

### Anexo 1



Fuente: (Información administrada por la empresa).

Anexo 2

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	Trayectoria en el sector mayorista (50 años).
	Cuenta con activos físicos propios (vehículos, depósitos, maquinaria).
	Amplia cobertura geográfica en la región.
	Buena relación con sus proveedores.
	Competencia distintiva en amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.
	Rapidez de entrega de los productos.
	Capacidad para un buen servicio al cliente: realizan asesoramiento comercial.
	Reciente inversión en nuevo depósito de distribución.
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Incorporación de una nueva línea de productos (orgánicos) para satisfacer a un nuevo segmento de clientes (dietéticas y almacenes naturales).
	Mejora de la atención al cliente a través de Big Data.
	Conciencia Ecológica creciente en la sociedad actual.
	Incorporar E-commerce.
	Omnicanalidad.
	Lanzamiento del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción.
	Avance tecnológico en el área de Inteligencia Artificial.
Expansión a nuevos mercados geográficos debido a la ubicación estratégica del nuevo depósito.	
<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Tasa interna de Rentabilidad baja (la empresa debe absorber parte del incremento de los precios para seguir siendo competitivos)
	Falta de atención a las necesidades del cliente por no poseer un sistema de clasificación de los mismos.
	Estructura edilicia con poca capacidad.
	Sistema de captación de clientes débil.
	Falta de actualización y modernización de su página web.
	Débil presencia en redes sociales (Facebook)
	Falta de un departamento de Recursos Humanos que promueva un buen clima laboral.
	Capacitación nula para los empleados que se incorporan a la empresa o para aquellos que cambian de puesto.
	Falta de un sistema adecuado para la recepción de mercadería.
	No poseen un protocolo de Higiene y Seguridad.
	No poseen estrategia planificada en publicidad.
	Distancia entre actuales depósitos.
No poseen un sistema de control de stock por lo cual se producen "quiebres de stock".	
Centralización de la comunicación	
<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Alto nivel de competencia en el sector que pone en riesgo la fidelidad de los clientes.
	Fuerte presión impositiva.
	Presión sindical.
	Alta tasa inflacionaria, que trae en consecuencia la pérdida de valor de la moneda local.
	Condiciones económicas adversas que ponen en riesgo la continuidad de empresas proveedoras y clientes.
	Aumentos en costos de transporte de carga.
	Inestabilidad económica.
Control de precios del estado, que incorporo a algunos hipermercados mayoristas para comercializar "Precios Cuidados" y que podría significar la pérdida de clientes.	

Fuente: (Elaboración Propia)

Anexo 3.

*Visión:*

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

*Fuente: (Información brindada por la empresa).*

*Misión:*

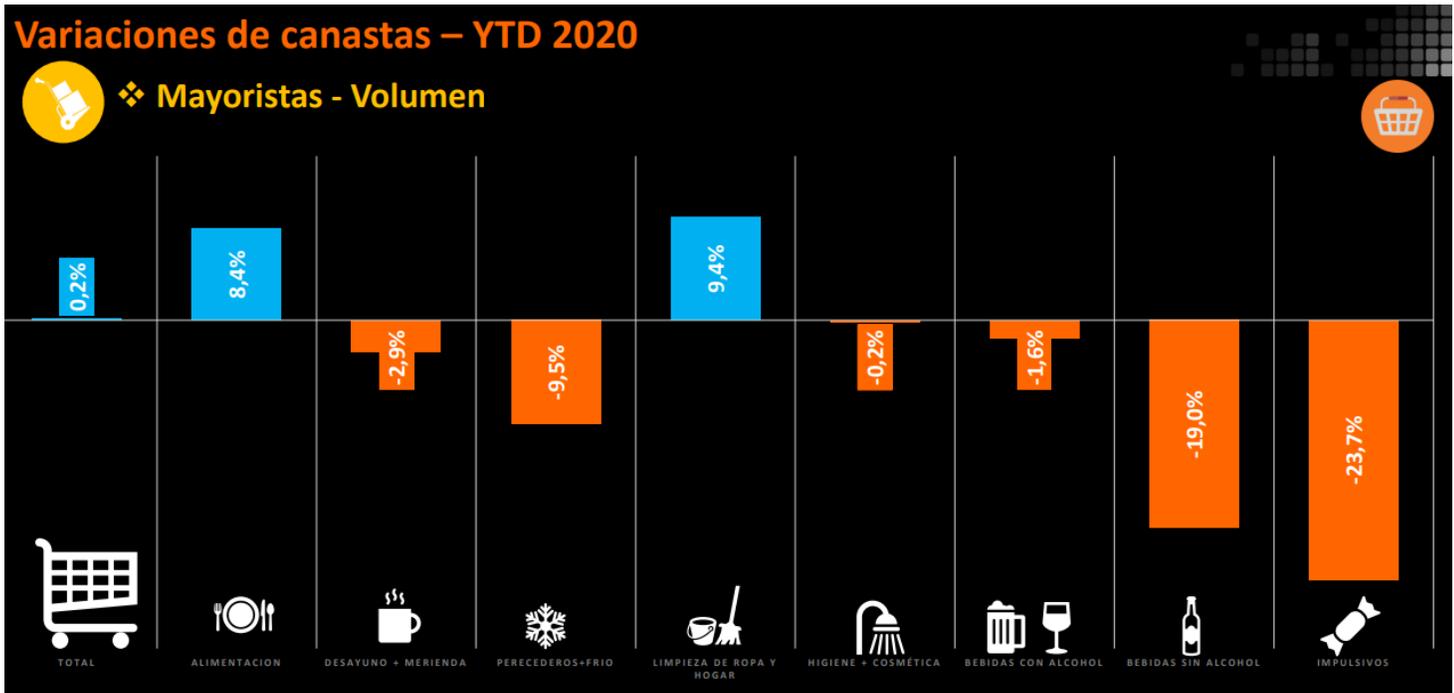
**“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de**

---

**productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.**

*Fuente: (Información brindada por la empresa).*

Anexo 4.



Fuente: (Scentia 2020. Tendencias Multicanal).

Fuente: (Información Administrada por la empresa).

**ESTADO DE RESULTADOS**

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016	
Ventas Netas					
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24	44,76060846 Crecimiento Ventas Total 2016-2018
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86	0,131227966 Aumento Promedio Ventas 2016-2018
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>	13,12279664 % Aumento Promedio Ventas 2016-2018

La fórmula utilizada para calcular el aumento promedio en las ventas de la empresa durante el período 2016-2018, nos dará una tasa de crecimiento promedio para cada intervalo de tiempo, la cual estará determinada por el valor pasado y presente y suponiendo que hubo una tasa constante de crecimiento. Debido a que los datos de la empresa se corresponden con años, se obtendrá una tasa de crecimiento promedio anual.

$$\text{Tasa Crecimiento Promedio Anual} = \left( \frac{\text{Ventas Totales 2018}}{\text{Ventas Totales 2016}} \right)^{1/n} - 1$$

n= Número de períodos de Tiempo

Fuente: (Elaboración Propia).

Anexo 5

## Composición de nuestra Canasta

### 238 Categorías de Consumo Masivo – Productos empaquetados

Alimentación	Perceberos	Desayuno y merienda	Bebidas con Alcohol
Aceite –Acetos Alimento Infantil – Arroz -Atún Caballa - Caldos Comida a base arroz Condimentos Conservas de carne, de frutas, de Mariscos, de tomate - Crema de leche - Harina - Derivados de Harina Dulces - Encurtidos Especias - Frutas secas Gelatinas - Grasa Comestible - Hierbas Jugo de limón -kétchup Legumbres - Levaduras Mayonesa Mezclas preparadas - Mostaza Pastas secas Polvos para preparar postres Gelatinas etc/ Premezclas - Puré - Queso rallado - Queso duros y semiduros Rebozadores Sal - Salsa Golf - Salsas frías Salsas Deshidratadas Semillas y granos Snacks - Sopas Vegetales enlatados Vinagres	Comidas Congeladas Congelados de Pollo pescados y Carnes Fiambres y Embutidos Frutas congeladas Hamburguesas Helados y Postres Huevos- Milanesas Panificados Repostería - Pastas Papas congeladas Pizzas - Prepizzas Salchichas - Tapas y tartas - Empanadas Vegetales	Azúcar - Barras de cereal Bizcochos - Budines - Café Cereales - Dulce de leche Dulces solidos -Edulcorante - Formulas infantiles - Galletitas de arroz - Grisines - Leches Condensada, Chocolatadas, en polvo, Fluidas, Saborizadas - Mantecas - Margarinas Mermeladas y Jaleas - Miel - Pan Dulce - Pan en fetas y Lacteados - Postres Lácteos - Queso Untable - Quesos Blancos Repostería - Ricota - Te Tostadas - Yerbas Yogures	Aperitivos - Bebidas Blancas - Cervezas Espumantes - Sidras Licores - Whisky Vinos comunes y Selección Vinos Finos
			<h4 style="text-align: center;">Impulsivos</h4> Alfajores - Bañados de chocolates - Bombones y Bocaditos - Caramelos Chocolates y tabletas Chupetines - Cigarrillos Confituras - Gomas de mascar - Huevos y figuras de chocolates - Mantecol Patillas - Turrón

*Fuente: (Scentia 2020. Tendencias Multicanal.)*

Anexo 6

El nuevo departamento de sistema, se encargará de proveer la información y las herramientas necesarias para manipularla. Durante la implementación de este plan, el mismo estará formado por dos personas, profesionales Data Analyst, que responderán a el Gerente General de la empresa. Su función específica, será la recolección, extracción y análisis de la información de la empresa a través del programa “Tableau Creator”.

venex

Busca que quieras...

Bienvenido Usuario

CATEGORÍAS - PCs de Escritorio Notebooks Impresoras e Insumos Hogar Placas de Video Monitores Micros **VX CORPORATIVO**

#QUEDATEENCASA **ESTAMOS ENTREGANDO** Conocé todo sobre nuestras entregas y devoluciones. + info →

Volver Al Listado Productos > Computadoras Y Servidores > Pcs De Escritorio

PC INTEL CORE I5 9400 + MONITOR 22" - 8GB 1TB MODELO: M9048

\$64990 **Precio especial venex**  
Válido para 1 pago en efectivo, débito o transferencia bancaria.

Paga con Mercado Pago **mercado pago** **CALCULAR CUOTAS**

Precio de lista: **\$81238** **AHORA 12**  
**12 cuotas sin interés de \$6769.83**  
Sobre precio de lista

RECIBI TU PRODUCTO selecciona la forma de entrega

1 **Comprar**

Fuente: (Venex)

easy

Promociones Medios de Pago Locales Cursos Ayuda Contacto Venta Empresas **Mundo Experto**

Buscar

Ingresar Carro vacío

Categorías **Mi Easy** Termotanques Griferías de Cocina Electricidad Plomería Construcción Limpieza y Protección Protocolo Covid-19

INICIO > PROMOCIONES > CYBER MONDAY NOVIEMBRE 2020 > DESCUENTOS > 25 DE DESCUENTO > ESCRITORIO ROMA 90x44x76 WENGUE

SKU 1017181

Escritorio Roma 90x44x76 Wengue

\$5.290 **Precio Regular**

Cantidad

**Agregar al Carro** [Calcular cuotas](#)

**Envío a Domicilio**  
Consulta tiempos y costos de envío

**Retiro en Tienda**  
Ver fechas y tiendas disponibles

**Stock en Tiendas**  
Consulta el stock disponible

El Precio Regular corresponde al precio para el pago en 1 (una) cuota con tarjeta de crédito. Precios válidos para venta web y telefónica; no aplican al local de venta.

Fuente: (Easy)

Anexo 7

## Desarrolle una cultura de datos con Tableau

Tableau está cumpliendo su rol de asesor de confianza y ayudando a las empresas más grandes del mundo a establecer con éxito una cultura de datos. Para ello, brinda a los líderes las herramientas necesarias para generar confianza, cultivar talentos y fomentar el compromiso en torno a los datos en este momento tan particular. Incluso creó el **Blueprint** (modelo) para el desarrollo de una cultura basada en datos.



### Generar confianza

Tableau ayuda a los ejecutivos a generar confianza tanto en las personas como en los datos.



### Desarrollar habilidades con los datos

Tableau posibilita la existencia de una cultura de aprendizaje, intercambio y colaboración en torno a los datos.



### Fomentar el compromiso

Tableau convierte los datos en un recurso estratégico para hacer posible la toma de decisiones informadas.

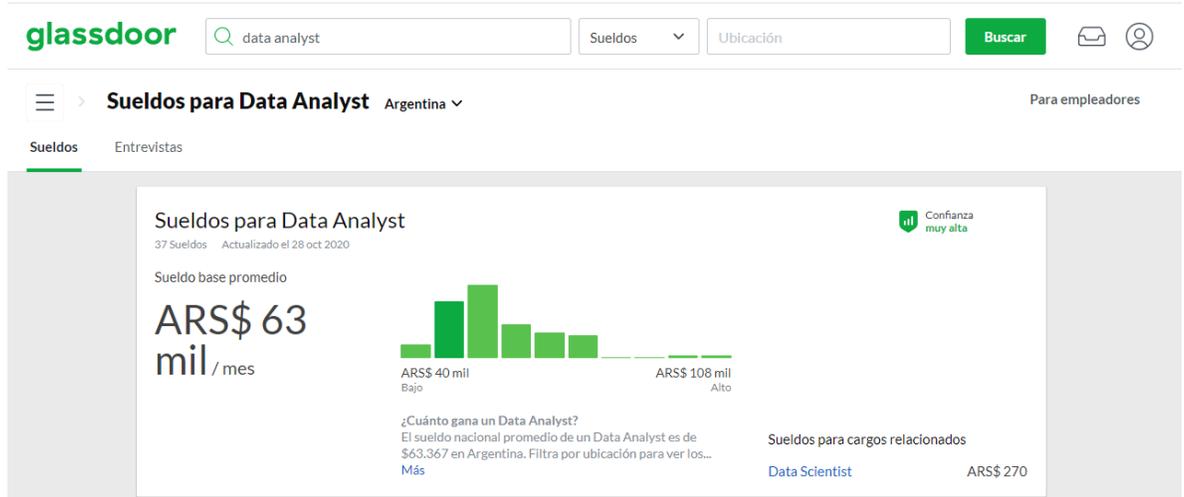
¿Desea obtener más información?

[COMUNICARSE CON NOSOTROS](#)

*Fuente: (Tableau).*

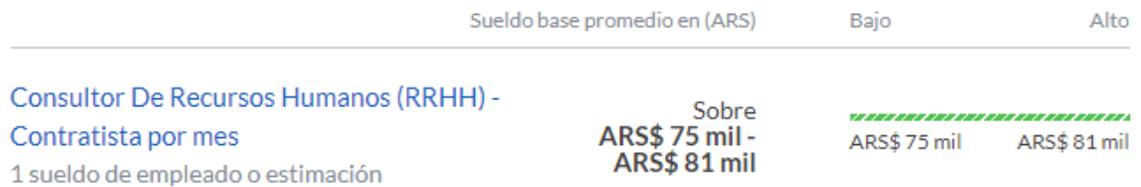
The screenshot shows the Tableau website's 'Aprendizaje' (Learning) section. At the top, there's a navigation bar with the Tableau logo, 'Por qué Tableau', 'Productos', 'Soluciones', 'Recursos', 'Socios', and 'COVID-19'. On the right, there are links for 'PRECIOS', 'INICIAR SESIÓN', and a search icon. Below the navigation, there are two buttons: 'PROBAR AHORA' and 'COMPRAR AHORA'. The main heading is 'Videos de capacitación gratuitos' (Free training videos) with the subtext '2020.3'. A search bar is present with the placeholder 'Buscar'. The content is divided into two columns. The left column is titled 'Creator' and lists five video series: 'Introducción' (3 videos, 34 min), 'Tableau Prep' (12 videos, 67 min), 'Conexión a los datos' (11 videos, 72 min), 'Análisis visual' (26 videos, 144 min), and 'Dashboards e historias' (8 videos, 40 min). The right column is titled 'OTRAS MANERAS DE APRENDER Y CONECTAR' (Other ways to learn and connect) and lists three options: 'eLearning (Aprendizaje virtual)' with a 'MÁS INFORMACIÓN' link, 'Capacitación en aula' (Classroom training) with an 'ENCONTRAR UNA CLASE' link, and 'Foros de la comunidad de Tableau'.

*Fuente: (Tableau).*



Fuente: (Glassdoor).

Anexo 9



Fuente: (Glassdoor).

Anexo 10

## Comprar Tableau

✔ Seleccionar
○ Contacto y facturación
✔ Resumen y pago

**PASO 1: Comience con una de las siguientes opciones de hospedaje:**

**Hospedado por Tableau con Tableau Online**  
 Con un sitio hospedado por Tableau, podrá ponerse en marcha más rápido. Tableau Online es la mejor opción para la mayoría de los usuarios individuales y nuevos usuarios.

**Hospedado por mi organización con Tableau Server**  
 Tableau Server es ideal si cuenta con recursos de TI y desea hospedar Tableau en su propia infraestructura de TI.

[¿Ya es cliente? Compre más licencias.](#)

**PASO 2: Seleccione la cantidad de licencias que necesita:**

**Creator**

CONECTE SUS DATOS, CREE VISUALIZACIONES Y PUBLIQUE DASHBOARDS.

CANTIDAD DE LICENCIAS

3

Cada implementación requiere una licencia Creator

US\$ 70

USD

al mes por usuario

Facturado anualmente ( US\$ 840 )

**Creator Total : US\$ 2,520**

*Fuente: (Tableau).*

*Anexo 11*



**PRESUPUESTO**  
Redolfi S. R. L.

*Fecha presupuesto: 29/10/2020*

Ref. / Código	Concepto/Descripción	Cant.	Por un.	Sub-total
WS11	Maquetado de WEB (Responsive)	1	\$115,450.00	\$115,450.00
WS14	Programación FORM. WEB Compleja	1	\$20,900.00	\$20,900.00
WS21	Sección de noticias o Blog ( Autogestionable + Responsive )	1	\$10,950.00	\$10,950.00
WS20	Mantenimiento Web	1	\$30,000.00	\$30,000.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$177,300.00</b>

*Realizado por* 1POR1 Marketing  
contacto@1por1marketing.com  
425 9588

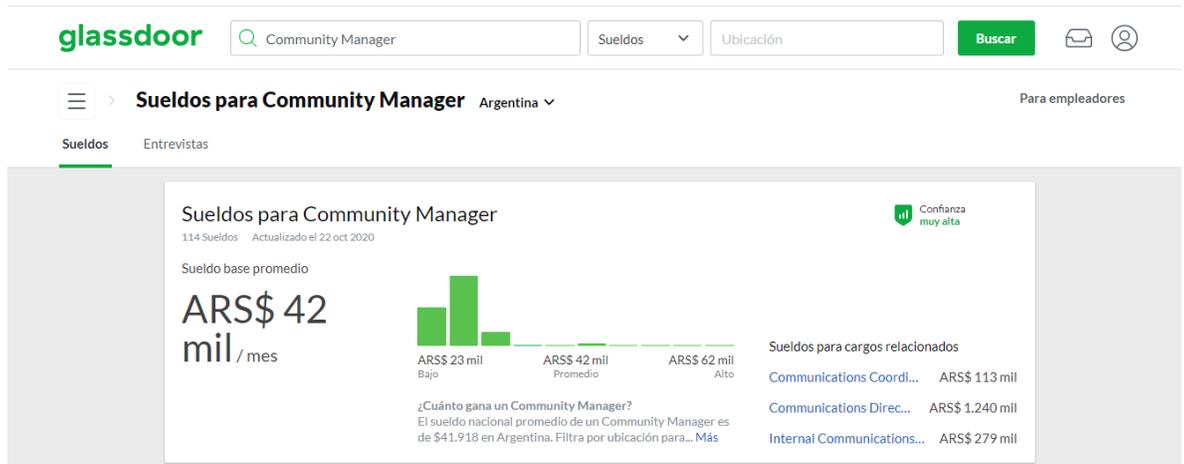
*Forma de pago* Efectivo / Cheque / Transferencia  
50% al comienzo del proyecto y el resto al finalizar

*Plazo de entrega* 15 días posteriores a la aprobación del presupuesto y entrega de la seña.

*\* Presupuesto válido hasta el 31/10/2020*

*\* El precio final NO incluye la compra de Hosting, Dominio o TEMPLATE (en caso de ser pago).*

Anexo 12



Fuente: (Glasdoor).

Anexo 13

Duración: 30 días, Fecha de finalización: 29 de noviembre de 2020

Presupuesto total: Alcance estimado: 520 - 1,5 mil personas por día  
**\$ 2.750,00**

Ubicaciones: Facebook, Messenger

Resultados diarios estimados

Métrica	Valor
Personas alcanzadas	520 - 1,5 mil
Clientes potenciales	1 - 7

Resumen del pago: Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.  
Presupuesto total: \$2750,00 ARS

Al hacer clic en "Promocionar", aceptas las [Condiciones de Facebook](#) | [Servicio de ayuda](#)

Atrás Promocionar

Fuente: (Facebook).

Google Ads
Nueva campaña
?

Revisa tu campaña para asegurarte de que está bien configurada

**Nombre de la campaña**  
MAYORISTA

---

**Meta de la campaña**  
Tráfico al sitio web

---

**Tu sitio web**  
http://www.redolfsrl.com.ar/index.html

---

**Nombre de la empresa**  
Redolfi S.R.L.

---

**Texto del anuncio**  
MAYORISTA | REDOLFI S.R.L. | Precios Bajos | Empezá tu Negocio | Desde 1959, acercando lo mejor. ✎

---

**Número de teléfono**  
0353 - 4970244

---

**Ubicaciones**  
Córdoba, Rosario, Río Cuarto, San Francisco y Río Tercero ✎

---

**Temas de palabras clave**

Anuncio · http://www.redolfsrl.com.ar/ind...

**MAYORISTA | REDOLFI S.R.L. | Precios Bajos**

Empezá tu Negocio. Desde 1959, acercando lo mejor.

[Llamar a la empresa](#)

*Fuente: (Google Ads).*

Google Ads
Nueva campaña
?
947-374-1593  
ceciliaapfel19@gmail.com
C

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

**Seleccionar un presupuesto**

Moneda:  
peso argentino (ARS) ▾

205 ARS

Media diaria

Recomendado ⓘ

341 ARS

Media diaria

466 ARS

Media diaria

**Introducir mi presupuesto**

**Entre 268 y 448**

Clics diarios estimados

Pocos
Muchos

- Paga solo por los clics
- Cambia tu presupuesto en cualquier momento
- Pausa tus anuncios en cualquier momento

*Fuente: (Google Ads).*

## Anexo 14

Plan de Acción 1	2020	2021	2022	2023
Computadoras	\$ 129.980,00			
Escritorios	\$ 10.580,00			
Sueldo de 2 empleados Data Analyst	\$ -	\$ 1.512.000,00	\$ 2.086.560,00	\$ 2.754.259,20
Tercerización Consultor RRHH	\$ -	\$ 70.000,00	\$ -	\$ -
Adquisición de Licencia "Tableau Creator"	\$ -	\$ 211.730,40	\$ 211.730,40	\$ 211.730,40
Sueldo Control Gerente General.		\$ 120.000,00	\$ 165.600,00	\$ 218.592,00
<b>Total</b>	<b>\$ 140.560,00</b>	<b>\$ 1.913.730,40</b>	<b>\$ 2.463.890,40</b>	<b>\$ 3.184.581,60</b>

Plan de Acción 2	2020	2021	2022	2023
Re diseño de página Web	\$ -	\$ 147.300,00		
Mantenimiento de la Página Web	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 41.400,00	\$ 54.648,00
Sueldo Community Manager	\$ -	\$ 42.000,00	\$ 57.960,00	\$ 76.507,20
Google Ads		\$ 122.760,00	\$ 169.408,80	\$ 223.619,62
Facebook Ads		\$ 33.000,00	\$ 45.540,00	\$ 60.112,80
Sueldo Control Gerente de Ventas		\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 198.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 475.060,00</b>	<b>\$ 464.308,80</b>	<b>\$ 612.887,62</b>

Fuente (Elaboración Propia).

Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	50%	1,50	38%	1,38	32%	1,32

## Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 45%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 45%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM.
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018

## Premisas de Planes de Acción

1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas.
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
3. Se supone que ante el aumento de las visitas en página web y redes sociales, se incrementarán un 20% las ventas.

Objetivo general: Aumentar resultado bruto un 10%

Plan de Acción 1: Reducir 10% el quiebre de stock por falta de mercadería entre diciembre 2020 y diciembre de 2023.

Este costo disminuye a una razón del 3,3% anual

Plan de Acción 2: Aumentar un 60% la cantidad de visitas a la página web para diciembre de 2023.

Fuente (Elaboración Propia).

Información Financiera de la Empresa 2018	
Ingresos 2018	\$ 318.857.647,78
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421,48
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04
Resultado Bruto 2018	\$ 68.959.226,30
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,43
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121,39
Gastos Financieros	\$ 39.496.697,42
Otros Egresos	\$ 885.858,05
Costo por Quiebre de Stock Anual	\$ 660.000,00

Fuente (Elaboración Propia).