

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Licenciado en Administración

Planificación Estratégica de A.J. & J.A Redolfi SRL



Institución: Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: Valentín, Alaminos

DNI: 41.018.978

Legajo: ADM04830

Tutora: Rinero, Sofía

Ciudad: Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

Fecha: Julio 2020

Agradecimientos

En primer lugar agradezco y dedico este trabajo a toda mi familia, que a lo largo de estos años me han brindado el apoyo incondicional y sustento necesario para seguir adelante.

A Florencia, por su acompañamiento y paciencia.

A Agustín, amigo y compañero, porque sin su ayuda no podría haber recorrido este proceso.

Resumen

El presente trabajo final de graduación se basó en la realización de una planificación estratégica de la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba.

La organización opera en una industria altamente competitiva, con costos elevados y afectada por una economía inestable actualmente azotada por la pandemia mundial. A través de un exhaustivo análisis tanto interno como externo de la organización, se detecta la posibilidad de implementar un nuevo canal de venta. La propuesta se basa en el desarrollo de un e-commerce, comenzando por la creación de una página web, dedicada a la comercialización de los productos, implementando nuevas estrategias de marketing y gestionando la logística de la organización para adaptarla al nuevo modelo de negocio.

Palabras clave: Planificación estratégica; Comercio electrónico; Gestión estratégica.

Abstract

The present final degree project was based on the realization of a strategic planning of the company Redolfi S.R.L, located in James Craik, province of Córdoba.

The organization operates in a highly competitive industry, with high costs and affected by an unstable economy currently plagued by the global pandemic. Through an exhaustive internal and external analysis of the organization, the possibility of implementing a new sales channel is detected. The proposal is based on the development of an e-commerce, starting with the creation of a web page, dedicated to the commercialization of the products, implementing new marketing strategies and managing the logistics of the organization to adapt it to the new business model.

Keywords: Strategic planning; Electronic commerce; Strategic management.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	6
Capítulo I. Análisis de situación	8
Macro entorno	8
Fuerzas Política - Legal - Económico	8
Fuerzas sociales sociales	9
Fuerzas Tecnológicas	10
Fuerzas ecológicas	10
Micro entorno	11
Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	11
Análisis ciclo de vida de la industria	13
Análisis de mercado	13
Análisis interno	14
Cadena de valor	14
Estructura organizacional	16
Estilo de gestión	17
Estrategia	17
Acciones comerciales	18
Capítulo II: Marco Teórico	19
Capítulo III: Diagnóstico	21
Capítulo IV. Plan de implementación	22
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	32
Anexos	35

Introducción

En el presente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. El mismo tendrá como objetivo desarrollar y llevar adelante una planificación estratégica para determinar la posición futura de la organización, ayudando a aumentar su participación en el mercado y eficientizar sus áreas internas.

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, Argentina. Con más de 50 años de experiencia en el rubro y una base de 6000 clientes, la empresa lleva a cabo actividades de comercialización y distribución, contando con una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La empresa nace en 1975 cuando Alonso Jacobo Redolfi decide llevar adelante y desarrollar el negocio de la distribución mayorista, junto a su hijo José. A partir de entonces comienza un proceso de expansión y crecimiento. En 1993 fallece su fundador y comienza entonces la sucesión que culmina en 2007, quedando la empresa conformada con el 85 % de las cuotas en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus hijos. Actualmente la organización tiene presencia en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, con cuatro autoservicios mayoristas y con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital.

La estrategia de la empresa consiste en marcar la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, con una cartera diversificada y a precios competitivos. La misma opera en una industria fragmentada con una gran competencia; La rentabilidad del sector se ve afectada por variables como la inflación, altos costos de logística, presiones tributarias, etcétera, vislumbrando como única posibilidad una estrategia de diferenciación para captar más mercado, cuidando los costos. Este escenario resulta en un gran reto para los directivos de la compañía, que si bien comenzaron su proceso de expansión décadas atrás, en la actualidad necesitan de una planificación estratégica que permita ampliar su participación en el mercado y aumentar sus ingresos. El objetivo de esta planificación estratégica será implementar una estrategia de crecimiento por medio de una concentración, haciendo hincapié en eficientizar las actividades de la cadena de valor propias de la empresa y desarrollar de una estrategia de e-commerce.

Múltiples empresas han incorporado una estrategia de crecimiento a partir de la concentración. Bose Corporation en la industria del sonido y Beckman en la industria biomédica, son algunos de organizaciones que lograron un aumento en sus ingresos convirtiéndose en líderes del sector (Robbins y Coulter, 2014).

Capítulo I. Análisis de situación

Macro entorno

Fuerzas Política - Legal - Económico

Para poder realizar un análisis de la situación de Argentina a nivel macro, es necesario tener en cuenta que las variables políticas, legales y económicas están íntimamente relacionadas entre sí. Es por esto que se las analizó en conjunto.

Argentina comienza el año 2020 con un nuevo presidente, Alberto Fernandez, perteneciente al partido justicialista, con una mirada política, social y económica diferente al gobierno anterior.

El gobierno se encuentra en situación delicada, los primeros meses de gobierno se vieron azotados por la pandemia COVID-19, obligando a tomar medidas políticas para asegurar la economía y el bien público. Se dicta el DNU 297/2020 publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina (2020) donde se establece el aislamiento social, preventivo, obligatorio para todas las personas que se encuentran en el país. Ocasionando con esta medida que muchas de las actividades comerciales no se puedan llevar a cabo, sin embargo, quedan excluidas de esta restricción: supermercados mayoristas, transporte de mercadería, etc., por lo que la empresa puede seguir con su funcionamiento habitual.

Ante la situación actual, con la pandemia azotando a la sociedad, economía y gobierno en general, se han establecido medidas para ayudar a los sectores sociales más desfavorecido y regular el comercio.

El Ministerio de Desarrollo Productivo - Secretaría de Comercio Interior, establecieron la resolución 100/2020, donde específicamente en su 3º artículo establecen precios máximos para comercialización de ciertos productos, alcanzando a mayoristas, hipermercados, supermercados, autoservicios, etc. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

El establecimiento de leyes que protegen al trabajador genera presiones en el sector de las empresas.

El clima económico en Argentina se encuentra inestable y con índices de crisis. Se trata de una economía dependiente del dólar en muchos aspectos y pese a las diferentes medidas de los gobiernos por frenar y regular su aumento, existe una continua devaluación del peso argentino contra esta divisa, encareciendo los insumos que necesitan las empresas para producir. Dichos costos son trasladados a los precios del consumidor, provocando un aumento generalizado de los precios. Datos recolectados por INDEC (Instituto Nacional de

Estadística y Censo) (2020) nos indican que el Índice de Precio al Consumidor (IPC) registró una variación de 2,0% (Febrero) con respecto al mes anterior y un 50,3% de variación interanual.

Como dijimos anteriormente la economía se encuentra en incertidumbre con índices que indican una crisis, el riesgo país alcanza los 3228 puntos según Morgan (2020), lo que acrecienta las dificultades del país de obtener créditos externos para su financiamiento, tomando como posibles medidas impuestos o emisión monetaria lo que genera un aumento inflacionario. Sumado a esto, un mayor riesgo país implica un mayor costo de financiamiento para el sector privado y desalentando la inversión. El aumento del riesgo país llevó implicado un aumento de los CDS (credit default swaps), siendo los más altos de la región, dejando ver la posible crisis y un posible default.

El informe de avance del nivel de actividad en el cuarto trimestre de 2019, publicado por INDEC (2020), muestra un decrecimiento del 1,1% del PBI, con respecto al mismo periodo del año anterior (2018).

Por último debemos tener en cuenta la crisis económica y de sanidad que actualmente está ocurriendo a nivel mundial con la pandemia del virus COVID-19, provocando que las principales economías del mundo se vean afectadas, la caída de los mercados y la contracción del comercio mundial. Todos estos efectos tendrán una incidencia directa en los países subdesarrollados y dependientes como Argentina.

Fuerzas sociales sociales

Los datos arrojados por el censo nacional realizado por INDEC en el año 2010 dan como resultado 40.117.096 habitantes, con una composición de 48,7% de hombres y 51,3% de mujeres. Según estimaciones y proyecciones de la población realizadas por el mismo instituto, la población para el 1 de Julio del año 2020 será de 45.375.763 habitantes, con una composición de 49% hombres y un 50,9 % de mujeres. Comparando los datos obtenemos un crecimiento del poblacional desde el año 2010 (último censo) hasta el año 2020 un 13 %.

Los datos publicados por INDEC (2020) para el segundo semestre de 2019 registran un 35,5% de la población bajo la línea de pobreza. Los registros obtenidos por el informe sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, son que un total de 9.936.711 personas se encuentran por debajo de la línea de pobreza, mientras que de ese grupo, 2.236.739 son considerados indigentes.

El clima social se encuentra en incertidumbre a la espera de nuevas medidas del gobierno, quien opta por lanzar políticas para asegurar el bien público y proteger a los sectores más desfavorecidos.

Fuerzas Tecnológicas

A lo largo de los años se han implementado múltiples planes con el objetivo de poder desarrollar políticas y estrategias en lo referente a las áreas de ciencia, tecnología e innovación.

Argentina innova 2020 - El objetivo de este plan es posicionar al país en el escenario mundial, proyectando a largo plazo cuáles son los planes en cuanto a política científica, tecnológica y de innovación. Se establecieron objetivos para la áreas del sector público, sector privado, actores sociales, articulación territorial e internacional (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2013).

Argentina Innova 2030 - Este es el último de los planes que se desarrollaron con el objetivo de ampliar el horizonte y buscar una continuidad en las políticas y estrategias referente al tema. El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación nos aclara que el PAI2030:

Estará orientado hacia al fortalecimiento institucional en torno a la generación de capacidades científicas y tecnológicas para enfrentar nuevos desafíos, con eje en la focalización de esfuerzos para atender prioridades de desarrollo nacional asociadas a la mejor prestación de bienes y servicios públicos en áreas de frontera y en una mirada prospectiva sobre las nuevas tecnologías para el aumento de la competitividad y la promoción del desarrollo social. (2020, S/P)

Fuerzas ecológicas

Existen numerables leyes nacionales orientadas al medioambiente. Con estas leyes se promueve el buen uso de los recursos naturales, su regulación, protección, preservación, así como también la prohibición de ciertas acciones y sancionarlas. Argentina a lo largo de su historia ha participado internacionalmente en convenciones, tratados y protocolos. Es cada vez mayor la conciencia sobre el medio ambiente y los efectos nocivos que tienen las empresas sobre el mismo al desarrollar su actividad. Es por esto que son cada vez mayores las presiones por parte de diferentes grupos sociales, provocando que muchas de las empresas e instituciones hayan tomado conciencia de la importancia del medio ambiente y las ventajas de adoptar medidas sustentables, las medidas más destacadas y reconocidas internacionalmente son las Normas ISO 14000, principalmente la norma ISO 14001 referente a los sistemas de gestión ambiental (SGA).

Micro entorno

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Riesgo de posibles competidores: Los posibles competidores son aquellas empresas que si decidiera entrar en la industria, poseen los recursos y capacidad necesarios. En este caso, los posibles competidores son distribuidores de productos que pertenezcan a otra industria de cualquier naturaleza y que ya tengan un posicionamiento en el mercado, cuenten con una gran territorialidad o con conocimiento del mismo y que con esto opten por diversificar sus gama de productos distribuidos, incorporando los mismos que las empresas ya establecidas, convirtiéndose de esta manera en competidores directos.

Existen barreras de entrada que limitan el ingreso de competidores. La primera de estas son las economías a escala, provocando un ahorro de costos por ejemplo en la distribución dado el gran volumen de productos que se manejan. El ahorro también puede tener origen en los descuentos provenientes de grandes volúmenes de compra, cualquier empresa que desee entrar a competir y no tenga los mismos volúmenes de compra se verá en desventaja.

La segunda barrera de entrada son las ventajas absolutas en costos, cuya principal fuente son las operaciones y procesos superiores al resto de posibles competidores. Entran en juego la curva de experiencia y especialización, además de infraestructuras necesarias para llevar adelante las operaciones (fábricas, centros de distribución, utilitarios, etc).

Por otro lado, los acuerdo de exclusividad para las distribución de determinados productos sirven como barrera de entrada a nuevos competidores.

Rivalidad entre compañías establecidas: Segmentando la competencia en la industria nos encontramos por un lado con competidores en la distribución y abastecimiento, y por otro lado competidores propietarios de salones de autoservicio mayorista.

En la distribución y abastecimiento se encuentran Micropack, Rosental, Distri-Sur, Vemart, etc. Todas distribuidoras mayoristas con años de experiencia, situadas en las provincias de Rosario, Santa Fe y Buenos Aires. Si bien estas empresas son algunas de las más destacadas en general, a menor escala la competencia se acrecienta aún más, logrando ver en la provincia de Córdoba una gran cantidad de distribuidores mayoristas de alimentos.

En cuanto a competidores referentes a salones de autoservicio mayorista nos encontramos con Maxiconsumo, Jaguar, Macro, Diarco, Luconi Hnos, Barale Hnos, Morán, Pirani, etc.

La competencia en el sector es muy elevada, provocando una guerra de precios y costos con el objetivo de obtener mayores utilidades y abarcar mayor mercado. Se trata de

una industria fragmentada con muchos competidores, donde los productos que se comercializan son bienes de consumo masivo y con difícil diferenciación. La demanda de los productos que se comercializan, por ejemplo productos alimenticios, se ve influida por factores económicos. En algunos periodos la demanda se encuentra alta disminuyendo la competencia, pero en otros periodos por las causas anteriormente mencionadas, disminuye provocando una mayor competitividad para mantener las ganancias entre las empresas.

Poder de negociación con los compradores: Para el análisis de esta variable tendremos en cuenta los volúmenes de compra, costos por cambiar de proveedor y libertad de elección entre varios proveedores. Con respecto a los clientes, estos manejan pocos volúmenes de compra, por lo general son entidades o locales pequeños que no cuentan con capacidad y las opciones del traslado de mercadería y buscan un ahorro de tiempo. Por lo que, al no manejar volúmenes de compras altas y tener escasez de ciertos recursos, sus decisiones en lo que respecta a no comprar los productos por el precio, resulta poco significativo para las empresa, tienen un bajo o casi nulo poder de negociar una reducción de precios. Sin embargo, al tratarse de una industria fragmentada, con múltiples competidores, clientes sensibles a los precios y con lo que respecta a los productos de consumo masivo con poca diferenciación, el cliente puede cambiar muy fácilmente y si costo por otro proveedor.

Poder de negociación con los proveedores: El poder de los proveedores va a depender en gran medida de los acuerdos establecidos para la comercialización de los productos. Si se trata de exclusividad, se le está dando a la empresa un gran beneficio pero también se está limitando ciertos aspectos (precios de compra-venta por ejemplo) por condiciones establecidas dándole a la empresa proveedora mayor poder.

En algunos de los productos que comercializa se presenta la existencia de productos sustitutos o marcas que proveen los mismos, quitándole poder de negociación a los proveedores. Por otro lado, las compras en gran volumen otorgan poder para negociar precios.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores va a variar en cada uno de ellos dependiendo del producto que comercialice y los acuerdos que establezca.

Productos sustitutos: Analizando las necesidades que cubre la empresa podemos identificar cuáles son sus productos sustitutos. Existe una gran similitud con la variable de posibles competidores, grande empresas pueden optar por su propia distribución. De esta manera, satisfacen las mismas necesidades que una empresa distribuidora, es decir, la compra al por mayor y el transporte de la mercadería.

Análisis ciclo de vida de la industria

Analizando el ciclo de vida de la industria podemos determinar que se encuentra en su etapa de madurez. Esto se debe a que el mercado está saturado con un crecimiento lento. Las barreras para ingresar a competir son elevadas producto de las empresas ya consolidadas. Al estar saturado el mercado, las empresas operantes luchan entre sí para obtener la mayor participación del mismo, lo que afecta las utilidades, disminuyendo sus tasas en comparación con sus etapas anteriores. La estrategia que están tomando las empresas en este ciclo es la reducción de costos y una diferenciación buscando la lealtad y preferencia del cliente.

Análisis de mercado

El mercado actual de la compañía se encuentra en la Provincia de Córdoba. Teniendo en cuenta los datos del último censo oficial en el año 2010, la empresa tiene presencia en 3 de las 5 localidades con más población de Córdoba, estas son: Capital, Río Cuarto y San Francisco, se suma una cuarta que no entra en las 5 más pobladas que es Río Tercero. La sumatoria de las poblaciones de estas 5 localidades arroja un total de 1.596.713 habitantes, considerando que Córdoba en su totalidad tiene una población oficial de 3.308.876 habitantes, la empresa tiene una presencia en el 48,26% del mercado. La población estimada para la provincia de Córdoba en julio de 2020 será de 3.760.450, es decir presenta un crecimiento de 11,5% con respecto al año 2010 (último censo oficial) y un crecimiento poblacional de 1,2 % anual (INDEC) (Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba, 2017).

Por otro lado, las tendencias a nivel mundial indican que las tiendas que cuenten con canales de venta físicos y digitales tendrán una ventaja frente a las que solo poseen uno físico. El constante avance de las nuevas tecnologías terminará influyendo en los hábitos de compra. Los consumidores toman cada vez más conciencia de nuevos canales de compra, obligando a cambiar los modelos de negocios actuales. Los compradores cada vez se muestran más sensibles a los precios, valorando más las ofertas a la hora de realizar sus compras (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2019).

En estos últimos años se presentó un crecimiento de los canales digitales y las facturaciones en los mismos, con respecto a años anteriores.

En Octubre, el Canal Digital creció +30% de su peso versus el año anterior. La facturación desde 2017 a 2019 creció un 307%. Las ventas digitales de los supermercados pasaron a pesar de 0,9 (2018) a 1,2 en el mes de Octubre 2019, con una progresión de +131%, versus el año anterior, y de casi tres veces más que las tiendas físicas. (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2019, p.56)

Análisis interno

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: Se refiere a todas las actividades internas de la organización referentes a la recepción de insumos y almacenamiento. En la empresa la logística interna se ve en la recepción de los pedidos, cuando estos llegan son descargados en pallets por medio de auto elevadores y depositados en anaqueles en los depósitos que corresponda la mercadería.

Operaciones: Si bien la empresa para brindar su servicio lleva a cabo una serie de actividades, en este caso se considera que la mayoría de sus operaciones pueden agruparse en logística interna y externa. En este caso se trata de una empresa proveedora de un servicio, se lleva un proceso de *servucción*, donde adquiere un producto terminado y los distribuye. Las actividades en esta etapa pueden ser la recepción del pedido por parte del comprador, emisión de orden y de factura, control del pedido, diagramación de hoja de ruta y demás actividades hasta que el producto sale de la central para llegar al consumidor final.

Logística externa: En la empresa engloba todas las actividades de coordinación, distribución y traslado de mercadería que es llevada en camiones desde los depósitos donde se encuentran los productos hasta las demás sucursales o consumidores finales (almacenes, kioscos, autoservicios, etc.).

Marketing y ventas: La empresa cuenta con estrategias de promoción de productos, gastos de publicidad, políticas de ventas. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. Sus estrategias para la promoción, comunicación y captación de clientes son escasas y sin planificación. Estas se reducen a una flota de vehículos ploteados con el logo de la compañía. Manejar patrocinios tanto de eventos deportivos como de radios locales, además de colaborar con instituciones. Sus clientes llegan por el boca a boca o por su fanpage

de Facebook y el posicionamiento de su marca solo se debe a su experiencia. Cuenta con una página web donde se permite ver los canales de contacto, enviar mensajes y ver las ofertas disponibles.

Servicios: la organización no determina ningún servicio de postventa concreto, sin embargo se define a sí misma como una empresa que brinda un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, con esto busca que sus pedidos se concreten en lapsos no mayores a las 48hs de haberse hecho y brindar asesoramiento legal a los pequeños comercios o clientes

Actividades de apoyo:

Infraestructura: la empresa cuenta con un centro principal en James Craik encargado de las compras y el abastecimiento. Otras cuatro sucursales distribuidas en el interior de la provincia (Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba) actuando como autoservicios mayoristas y centros de distribución. Se suman a la infraestructura la flota de 73 vehículos compuesta por camiones, auto elevadores y demás utilitarios distribuidos en sus locales. Los sistemas de gestión e información implementados para recibir los pedidos y emitir las órdenes a los depósitos también forman parte de su infraestructura.

Recursos Humanos: Cuenta con una nómina de aproximadamente 130 empleados, sin embargo, son carentes de un área especializada y un sistema de gestión de recursos humanos. Poseen un sistema de reclutamiento de personal poco eficiente, donde solo toman los curriculums, se evalúa la situación y se contrata. Además, los ingresantes no pasan por un proceso de inducción, generando pérdidas de tiempo y fallas de desempeño.

Desarrollo de la tecnología: La empresa implementa sistemas informáticos en el proceso de abastecimiento, gestión de volúmenes de compra, demanda y control de inventarios. Sin embargo para el proceso de recepción de pedidos, no poseen un sistema informatizado que permita llevar un control y registro de la mercadería que ingresa, como por ejemplo código de barras. Además, no poseen un sistema informático para el seguimiento de sus clientes, ni sus volúmenes de venta o comportamientos de compra.

Abastecimiento: El proceso de abastecimiento de la empresa se desarrolla cuando se realizan los pedidos desde las sucursales al centro de distribución 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. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Este sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última

compra, la demanda semanal y el *stock* actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Estructura organizacional

La empresa presenta su organización estructural mediante dos organigramas. Para la representación más general de la organización, utiliza un organigrama basado en una departamentalización geográfica, Divide sus sucursales y centro de distribución por zonas donde operan (Río III, Río IV, San Francisco y Córdoba), a su vez cada zona está dividida por actividad, es decir, si posee autoservicio o distribución o ambas. Este tipo agrupación le permite tener una noción más clara de cada sucursal, aumentando el control y dejar más definido cuales son las necesidades de cada una. Por otro lado, para representar la estructura interna de la sede central, implementa un organigrama que basado en una departamentalización funcional, donde se observan dos áreas principales; un área de ventas que se subdivide en vendedores y vendedores varios. La otra sección es la referente a administración y finanzas, donde se desprenden áreas dependiendo de las actividades que realizan, estas son cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. A su vez, de la sección principal administración y finanzas, surge un segunda dedicada a depósitos y logística, donde se detallan las actividades de distribución, control de calidad, picking y mantenimiento. Este tipo de departamentalización le posibilita organizar la empresa y agrupar actividades del mismo tipo, de esta manera poder tener un mayor control y coordinación de ellas. Por último, cuenta con un staff compuesto por contadores, asesores legales y área de salud e higiene, que se encargan de asesorar y asistir a la autoridad de línea o director general.

En el organigrama de la sede central, tanto la unidad de mando como la cadena de mando son claras, ya que, hay una línea de autoridad que baja de los niveles superiores a los inferiores. Cada empleado tiene definido a quién reportarse en caso de inconvenientes. De esta manera se establecen puestos jerárquicos a quienes se les designa la autoridad y responsabilidad de controlar las diversas áreas o actividades. En primer lugar, contamos con un puesto de gerente general quien tiene la máxima autoridad, más abajo están las autoridades de áreas, con un gerente de ventas y un gerente de administración y finanzas. En el área de ventas, se establece un supervisor de vendedores varios. Y desprendiéndose del área de

administración y finanzas, se establece un jefe de distribución y logística, sin embargo este último siempre reporta al gerente de área.

En cuanto a los puestos de trabajo, estos se encuentran con un alto nivel de formalización, es decir, son puestos estandarizados donde se especifican cuales son los requerimientos, actividades y roles asociados a cada puesto, estándares de desempeño esperado, responsabilidades dependiendo del nivel en la estructura jerárquica y relaciones y dependencias tanto internas como externas.

Estilo de gestión

Se trata de una organización tradicional, estructurada, y formalizada, lo que implica la estandarización de los puestos de trabajo, cada uno con sus respectivos roles, tareas y procedimientos a realizar claramente definidos. No se presenta un estilo de liderazgo concreto, pero podemos observar la existencia de un líder directivo, es decir: “Comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas” (Robbins y Coulter, 2014, p.543). Existe un liderazgo que ostenta con el poder legítimo por la posición que ocupa en la organización. Estos van a ser los que van a tener la autoridad para determinar recompensas, castigos, reglas y políticas de la empresa. Sin embargo, la orientación de la empresa en cuanto a sus empleados se ve plasmada en su visión, apostando por el desarrollo personal y profesional, así como también en sus valores, buscando el trabajo en equipo, consulta permanente con los directivos y compartir decisiones.

Estrategia

Redolfi implementa una estrategia corporativa de crecimiento, buscando ampliar los mercados que atiende con sus respectivas líneas de negocios. Esto se ve reflejado en el plan estratégico que llevan adelante para la expansión y organización interna de la empresa, con el objetivo de un crecimiento sostenido del volumen de ventas. Con los años la empresa ha ido incorporando cada vez más productos a su oferta. En la actualidad, cuenta con una gran variedad de productos que van desde los alimenticios hasta productos para el hogar. Lo que busca es aplicar una estrategia de concentración, incorporando una mayor gama de productos a comercializar y buscando nuevos mercados para atender.

Se hace hincapié en la diferenciación como estrategia competitiva. Al ser una industria con elevada competencia y tratarse de productos similares, la empresa busca destacarse en cuanto al servicio. Sus estrategias se basan en ofrecer tiempos de entrega

acotados que rondan entre las 24hs a las 48hs de entrega, asesoramiento comercial por parte de los vendedores y seguimiento de 15 días. También se diferencian de la competencias a través de la oferta de una variada línea de productos a un precio competitivo y planes de descuento entre el 2% al 3% por pago a contado y financiación a 30 días.

Acciones comerciales

Precio: Al tratarse de un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecidos es muy competitivo. El margen de marcación oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y el volumen de compra del proveedor. Gracias a este volumen, se puede obtener un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Plaza: Cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, llegando a algunas zonas de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La organización actualmente cuenta con una sede de distribución central en la ciudad de James Craik, donde se centralizan las compras y el abastecimiento. Además cuenta con salones de autoservicio mayorista y distribuidores en las localidades de Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco. En Córdoba sólo cuenta con una distribuidora.

Producto: 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. Entre ellos productos alimenticios, bebidas, perfumería, cigarrillos, entre otros de consumo masivo y artículos para el hogar. Se basa en un servicio de comercialización y entrega de la mercadería con tiempos de entrega que oscilan entre las 24hs a 48hs, además de asesoramiento comercial a sus clientes y un seguimiento de 15 días.

Promoción: El posicionamiento y promoción de la empresa se basa en el patrocinio de eventos deportivos y radios locales. La publicación de infoguias y colaboración con algunos eventos, además de que todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados.

Capítulo II: Marco Teórico

A lo largo de la historia de la administración, la planificación estratégica ha sido definida y apoyada por múltiples autores. Chiavenato (2011) define a la planificación estratégica como “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según la misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25). Por otro lado Drucker en Chiavenato (2011) se refiere a ella como:

El proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 25)

Así los autores coinciden en que la planificación estratégica se define como un proceso sistemático a largo plazo, que tiene como objetivo posicionar a la organización en el futuro a partir de análisis del contexto presente.

Hill y Jones (2009) proponen un proceso lineal y formal para la formulación de estrategias, que consta de cinco pasos. El proceso comienza definiendo el contexto en el que se desarrollarán las estrategias, a partir del análisis de una misión, visión y pilares de la organización. Posteriormente se analiza tanto el ambiente competitivo o externo, utilizando herramientas como análisis PESTEL o el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el ambiente interno de la organización. En cuarto lugar los directivos procederán a seleccionar las estrategias conforme a los análisis anteriormente realizados, buscando establecer cuáles serán las estrategias funcionales, de negocio, globales y corporativas. Finalmente el proceso concluye con la aplicación de la estrategia en toda la organización, con la adaptación a todos los niveles y su posterior evaluación.

Robbins y Coulter (2014) definen a la estrategia como: “Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, como competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (p.240). El proceso de planificación estratégica se basa en la formulación de una estrategia corporativa que engloba a toda la organización y define su rumbo. En esta se determina sobre qué líneas de negocios se va a operar o se desea incursionar. Existen diferentes tipos de estrategias corporativas. En este caso se optó por una estrategia corporativa de crecimiento, es decir, “Cuando una

organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece” (Robbins y Coulter, 2014, p. 245). Una empresa puede crecer de tres maneras distintas: a partir de una concentración, integración o diversificación. La presente estrategia optará por concentración, es decir, enfocándose en su principal línea de negocios, con el objetivo de ampliar la gama de productos o el mercado en el que opera.

Con respecto a la estrategia y a la planificación estratégica, Sainz de Vicuña Ancín (2017) expone que la misma: “Permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (p. 62). En el contexto actual las empresas tienen la necesidad de estar en constante actualización, innovación y nuevas formas de crecimiento, ya que las formas de interacción entre vendedores y compradores evolucionan. En este ámbito surge el e-Commerce, como una estrategia a implementar para el crecimiento y apoyo de las ventajas competitivas de la organización. Laudon define el comercio electrónico como “El uso de Internet y Web para hacer negocios. Dicho de manera más formal, las transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos” (2019, p.10).

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico presentó su estudio junto Kantar Insights sobre el comportamiento de las empresas y consumidores argentinos en las compras online en el periodo de 2019. Según su ficha técnica se entrevistaron a más de 170 empresas socias de la CACE, de distintos rubros de todo el país que implementan las ventas por canales online. El informe revela un crecimiento del comercio electrónico, el análisis registró que las empresas comercializadas 146 millones de productos (22% más que el año 2018) y el ticket promedio de compra fue de \$4.500. Los alimentos, bebidas y artículos de limpieza se encuentran entre los 5 rubros que más facturaron en e-Commerce con una cifra de \$41.591 millones (+111% vs 2018).

Capítulo III: Diagnóstico

Luego de haber analizado el contexto externo e interno de la organización, se recomienda implementar una estrategia de crecimiento por concentración, a través de la implementación de un canal de ventas e-Commerce impulsado por una campaña de marketing digital.

Redolfi S.R.L presenta problemas para continuar con su proceso de expansión. La empresa opera en una industria fragmentada con gran cantidad de competidores, lo que provoca que los niveles de rentabilidad se reduzcan, las variables como el precio de los productos juegan un papel fundamental ante consumidores sensibles y con bajo costo por cambiar proveedor, sumado a la existencia de altos costos en logística así como también las fluctuaciones económicas, todas estas constituyen la principales amenazas para la empresa. Esto provoca que la organización se vea obligada a buscar nuevas formas de incrementar sus ventas pero con un cuidadoso manejo de sus costos operativos.

A nivel interno se encuentran falencias con respecto al departamento de marketing. Su estrategia se basa en la promoción principalmente por medios masivos de comunicación tradicionales y con poco alcance. No posee una estrategia de comunicación sólida y planificada que apoye el crecimiento. La posibilidad de incorporar el negocio a los medios digitales le permitirá posicionarse de mejor manera en el mercado actual como también para poder alcanzar una mayor cuota de mercado. El nivel de desarrollo tecnológico dentro de organización es bajo, no poseen sistemas que permitan el seguimiento de clientes, volúmenes de compras o patrones de consumo. Por otro lado, no poseen un departamento de recursos humanos, sus procesos de reclutamiento son poco eficientes y los ingresantes no tienen periodo de inducción. Todas estas constituyen debilidades en su cadena de valor, la cual afecta su rendimiento a largo plazo.

La mayor oportunidad que se presenta para la empresa es el crecimiento del comercio electrónico, impulsado con mayor velocidad por las condiciones actuales de la pandemia. La tendencia de los consumidores a optar por canales de compra digitales en lugar de acudir a centros físicos, más otras variables como comodidad y ahorro de tiempo, están influyendo en los hábitos de compra. A partir del análisis de las variables externas e internas, si la empresa Redolfi S.R.L desea continuar con el proceso de expansión y crecimiento, es fundamental

que innove en nuevos canales de venta y llegada al mercado, debe implementar una estrategia de venta e-Commerce, la cual será impulsada por una estrategia de marketing digital. El comercio electrónico le permitirá reducir costos referidos a fuerzas de venta, administrativos y gestionar pedidos y stocks de manera más controlada. El desarrollo de una estrategia de marketing para su impulso le permitirá poder solventar las fallas de marketing que posee la empresa, de esta manera podrá posicionarse efectivamente y a su vez alcanzar mayor mercado. También permitirá hacer un seguimiento de los clientes, dicha retroalimentación posibilitará el desarrollo de estrategias de diferenciación en el futuro.

Capítulo IV. Plan de implementación

Para la redacción del siguiente apartado se han tenido en cuenta tanto la visión de la empresa como misión de la misma y su congruencia con la propuesta planteada. Redolfi SRL cuenta con una visión y misión correctamente desarrolladas y alineadas, permitiendo tener una base sólida para las planeaciones y planteamiento de objetivos futuros.

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”.

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”.

La propuesta planteada coincide con los horizontes futuros de la organización en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, considerando la calidad brindada como el pilar del desarrollo, ampliando su abanico de servicios para alcanzar la satisfacción de todos sus clientes. La empresa

Objetivo general

Aumentar para diciembre de 2022, un 10% las ventas con respecto al total proyectado de ventas facturadas en el ejercicio 2019. A partir de la implementación de un canal de venta

e-Commerce impulsado por una campaña de marketing digital que le permita alcanzar mayor cuota de mercado.

Objetivos específicos

- Formar al personal para la ejecución y funcionamiento de la nueva plataforma de venta, a través de talleres y capacitaciones, logrando para noviembre del año 2020 que un 80% del personal de ventas y logística se encuentre instruido para su manejo.
- Adaptar al 100% los procesos de recepción, preparación y despacho de pedidos, al nuevo canal de ventas para agosto del año 2020. A partir del desarrollo de un Software que permita un manejo eficiente de los stocks.
- Incrementar para diciembre del año 2022 un 25% la cartera de clientes en comparación con los clientes offline de la empresa, a partir de la implementación de estrategias de posicionamiento en buscadores y marketing digital en redes sociales.

Plan de acción 1 - Objetivo específico N° 1:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Contratación de agencia externa que cumpla con el desarrollo/estructuración del canal web y capacitar al personal sobre el funcionamiento de la plataforma creada.	1/6/2020	5/6/2020	Gerente general	Gerencia	-	-	-	-
Creación de plataforma virtual que permita la visualización del stock disponible, carro de compras y transacciones.	8/6/2020	31/7/2020	-	Asesoría externa	-	Informática Tribar	\$ 277.334	*Anexo 1 (Presupuesto desarrollo plataforma web)
Vincular la web con medios de pago y unificación de transacciones del canal de ventas online y offline en un único sistema de gestión.	3/8/2020	7/8/2020	-	Asesoría externa	-			
Programación de cronograma de capacitaciones.	1/9/2020	3/9/2020	Gerente general / personal especializado	Gerencia	Sala de reuniones / computadora.	-		
Capacitación de gerente y personal específico de ventas sobre el funcionamiento de la plataforma.	7/9/2020	11/9/2020	-	Asesoría externa	sala de reuniones / mobiliario /material audiovisual	Informática Tribar		
Capacitación del gerentes de logística y jefes de depósito sobre el uso de la nueva plataforma.	5/10/2020	9/11/2020	-	Asesoría externa	sala de reuniones / mobiliario /material audiovisual			

Ilustración 1. Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2 - Objetivo específico N° 2:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Desarrollar sistema de gestión de inventarios, que permita el seguimiento en tiempo real de entradas y salidas de mercadería y el stock web actualizado.	8/6/2020	31/7/2020	Jefe de logística y depósito	Asesoría externa	-	Trovare Computación	\$ 591.524,00	*Anexo 3 (Presupuesto Software de Gestión)
Vinculación sistema de gestión de inventarios con plataforma web.	10/8/2020	21/8/2020	jefe de logística y depósito / gerente de ventas	Logística y ventas	Computadora	-	-	-
Reestructuración y unificación de hojas de ruta de pedidos online y offline.	22/8/2020	26/8/2020	Jefe de logística y encargado de despacho	Logística	Computadora	-	-	-

Ilustración 2. Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3 - Objetivo específico N° 3:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Delimitar los objetivos y necesidades de marketing para la estrategia.	3/6/2020	5/6/2020	Gerente general y gerente de ventas	Ventas	Sala de reuniones	-	-	-
Evaluar y contratar agente externo especializado en marketing / informática.	1/6/2020	5/6/2020	Gerente general	Gerencia	-	-	-	-
Diagramación de la estrategia de marketing digital en redes sociales.	5/6/2020	1/12/2022	-	Asesoría externa	-	Tribar Informática	\$ 927.359	*Anexo 2 (Presupuesto agencia marketing)
Diagramación de estrategia de posicionamiento Google ADS	5/6/2020	1/12/2022	-		-			
Brindar soporte técnico a la web.	1/6/2020	1/12/2022	-		-			

Ilustración 3. Fuente: elaboración propia

Presupuestos

Para el desarrollo de la plataforma e-commerce se llevan adelante las siguientes inversiones:

- Pago único por desarrollo de plataforma virtual (\$170.000).

- Pago anual por dominio de la web (\$270).
- Pago anual por Hosting de la web (\$5.000).
- Pago mensual por mantenimiento de la web (\$2.000). Monto a actualizar por índice de inflación.

En los siguientes cuadros se muestran los valores calculados de forma anual y actualizados por los índices de inflación respectivos a cada año.

<i>Plan de acción 1 - Objetivo específico N° 1:</i>			
Año	2020	2021	2022
Desarrollo web	\$170.000,00	-	-
Mantenimiento	\$12.000,00	\$33.840,00	\$45.684,00
Dominio	\$270,00	\$270,00	\$270,00
Hosting	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Total anual	\$187.270,00	\$39.110,00	\$50.954,00

Ilustración 4. Fuente: elaboración propia

Para la creación y desarrollo del software de gestión de almacenes se llevan adelante las siguientes inversiones:

- Pago único por desarrollo e instalación de sistema (\$490.000)
- Pago único por capacitación del personal sobre el uso del sistema (\$10.000)
- Pago mensual por mantención del sistema (\$2.000). Monto a actualizar por índice de inflación.

<i>Plan de acción 2 - Objetivo específico N° 2:</i>			
Año	2020	2021	2022
Sistema	\$490.000,00	-	-
Mantenimiento	\$12.000,00	\$33.840,00	\$45.684,00
Capacitación personal	\$10.000,00	-	-
Total anual	\$512.000,00	\$33.840,00	\$45.684,00

Ilustración 5. Fuente: elaboración propia

Para la creación y desarrollo de estrategias de marketing digital se llevan adelante las siguientes inversiones:

- Pago único por desarrollo de plan digital de medios y posicionamiento (\$35.000).
- Pago mensual por plan de marketing en redes sociales (\$7.500). Monto a actualizar por índice de inflación.

- Pago mensual por plan de marketing Google ADS (7500). Monto a actualizar por índice de inflación.
- Pago mensual por soporte técnico (\$4.500). Monto a actualizar por índice de inflación.

<i>Plan de acción 3 - Objetivo específico N° 3:</i>			
Año	2020	2021	2022
Plan Digital	\$35.000,00	-	-
Marketin Redes Sociales	\$7.500,00	\$10.575,00	\$14.276,25
Marketing Google ADS	\$7.500,00	\$10.575,00	\$14.276,25
Soporte técnico	\$4.500,00	\$6.345,00	\$8.565,75
Total anual	\$152.000,00	\$329.940,00	\$445.419,00

Ilustración 6. Fuente: elaboración propia

Honorarios	2020	2021	2022
\$80.000,00	\$480.000,00	\$1.353.600,00	\$1.827.360,00

Ilustración 7. Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra el flujo de fondo proyectado para los años siguientes, actualizando ingresos y egresos por índices de inflación correspondiente y calculando los indicadores financieros.

CASH FLOW PROYECTADO			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	455.966.436	642.912.675	867.932.112
Plan de acción 1, 2 y 3	\$ 5.061.227	\$ 28.545.323	\$ 38.536.186
TOTAL DE INGRESOS	\$ 461.027.664	\$ 671.457.998	\$ 906.468.297
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187	680.224.753
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657	\$ 30.963.137
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931	\$ 20.877.657
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191	\$ 107.510.208
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156	\$ 2.411.310
Plan de acción 1	\$ 187.270	\$ 39.110	\$ 50.954
Plan de acción 2	\$ 512.000	\$ 33.840	\$ 45.684
Plan de acción 3	\$ 152.000	\$ 329.940	\$ 445.419
Honorarios administrador	\$ 480.000	\$ 1.353.600	\$ 1.827.360
TOTAL DE EGRESOS	\$ 443.667.527	\$ 625.450.612	\$ 844.356.482
UTILIDAD BRUTA	\$ 17.360.137	\$ 46.007.386	\$ 62.111.815
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 6.076.048	\$ 16.102.585	\$ 21.739.135
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 11.284.089	\$ 29.904.801	\$ 40.372.680
Inversión a realizar	-5.457.177		
Flujo del período 1	11.284.089		
Flujo del período 2	29.904.801		
Flujo del período 3	40.372.680		
VAN	16.580.423		
TIR	294%		
ROI			
Beneficios	72.142.736		
Costos	5.457.177		
ROI	1222%		

Ilustración 8. Fuente: elaboración propia

Premisas generales:									
1. El aumento de ingresos se estimará en base a la cantidad de meses operativos									
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)									
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA									
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018									
Objetivo general: Aumentar los ingresos un 10% para el año 2022									
Plan de Acción 1, 2 y 3									
Los ingresos se estiman de forma mensual, teniendo en cuenta los meses operativos del proyecto y el porcentaje de crecimiento buscado.									
Ingresos 2018	\$	318.857.648							
Costo de ventas 2018	\$	249.898.421							
Otros costos de venta	\$	102.468.794							
Gastos Administrativos	\$	7.669.955							
Gastos de Comercialización	\$	11.375.121							
Gastos Financieros	\$	39.496.697							
Otros Egresos	\$	885.858							
Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32	
Impuesto a las ganancias	35%								
Tasa de referencia LELIQ	54%								

Ilustración 9. Fuente: elaboración propia

Gantt

A continuación se visualiza el diagrama de Gantt, donde se muestran las actividades ordenadas cronológicamente, necesarias para llevar a cabo la propuesta.



Ilustración 10. Fuente: elaboración propia

Evaluación de proyecto

Para medir los resultados y rendimientos de la inversión se utilizará los indicadores de ROI (retorno de la inversión), VAN y TIR.

A partir del análisis del total de ventas para el ejercicio 2018, se proyectó un total de \$455.966.436,33 de facturación para el periodo 2020, actualizando con los índices de inflación correspondientes. Dicho periodo será tomado como base de referencia para el desarrollo y establecimiento del objetivo general. Los posteriores años fueron proyectados y utilizados por los índices de inflación estimados a cada periodo.

El objetivo central del proyecto es lograr un aumento del 10% sobre la proyección del total de ventas facturadas en el año 2020.

Luego de calcular el ROI, se obtuvo un resultado de 1222% o \$12,22. Por lo tanto, se determina que por cada peso invertido se obtiene \$12,22.

Por otro lado, el valor actual neto dio positivo, resultando 16.580.423 y la tasa interna de retorno igual a 294%, superando a la tasa de descuento establecida. Estos resultados indican que se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente, por lo que el proyecto resulta aceptable.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizados los respectivos análisis de viabilidad y costos del proyecto, se llega a la conclusión que la propuesta de desarrollo de un canal de e-commerce para la empresa Redolfi S.R.L es óptima. A partir de los resultados de los diferentes indicadores analizados, se determina que la perspectiva financiera del proyecto es positiva, indicando que el proyecto es rentable y posible para la organización. Por otro lado, en base al análisis situacional, con los planes de implementación desarrollados se le permitirá ampliar el mercado al que atiende, aumentar sus ingresos y adecuarse al contexto cambiante, a la demanda y necesidad de los consumidores.

Respecto a esto, es necesaria la creación de una plataforma virtual que permita la comercialización y la captación de clientes ya que la industria en que opera la empresa se encuentra saturada y con menor rentabilidad a largo plazo. Además, se deberá implementar un software que permita la eficiente gestión de los almacenes de la empresa, lo que llevará a desembocar en el objetivo general del proyecto.

Recomendaciones profesionales:

- Llevar un riguroso y continuo control sobre la gestión de los almacenes.
- Crear un área especializada/departamento de marketing.
- Crear un área especializada/departamento de recursos humanos.
- Desarrollar estrategias de comunicación sólidas y a largo plazo.
- Innovar en sistemas que permitan seguimiento de clientes, volúmenes de compra y patrones de consumo.
- Generar procesos de reclutamiento eficientes para atraer candidatos adecuados a los respectivos puestos.
- Diagramar períodos de inducción para los nuevos trabajadores que ingresen a la empresa.
- Crear programas de capacitación continua y sostenida de todas las áreas que conforman la empresa para un desarrollo más eficaz de los trabajadores.

Bibliografía

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Decreto 297/2020. DECNU-2020-297-APN-PTE - Disposiciones. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>)

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de Comercio Interior. Resolución 100/2020. RESOL-2020-100-APN-SCI#MDP. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>)

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

Charles, W. L. H y Gareth, R. J. *Administración estratégica*. México: McGraw Hill Educación

Chiavenato, I y Sapiro, A. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill Educación

Coulter, M., & Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson educación.

Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2017). Fichas de Municipios y Comunas - Conocé Córdoba. Recuperado de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/conoce-cordoba>

Guida, A. A. (Noviembre-Diciembre, 2019) Informe Nielsen-Leve Desaceleración en la caída del consumo. *CADAM*. Recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Cuentas nacionales Vol. 4, n° 4. Informe de avance del nivel de actividad. Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Índices de precios Vol. 4, N° 8. Índice de precios al consumidor (IPC). Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Informes técnicos. Vol. 4, no 59. Condiciones de vida Vol. 4, n° 4. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31

aglomerados urbanos. Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). “Población estimada al 1 de julio de cada año. Calendario por sexo. Años 2010-2040”. Recuperado de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Laudon, K. C. *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. México: PEARSON

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación. El instrumento ordenador de las políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-cti>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2013). Argentina Innovadora 2020. Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Lineamientos estratégicos 2012-2015. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pai2020.pdf>

Morgan, J. P. (4 de abril de 2020). Riesgo país argentina. *Ámbito.com*. Recuperado

de <https://www.ambito.com/contenidos/economia.html>

Robbins, S. P. y Coulter, M. *Administración*. México: PEARSON

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. *En plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC
Editorial

Anexos

Anexo 1: Presupuesto desarrollo plataforma web



Presupuesto cliente Redolfi A. J & J. A.

Detalles producto / servicio	Total
Sistema de eCommerce.	\$170.000
Carro de compras y pasarela de pagos integrada.	
Secciones ilimitadas / catálogo de productos.	
Diseño personalizado.	
Compatibilidad con dispositivos móviles.	
Link a redes sociales.	
Fomulario de contacto.	
5 cuentas de email con dominio propio.	
SEO avanzado.	
Pixel de conversión (3).	
Mantenimiento mensual de la plataforma	\$2.000

Detalles:

- ❖ Tanto el dominio como hosting de la página a desarrollar se debitan en forma anual.

Dominio de la web	\$270
Hosting	\$5000

- ❖ El presupuesto queda sujeto a cambios en base a las necesidades del cliente.

Anexo 2: Presupuesto agencia marketing



Presupuesto cliente Redolfi A. J & J. A.

Presupuesto periodo: 01/06/2022

Producto / servicio	Precio unitario	Total
Plan digital	\$35.000,00	\$35.000,00
Marketing Digital Redes Sociales	\$7.500,00	\$7.500,00
Marketing Google ADS	\$7.500,00	\$7.500,00
Soporte técnico	\$4.500,00	\$4500,00
		\$19.500,00

Detalles:

- ❖ El presupuesto de marketing en redes sociales, Google ADS y soporte técnico es de base mensual, sin ningún tipo de bonificación por servicio prestado.
- ❖ El servicio de soporte técnico ofrecido consta de la mantención general de los equipos informáticos y servidores web utilizados.