



Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En busca de la ventaja competitiva para diferenciarse en los productos y servicios y mejorar la imagen de la empresa

Méndez, Ezequiel Raúl

DNI: 30745395

Legajo: VADM13718

Licenciatura en Administración

Profesor: Carlos Vittar

2020

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mis padres por la buena educación que me brindaron, los valores inculcados y el apoyo incondicional durante el largo camino Universitario, aspectos fundamentales para haber podido llegar hasta este momento.

También gracias a mis abuelos, que la mayoría ya no están, por el amor que me dieron en la tan importante primera etapa de la vida.

A su vez agradecer a los buenos compañeros que conocí a lo largo de la carrera, en especial a Florencia, en los primeros años en el CAU Recoleta, luego en el CAU Villa Urquiza y en esta última etapa durante el TFG.

Por último, un agradecimiento en particular a Horacio Escardó, tutor del CAU Villa Urquiza, quien siempre se ocupó y preocupó en resolver todas las cuestiones administrativas y hacer que solamente me enfocara en lo académico.

Resumen

En el presente trabajo se tratará la planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ubicada en James Craik, Córdoba, enfocada en la industria mayorista de alimentos.

Para solucionar el problema principal, el cual es la pérdida de ventaja competitiva y diferenciación debido a la centralización de atención a clientes en el centro de distribución, se planteará como objetivo general aumentar las ventas en un 15%, mediante las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y diferenciación.

Dicha planificación está proyectada para el período 2020-2023.

Para lograr la propuesta, primeramente, se recolectó la información de la empresa, de su entorno y de la industria. Después se investigaron a los principales autores referentes de la planificación estratégica para citarlos como base de estudio.

Por último, se expuso el plan de implementación, con sus objetivos, planes de acción e indicadores para que de esa manera se sustente el crecimiento en el tiempo.

Palabras claves: Planificación Estratégica; Tecnología; Innovación; Marketing; Capacitación.

Abstract

In this paper will be discussed the strategic planning for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L located in James Craik, Córdoba, focused on the wholesale food industry,

To solve the main problem, which is the loss of competitive advantage and differentiation due to the centralization of customer service in the distribution center, the general objective will be to increase sales by 15%, through market penetration strategies, market development and differentiation.

The planned date is expected to be in the period 2020 until 2023.

To achieve the proposal, the information of the company was collected firstly, its environment and the industry. Later, the main referring authors of strategic planning were investigated to cite them as a study base.

Lastly, the implementation plan was presented, with its objectives, action plans and indicators so that growth over time is sustained.

Keywords: Strategic Planning; Technology; Innovation; Marketing; Training.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
<i>Palabras claves</i>	3
Abstract	3
<i>Keywords</i>	3
Introducción	7
Análisis de situación	10
<i>Descripción de la situación:</i>	10
<i>Análisis del contexto:</i>	10
<i>Análisis externo: PESTEL</i>	10
Factores políticos	10
Factores económicos	11
Factores sociales-culturales	11
Factores tecnológicos	11
Factores ecológicos/ambientales/geográficos	12
Factores legales	12
<i>Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.</i>	13
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	13
<i>Rivalidad entre competidores:</i>	13
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	14
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	14
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	14
<i>Análisis interno</i>	15
<i>Cadena de Valor</i>	15
Actividades primarias	15
Acciones secundarias o de apoyo	16
<i>Estructura organizacional</i>	17
<i>Nivel corporativo</i>	17
Visión	17
Misión:	17
Valores	17
<i>Nivel estratégico</i>	17
<i>Cultura:</i>	18
<i>Diagnóstico organizacional: FODA</i>	18
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</i>	19

<i>Matriz de Ansoff</i>	19
Penetración de mercado.....	19
Desarrollo de producto	19
Desarrollo de mercado.....	19
Diversificación	19
Marco teórico	20
Diagnóstico y discusión	23
Propuesta de Aplicación	25
<i>Visión propuesta</i>	25
<i>Misión propuesta</i>	25
<i>Valores propuestos</i>	25
<i>Objetivo corporativo general</i>	25
<i>Fundamentación del objetivo corporativo general</i>	25
<i>Estrategias corporativas competitivas</i>	26
<i>Objetivos específicos</i>	26
<i>Fundamentación de los objetivos específicos</i>	27
<i>Alcances</i>	27
<i>Limitaciones</i>	28
<i>Recursos</i>	28
<i>Acciones específicas a desarrollar</i>	28
<i>Etapas tácticas</i>	28
Plan de acción 1.....	28
Plan de acción 2.....	29
Plan de acción 3.....	30
Plan de acción 4.....	30
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	31
<i>Presupuestos</i>	32
<i>ROI</i>	32
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el RC</i>	35
Bibliografía:	36
Anexos	40

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 Plan de acción 1.....	28
Ilustración 2 Plan de acción 2.....	29
Ilustración 3 Plan de acción 3.....	30
Ilustración 4 Plan de acción 4.....	30
Ilustración 5 Diagrama de Gant.....	31
Ilustración 6 Presupuestos	32
Ilustración 7 Anexo 1 - Organigrama Centro de James Craik.....	40
Ilustración 8 Anexo 2 - Organigrama de sucursales.....	40
Ilustración 9 Anexo 3 - Factores políticos - Riesgo País.....	41
Ilustración 10 Anexo 5 - Estado de resultado de ventas año 2018 de Redolfi.	42
Ilustración 11 Anexo 6 - Presupuesto capacitación en Marketing digital	43
Ilustración 12 Anexo 7 - Presupuesto securizar sitio web	45
Ilustración 13 Anexo 8 - Presupuesto sistema control de stock	48
Ilustración 14 Anexo 9 - Presupuesto capacitación Liderazgo.....	51
Ilustración 15 Anexo 10 - Presupuesto Capacitación en Informática	52
Ilustración 16 Anexo 11 - Presupuesto servicio e-commerce	54
Ilustración 17 Anexo 12 - Presupuesto sistema CRM.....	56

Índice de Tablas

Tabla 1 FODA – Anexo 4.	41
------------------------------	----

Introducción

El presente trabajo final de grado se basa en la investigación y análisis para la planificación estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Es una empresa ubicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina, de origen familiar y con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En sus inicios fue conformada por Alonso J. Redolfi y su hijo José A. Redolfi. Sociedad de Hecho. En el año 1990 constituyeron la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Luego en el año 1993 formaron una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas. En el 2007 La sociedad queda conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

La empresa actualmente cuenta con 6000 clientes aproximadamente y 35 vendedores, abarcando las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee 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.

En el año 2005, la empresa compró un terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El fin de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

El problema principal detectado en Redolfi es la pérdida de ventaja competitiva y diferenciación debido a la centralización de atención a clientes en el centro de distribución.

La empresa dejaría de estar cerca de sus clientes, lo cual haría que tengan que hacer recorridos de larga distancia, ampliando la frecuencia de entrega y sin poder asistirlos a diario.

Como problema secundario se observó que tienen deficiencias en la publicidad y promoción lo que no les está permitiendo diferenciarse de la competencia, y en conjunto y de esa manera lograr aumentar la cartelera de clientes y establecerse en nuevas regiones.

La mejora propuesta es, mediante la planificación estratégica, poder organizar y optimizar la gestión de la empresa, proponiendo planes de acción y objetivos a largo plazo que sean

alcanzables, diseñando y sugiriendo estrategias sin perder la ventaja competitiva actual y considerando los movimientos que hagan los grandes competidores de la industria para diferenciarse de los mismos y mejorar la imagen que los clientes perciben de la empresa.

Como antecedente internacional se cita a la empresa Bizcocho Casero. El presente estudio tiene como objetivo elaborar un plan estratégico de mercado para la empresa Bizcocho Casero en el gran área Metropolitana y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado que conlleve a un aumento de ventas y participación de mercado. El planeamiento estratégico no es solo algo que se hace en un período determinado de tiempo, cuando se define la misión, visión y objetivos de la empresa, sino también una herramienta para facilitar en el futuro la medición de rendimiento, basándose en el cumplimiento y apego a esos conceptos. (Gimenez, Hernandez, Gutierrez, & Soliz, 2014).

Como antecedente nacional del rubro alimenticio se cita el caso de la empresa Serra S.R.L, mayorista comercializadora de productos de consumo masivo de las marcas Kraft Foods y Massalin Particulares. La misma está dividida en dos unidades de negocios, la UEN Alimentos y la UEN Cigarrillos. Dicha PyME se ubica en la ciudad de Esquel, provincia del Chubut y cuenta con 18 empleados. Su cartera de clientes incluye a 414 comercios de la región divididos en cuatro categorías: almacenes, kioscos, restaurantes y supermercados. Luego de realizar un diagnóstico organizacional se detectaron los siguientes problemas internos: Falta de planificación estratégica formal, Inexistencia de objetivos cuantificados, Falta de control sistemático, Problemas de comunicación interna, Falta de capacitación, en especial a los mandos medios, Altos costos de transporte. La herramienta de gestión empresarial elegidas para mejorar la situación de la empresa respecto de los problemas mencionados, fue la planificación estratégica. A los fines de lograr un incremento en las utilidades del 21% en el período 2006-2008, se fijaron los siguientes objetivos estratégicos: alcanzar el 95% de los clientes satisfechos, con el 98% de cobertura comercial en la zona de distribución exclusiva de Serra S.R.L; capacitar a los recursos humanos y finalmente, disminuir los costos unitarios de distribución de \$ 1.95 por Kg distribuido a \$ 1.50 (Serra, 2006).

Otro antecedente nacional es la empresa MercadoLibre entendiendo que las empresas innovadoras comparten características que son esenciales si de esa forma se quieren considerar. Entre esas características, encontramos que deberían poseer estructuras altamente flexibles, deberían guiarse por una estrategia de diferenciación, y lo que es fundamental en las empresas innovadoras, es que deben promover una cultura de innovación, es decir, deben poseer una estructura horizontal en donde la comunicación sea muy fluida y que se dé en todas las direcciones. De esa forma, permitir la participación de todos en la toma de decisiones, permitir que todos planteen sus propuestas e ideas y que todos sean escuchados, es decir, brindar mucha importancia

al factor humano, porque ellos en definitiva, son los que transforman a una empresa en innovadora, mediante sus ideas, sus creaciones, sus innovaciones (Aimó Pons, Bolli, & Indaverea, 2012).

El uso de la planificación estratégica (PE), hoy en día se ha consolidado como un elemento indispensable para elevar el éxito empresarial. Grandes compañías lo implementaron, un ejemplo de éxito es la empresa de Nike que, al haberse encontrado ante una situación de disminución en su rentabilidad, debió implementar esta herramienta para cambiar el rumbo de estos malos resultados y abarcar nuevos segmentos de mercado. El resultado de esta decisión fue el aumento de su participación en el mercado y de su rentabilidad, logrando posicionarse entre las principales marcas deportivas a nivel mundial (Hill & Jones, 2009).

Todo lo mencionado y analizado se lleva adelante desde un antecedente teórico específico como ser el de Sainz de quien en su libro “Plan estratégico en la práctica”, manifiesta la importancia de diseñar un plan que contemple no solamente la etapa de análisis situacional y diagnóstico sino también la jerarquización de la determinación de objetivos corporativos y estratégicos, que es justamente lo que aún no ha sabido delimitar (Ancín, 2015).

Los anteriores antecedentes ayudan a comprender la importancia del uso de la planificación estratégica en las empresas. La relevancia de estudio de este caso está relacionada con llevar adelante estrategias basadas en las fortalezas de la empresa que mejoren el desempeño de la misma y a su vez no perder la ventaja competitiva de estar cerca de los clientes. Además disminuir las debilidades optimizando entre otras cosas la publicidad y promoción, y que se puedan aprovechar las oportunidades y se reduzcan las amenazas, sin descuidar que sigan cumpliendo con la misión y visión. Aplicando planificación estratégica, el objetivo es atacar las falencias existentes para lograr ventaja competitiva. Por otro lado, incluir recursos tecnológicos que permitan llegar a más clientes y retener los actuales

Análisis de situación

Descripción de la situación:

Si bien Redolfi ha crecido año a año, tanto en cantidad de clientes como expandiendo el alcance de productos, actualmente se encuentra en una situación coyuntural que puede generar considerables pérdidas de clientes y regiones, debido al plan de centralización de atención a clientes del cual es parte la construcción de un nuevo depósito central.

A su vez, como parte del plan, están llevando a cabo una reformulación de sucursales que implica vender las propiedades y así poder utilizar ese dinero para la construcción del depósito. Dicha causa haría perder la ventaja competitiva de tener tiempos de entrega acotados y dejar de diferenciarse de los competidores. Además generaría efectos adversos como mayores gastos en mantenimiento de los vehículos por las largas distancias y no poder asistir a los clientes a diario.

Otros problemas aledaños dentro de la empresa son que no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación y que poseen una falta sustanciosa en innovación y tecnología.

En el ámbito externo, la situación del COVID-19 puede ser una oportunidad para aprovechar. Aplicando tecnología se podrían implementar las compras on-line, lo cual permitiría llegar a nuevos clientes y en algunos casos mantener los actuales. También hay que tener en cuenta el ámbito político y económico del país, sobre todo en un ambiente inflacionario, para ver cómo afecta a la empresa teniendo un porcentaje considerable de clientes chicos, lo cual puede dificultar el traslado del aumento de precios o la absorción de los mismos.

Análisis del contexto

Análisis externo: PESTEL

Factores políticos: En el factor político en el contexto de la empresa, tienen que ver las elecciones que se realizaron en el 2019, tanto provinciales, en Córdoba, como nacionales. Se eligieron gobernador, vicegobernador y 70 legisladores provinciales, además de cargos en importantes municipios. Todo nuevo mandato genera incertidumbre, y una de las medidas que tomaron que afecta directamente al rubro alimenticio, es la fijación de precios máximos de referencia, debido a que los minoristas no pueden manejar libremente sus precios, y termina repercutiendo en los mayoristas como Redolfi.

Otro factor es el riesgo país el cual actualmente en abril del 2020 llegó a su pico máximo

de los últimos años, estando en 4500. Este tema afecta a la empresa respecto a inversionistas y financiación (Infobae, Reuters, & JP.Morgan, 2020). Ver Anexo 3.

Factores económicos: El FMI prevé que el IPC va a trepar el año próximo hasta 39,2%, de acuerdo al pronóstico anual a diciembre de 2020 (Iglesia, 2019).

En relación a la temática de este reporte de caso, se puede decir que debido a la inflación, la cual es una variable macroeconómica que la empresa no puede controlar, los precios de la distribuidora se van ajustando a aumentos constantes y en el 2020 no es la excepción. Esto puede ocasionar pérdida de clientes si se superan los precios de los competidores.

En relación a lo anteriormente mencionado, la inflación también afecta al poder adquisitivo de los consumidores, los cuales reducen los gastos en artículos de segundo orden. Como Redolfi, distribuye gran parte de los productos de primera necesidad, este aspecto no la afecta.

Factores sociales-culturales: Los resultados del cuarto trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9% (INDEC, 2020).

Si bien la actividad de la empresa se extiende desde las clases bajas hasta las altas debido a que distribuye productos alimenticios de primera necesidad, tanto en pequeños almacenes de barrio como en supermercados, la alta tasa desocupación afecta a la cantidad, calidad y variedad de alimentos que se consumen.

El canal mayorista viene ganando participación de manera constante en la canasta de consumo masivo, está ampliando su llegada a nuevos estratos sociales, destacándose el nivel Bajo Superior, que por su composición e ingresos -son familias numerosas, pendientes de sus desembolsos y gastos-, encuentran en el formato una manera de ahorrar, resaltó Federico Filipponi, director Comercial de Kantar Worldpanel. (ElSol, 2017). Lo mencionado en el párrafo anterior es otro factor social que la empresa podría aprovechar, abriendo nuevas sucursales de atención al público. La baja de cantidad/calidad de formación técnica en el país es un tema que puede afectar a Redolf cuando requiera personal, ya sea para agrandar su planta de empleados, o para reemplazos, y no conseguir personal calificado.

Otro factor es el perfil de las nuevas generaciones, las cuales cambiaron el cómo, dónde y cuándo comprar, es una oportunidad a aprovechar por la empresa sobre todo con marketing digital utilizando las redes sociales y teniendo en cuenta la tecnología que se menciona a continuación.

Factores tecnológicos: La disponibilidad de nuevas tecnologías hace que las nuevas generaciones requieran y exijan medios digitales de compras. Siguiendo esta temática, los minoristas podrían solicitar un sistema informático, o página web para automatizar los pedidos al mayorista. A Redolfi le serviría para evitar errores, reducir tiempos y mejorar el rendimiento de

entregas. Otro ejemplo son las aplicaciones de control de stock, seguimiento de activos, y yendo más adelante lo que se llama Big Data, que es un concepto en el cual se recolecta información valiosa de los consumidores para luego ser procesada y por último utilizada por la empresa.

Según informe del INDEC, en el año 2018 en el área llamada Gran Córdoba, el 81% de la población tiene internet y el 84,6% tiene celular. En el rango de 18 a 29 años de edad el 90,2% tiene internet y el 96% celular (INDEC, 2019).

El acceso a la tecnología, y específicamente en Córdoba como indican los datos anteriormente mencionados, genera que la empresa tenga que focalizarse en los recursos tecnológicos para lograr una ventaja competitiva. Habiendo un alto porcentaje de la población de la provincia de Córdoba que tiene internet y teléfono celular, hace que gran cantidad de personas tengan acceso a ver la página web de Redolfi.

Factores ecológicos/ambientales/geográficos: Cada vez más automotrices están fabricando autos híbridos, los cuales reducen las emisiones y por ende la contaminación. Redolfi podría adquirir algunos autos en reemplazo de su flota de supervisión y así ayudar al medio ambiente.

La implementación del Uso Racional y Eficiente de la Energía (UREE) en el sector del transporte (Ley N° 10572, 2018). Lo mencionado anteriormente con respecto a las regulaciones de consumo energético es algo que la empresa podría adoptar para su flota de vehículos.

Factores legales: Referido a los aspectos legales, en la resolución 154/2018 se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evaluación reciente de los mismos. Siendo Redolfi una PyME, queda alcanzada por la misma.

Todo transporte de cargas generales, encomiendas, hacienda y cereales que se realice en el territorio de la Provincia de Córdoba, que tenga origen y destino en la misma, deberá prestarse con vehículos que previamente sean inscriptos y cuenten con la debida autorización de la Dirección de Transportes, los que tributarán una tasa retributiva anual por unidad, que fije la Ley Impositiva anual (Ley N° 8669, 1998).

Por lo anteriormente mencionado, los vehículos de la empresa radicados en Córdoba, deberán estar inscriptos y autorizados por la Dirección de Transportes y pagar un tributo.

La presente ordenanza tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad (Regular la locación y radiación en el área empresarial Municipal de James Craik,

2003). Debido a esta ordenanza, la empresa está construyendo un nuevo centro de distribución fuera de la ciudad.

Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes: El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial (Zambruno, 2016).

En el rubro de mayoristas de alimentos, los clientes son los minoristas. El poder de negociación de ellos depende en gran medida del volumen de compra y de la capacidad del traslado de precios. Siguiendo esa temática, una cadena de supermercados tiene un nivel alto de poder de negociación debido a su volumen de compras y sus economías de escala, no siendo el caso de un pequeño almacén o kiosco. A su vez dicho poder depender de la cantidad de mayoristas que abastezcan a una zona y la competencia entre ellos.

Rivalidad entre competidores: El sector de Alimentos se ubicó en 2014 en el primer lugar del Ránking Abeceb de Competitividad Sectorial de la Argentina entre 24 ramas industriales, debido principalmente a la ventaja comparativa que brindan los recursos naturales y su amplia inserción internacional. Así con 73,76 puntos sobre un máximo de 100, el sector alimenticio se quedó con el primer puesto seguido del Farmacéutico que según explicó la consultora "sobresale por las inversiones en infraestructura productiva y de investigación y desarrollo y la calificación de sus trabajadores" (Cronista, 2015).

Continuando con la información anterior, la industria alimenticia mayorista posee un nivel alto de competencia debido a la alta facturación, la gran cantidad de empresas competidoras y el bajo margen de operación. Se encuentra en un mercado de competencia centrado en los precios. Los competidores se clasifican en dos grandes grupos, unos son los mayoristas con salones comerciales y otros son empresas con preventistas y entrega a domicilio.

La competencia de precios es extrema, pero también influyen otros factores como el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos, calidad, garantías, el servicio post-venta y la imagen corporativa. Existe una alta rivalidad entre los actores del sector cuando un producto novedoso de alta rotación y consumo masivo es lanzado al mercado y se pueden comercializar a través del canal mayorista. Un ejemplo son las tarjetas telefónicas, si bien no es un producto tradicional del sector representa una buena oportunidad para el canal debido a que son productos de alta rotación (Redolfi, 2016).

Con respecto a los cigarrillos, que son otro producto que comercializan los mayoristas de alimentos, la intensidad de la competencia en Argentina es fuerte entre las empresas no solo por

cuestiones de mercado, sino también por la participación que las compras de tabaco tienen en la metodología de distribución del FET. Por otro lado, la falta de exportaciones de cigarrillos demuestran la falta de intensidad de competencia en la segunda industrialización (Jacobs, 2017).

Amenaza de nuevos competidores entrantes: El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas (Zambruno, 2016). Si bien para que una empresa ingrese a la industria requiere de una alta inversión de capital resulta atractivo por lo anteriormente mencionado. Más allá de la generalidad, en algunas zonas es menor la amenaza de ingreso de nuevos competidores a causa de si un mayorista tiene la distribución exclusiva de marcas líderes en el rubro.

En relación a la comercialización de los cigarrillos, la principal barrera para la entrada de nuevos competidores son grandes gastos de publicidad que realizan estas empresas para diferenciar sus productos y la calidad de los mismos (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016).

Poder de negociación de los proveedores: En los supermercados la fuerza de los proveedores es mayor que en los mayoristas. La necesidad de promociones cada vez más agresivas, que son financiadas por los proveedores, otorgan menos poder de negociación a los supermercados. En contraparte, los proveedores ven con mejores ojos a un canal que ha mostrado brotes de crecimiento y que tiene potencial de expansión (Shanly, 2018). Los proveedores del rubro mayorista de alimentos son un gran número debido a la diversidad de productos. El poder de negociación es variable según la zona, tipo de producto y las alianzas de distribución exclusiva. Hay proveedores que su producto es único en cuanto a calidad y preferencias del cliente final, siendo que no tienen sustituto, por lo tanto, poseen un nivel alto de poder de negociación. También en algunos casos es el único proveedor de un tipo de producto con lo cual tiene un alto poder. A su vez existen otros proveedores con un nivel medio-bajo de acuerdo al producto, zona y necesidades del mayorista.

Amenaza de Productos Sustitutos: Si la participación de los mayoristas como centros de consumo masivo es creciente, también aumenta el volumen de las marcas propias dentro de los supermercados. La razón de ser de las marcas propias es el precio: los supermercados, bajo este paraguas, ofrecen productos mucho más económicos (TN, 2017). Siguiendo el párrafo anterior una amenaza de productos sustitutos son las segundas marcas debido a que son un mismo tipo de producto, pero con menor precio.

Otro tema a tener en cuenta es el cambio de consumo a productos saludables, es una nueva tendencia que hay que tener en cuenta ya que se puede reemplazar una importante cantidad de productos, y los mayoristas van a tener que adaptarse para poder proveerlos.

Acerca de los cigarrillos, poseen como amenaza de sustituto a las pipas con tabaco y en algunos casos, como medio para dejar de fumar, a los cigarrillos electrónicos.

Análisis interno

Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna: Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoprodutos y multiprodutos. 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. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Operaciones: La empresa no realiza procesos de fabricación. Los productos, los cuales son las mercaderías recibidas de los proveedores, vienen empaquetados en pallets los cuales se abren para seleccionar la cantidad necesaria de cada uno según el pedido de los clientes y sucursales para luego realizar el embalaje. Con respecto al mantenimiento de equipamiento, los que requieren ese servicio son los autoelevadores.

Logística externa: Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Para la distribución a clientes, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

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. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas

que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google MyBusiness, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores (CasoREdolfi-CANVAS, 2020)

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 (CasoREdolfi-CANVAS, 2020). Como servicio de post venta Redolfi escucha a sus clientes en el caso que tengan quejas. Brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente.

Acciones secundarias o de apoyo

Infraestructura de la organización: Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores (CasoREdolfi-CANVAS, 2020). La dirección general de la empresa la brinda el gerente general. Redolfi posee asesoría legal y contadores como apoyo necesario para toda la cadena de valor.

Dirección de recursos humanos: Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos, solo desde Administración se liquidan sueldos. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. En general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No tiene un proceso de selección de los empleados y no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Desarrollo de tecnología: La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Para controlar los productos no existe un sistema informatizado, como por ejemplo códigos de barras, sino que se hace de forma manual. (CasoREdolfi-CANVAS, 2020). Posee una página web poco atractiva para el usuario y brinda datos desactualizados. Por último, tienen un sistema interno en el que registran a sus clientes.

Compras: El 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. La gestión de pedidos es una tarea importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Para concluir, las actividades que se consideran que aportan mayor valor son las de logística interna, logística externa y la dirección de recursos humanos. Específicamente el almacenamiento, control de stock, distribución y los recursos humanos son fundamentales para la cadena de valor y el funcionamiento de la empresa.

Estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizacional la empresa cuenta con un organigrama funcional y otro de sucursales. Organigrama de sucursales, ver Anexo 1 y Anexo 2.

Si bien la empresa cuenta con un organigrama el cual se encuentra conformado por las áreas de administración y finanzas, depósito y logística y ventas, a su vez como staff posee contadores, asesores legales e higiene y seguridad, se observa la falta de una gerencia comercial, departamento de marketing y recursos humanos.

La toma de decisiones del nivel estratégico, táctico y operativo se encuentra centralizada en el gerente general sin realizar una delegación de autoridad efectiva. La función del gerente comercial también la realiza el gerente general. Las áreas afectadas principalmente son Ventas, Depósito y Logística. En el caso del gerente de Ventas, no puede otorgar descuentos a un cliente, sin consultar al gerente general. El jefe de Depósito y Logística no lleva un control periódico del stock.

Nivel corporativo

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.

Valores: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. Confianza, Esfuerzo y dedicación, Honestidad, Sentido de equipo, Responsabilidad social y comunitaria, Orientación al cliente.

Nivel estratégico: Si bien la estrategia que está utilizando Redolfi es la de diferenciación, debido a que brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivo,

la empresa no está aprovechando al máximo la estrategia debido que no posee servicios post venta y como medio de promoción solamente utilizan la fan page de Facebook. La página web se encuentra desactualizada, la cual en estos tiempos innovadores las empresas competidoras del mismo rubro las actualizan constantemente y brindan servicios adicionales como por ejemplo la posibilidad de realizar compras online y asesoría de post venta. Por estos motivos se considera que está perdiendo la posibilidad de crecer competitivamente y poder mejorar su imagen.

Cultura: La cultura organizacional de la empresa, al ser familiar, muestra una relación informal entre los gerentes y los mandos medios., la cual lleva a prácticas laborales informales faltando normas y procedimientos. Como parte de la cultura empresarial es mantener al personal, tiene una baja rotación. Además, cuentan con promoción interna por antigüedad, el criterio es la confianza. Redolfi se siente participante de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Diagnóstico organizacional: FODA

Mediante el análisis realizado utilizando la herramienta de análisis FODA, expuesto en la tabla 1 Anexo 4, ver Anexo 4, lo que se puede observar es que dentro de las fortalezas de Redolfi, tener 50 años de experiencia les aporta confiabilidad a sus clientes. Tiene un buen clima laboral y a sus empleados les brinda posibilidades de crecimiento. Con respecto a los proveedores tiene una buena relación debido al correcto manejo de las finanzas. La ubicación de las cuatro sucursales hace que estén cerca de sus clientes, siendo para ellos un beneficio ya que entregan la mercadería entre 24 y 48hs.

En sus debilidades, una de las más notorias es la estructura organizacional, ya que no hay una gerencia comercial, no existen las áreas de Marketing, Compras y Recursos Humanos. Con respecto a los empleados no les brindan un proceso de inducción, les faltan capacitaciones y en algunos casos son ascendidos solo por antigüedad sin tener en cuenta si poseen los conocimientos requeridos por el cargo. La falta de espacio en su estructura edilicia le hace tener cuellos de botella y no poder acaparar grandes clientes. Otro punto importante es la escasez de tecnología, ya que no tiene sistemas informáticos en casi ninguna de sus áreas.

Haciendo foco en las oportunidades, el Coronavirus COVID-19 es algo que podría provechar la empresa por la alta demanda de alimentos. Es un tema que no se sabe la duración, y puede llegar a ser a mediano plazo y hasta cambiar el funcionamiento de algunas costumbres, como por ejemplo los pedidos online de alimentos. La ordenanza municipal N.º 1564/07 es otra oportunidad relacionada a la atención de la demanda ya que la construcción del nuevo centro de distribución, le va a permitir entre otras cosas tener mayor capacidad de almacenamiento.

Por último, en relación a las amenazas encontramos la alta competencia entre los

mayoristas debido a que los clientes son extremadamente sensible a los precios y las empresas que compiten son una gran cantidad. Otras amenazas importantes son la inflación del país, que en gran medida afecta al rubro alimenticio y la inestabilidad económica.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Matriz de Ansoff

Penetración de mercado

En la actualidad la empresa realiza la estrategia de atraer nuevos clientes mediante las redes sociales, en particular la fan page de Facebook. También utilizan Google My Business cuando nuevos clientes requieren abrir sus negocios. Otras maneras que tienen de captar clientes es de boca en boca y mediante la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Podrían implementar para la penetración de mercados la reducción de los tiempos de procesamiento de pedidos. Esa estrategia se lograría principalmente con tecnología, como por ejemplo códigos de barras y un sistema informático para generar y administrar los pedidos.

Desarrollo de producto: Redolfi, anteriormente había incorporado una unidad de negocio de productos e insumos Kodak.

Actualmente, la construcción del nuevo centro de distribución y la del nuevo depósito tienen como uno de sus objetivos el poder incorporar nuevos productos en los mercados existentes debido a que aumentaría la estructura edilicia para almacenamiento. No solo permitiría nuevos productos sino también nuevas unidades de negocio.

Desarrollo de mercado: Si bien la empresa logra aumentar sus clientes año a año, el nuevo depósito en las afuera de James Craik, teniendo camiones para recorrer largas distancias, va a posibilitar el desarrollo de mercado permitiendo el abastecimiento a nuevas regiones y de esa manera lograr una expansión no solo regional sino también nacional.

Una estrategia que no tiene y que posibilitaría desarrollar nuevos mercados es la de ventas por canales on line. Podría incorporar un sistema de carrito de compras en la página web.

Diversificación: Para lograr diversificación se tendrían que desarrollar nuevos productos en nuevos mercados, lo cual hasta el momento no fue una estrategia que utilizara Redolfi,

El producto nuevo y distinto que había implementado es el de Kodak, pero en los mercados existentes. La diversificación sería la última estrategia que se propondría aplicar para la expansión y crecimiento de la empresa debido a que es la de mayor riesgo, y teniendo en cuenta la vasta experiencia en productos alimenticios que posee Redolfi se recomendaría avanzar con las anteriores.

Marco teórico

En este apartado se mencionarán los conceptos teóricos más relevantes que deben tenerse en cuenta para el presente informe y así generar un encuadre previo al plan de implementación.

Se nombrarán a los principales autores de la planificación estratégica y la visión particular de cada uno, sobre de qué manera abordar las estrategias a poner en práctica para conseguir los objetivos. Luego se seleccionará la visión de uno de ellos, para continuar con su enfoque.

Como se nombró en la introducción, el caso de MercadoLibre es un claro ejemplo del crecimiento de una empresa debido a la utilización de la planificación estratégica.

La definición de planificación estratégica fue evolucionando con el pasar del tiempo, y ha ido transitando por distintas etapas. Hasta en algún momento fue discutida por algunos y considerada obsoleta para las organizaciones modernas y dinámicas.

Según (Ansoff, 1965) la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una hoja de ruta que orientará el camino de una organización a largo plazo, diseñada por medio de la búsqueda del equilibrio entre la misión y la visión, los objetivos, las fortalezas y debilidades del entorno interno y las amenazas y oportunidades de lo externo.

De acuerdo a (Andrews, 1980) la ventaja de ser proactivo en vez de reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos y servicios se conviertan en la norma de la industria. Se basa en la figura del directivo como núcleo del proceso, proponiendo que con sus habilidades y destrezas logre llevar el modelo a la práctica.

Conforme a (Porter, 1991) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, junto a su definición de estrategia, presentan un marco de análisis a realizar, para obtener el conocimiento de la posición competitiva en la que se encuentra la empresa.

El autor (Mintzberg, 1994) plantea algunas críticas al planeamiento estratégico a partir de la definición de estrategias de la organización. Anteriormente las teorías de la organización describían un mundo casi perfecto, previsible y ordenado que Mintzberg conmocionó al demostrar

que el universo corporativo real es imprevisible, desorganizado y confuso. El desorden puede ser la fuente del nuevo orden y el crecimiento se produce en desequilibrio.

Desde este cuestionamiento, la herramienta de planificación estratégica está en un debate permanente, por lo que argumentan que el entorno futuro no puede predecirse o que al ser tan variable puede no coincidir con el originalmente previsto.

Como mencionan (Kotler & Keller, 2012) las empresas que sobresalieron del resto y tuvieron éxito se centran en el cliente y en dar respuesta a sus necesidades cambiantes. Tienen departamentos de Marketing con bastante personal y todos los demás departamentos deben aceptar que el cliente es el rey.

Para la planificación estratégica define los siguientes pasos: definir la misión corporativa, establecer unidades estratégicas de negocios, asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios y evaluar las oportunidades de crecimiento.

Entre los autores anteriormente mencionados, se elige a Kotler ya que aclara de mejor manera el concepto de planeación estratégica, debido a que no solo hace una definición y los pasos a seguir, sino que se focaliza en el cliente, en atender sus necesidades cambiantes, y en hacer que todos los sectores de la empresa sigan ese camino, y que no sea una tarea solo del departamento de Marketing.

Comparando los conceptos definidos por los autores, se pueden apreciar varios temas en común, considerados como ventajas: es un proceso de mediano o largo plazo, se usa para especificar la ventaja competitiva y lograr alcanzar los objetivos organizacionales, se analiza en base al ambiente y se debe poder medir el cumplimiento.

Respecto a las desventajas de la planificación estratégica, conforme a (Mintzberg, 1994) son los siguientes:

- Un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.
- Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.
- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen sólo parcialmente, no entendiendo la globalidad.
- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico. La estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización.
- La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

En cuanto a las estrategias, Porter menciona a las de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En su lugar Ansoff define las de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.

Para la empresa se propone utilizar la estrategia de penetración de mercado para poder conocer mejor el potencial del mismo y a la competencia, y de esa manera llegar a grandes clientes como por ejemplo cadenas de supermercados. Además, también se plantea utilizar la estrategia de desarrollo de mercado para conseguir abarcar otras ciudades y provincias.

A su vez como la empresa estaba utilizando las estrategias genéricas de liderazgo en costos y de diferenciación, de las cuales por lo general se debe elegir una de ellas, sino como menciona (Porter, 1991) normalmente una empresa debe elegir entre ellas o quedará atrapada en la mitad, se propone que siga el camino de Diferenciación y desalentar el del liderazgo de costos. En esa dirección se pretende lograr sostener en el tiempo la ventaja competitiva de estar cerca de los clientes, y brindar servicios que se diferencien del resto de los competidores.

Para este caso se opta por la visión del autor Kotler, ya que además de ver la planeación estratégica de forma global, hace foco en el cliente y en seguir sus cambios de necesidades, algo muy importante para que la empresa pueda diferenciarse del resto y conseguir ventaja competitiva.

Además, dado que la situación se desarrolla en mercados turbulentos como es el caso de Argentina, es de fundamental importancia tener en cuenta el cambio de necesidades de los clientes.

Diagnóstico y discusión

Como se mencionó en la Introducción, el problema principal detectado en Redolfi es la pérdida de ventaja competitiva y diferenciación debido a la centralización de atención a clientes en el centro de distribución.

Mediante las herramientas utilizadas en el Análisis de Situación, en particular el FODA, se logra llegar a la conclusión de que la empresa posee fortalezas importantes por contar con una trayectoria y experiencia, brindado diferenciación en el trato con el cliente y a su vez al tener un buen manejo de las finanzas genera una buena relación con los proveedores.

Con respecto a sus debilidades, como lo son la falta de control informatizado de inventarios, las salidas de materiales del depósito, entre otras, se suman las amenazas que genera la situación actual de inflación e incertidumbre tanto económica como financiera que enfrenta el país debido, entre otros motivos, al Coronavirus COVID-19. La empresa tendrá que solucionar sus debilidades y afrontar las amenazas del contexto actual, para no perder ventaja competitiva.

Si bien, como se mencionó en el análisis PESTEL, el contexto actualmente hace que la mayoría de las industrias se vean afectadas, una gran oportunidad a aprovechar por la empresa es la mayor demanda que se está generando de alimentos, y a mediano y largo plazo el cambio de costumbres de consumo, como lo pueden ser la compra on-line de alimentos directamente a mayoristas, y el envío al cliente final sin pasar por los minoristas.

Considerando que las actividades que más valor aportan a la empresa son las de logística interna, logística externa y la dirección de recursos humanos, se deben implementar mejoras en los procesos de almacenamiento, control de stock, distribución y a su vez realizar capacitaciones al personal, sobre todo previamente a que sean ascendidos a un puesto jerárquico.

Para ir por el camino de la penetración de mercado, indicada en el análisis de Ansoff, principalmente es necesaria la reducción de los tiempos de procesamiento de pedidos, lo cual se lograría invirtiendo en tecnología. Algunos ejemplos son los códigos de barras, un sistema informático para generar y administrar los pedidos y un sistema de gestión de depósito.

A causa de la velocidad e incertidumbre en la que se desarrollan los negocios actualmente, es que resulta fundamental la utilización de una herramienta que haga la diferencia, como lo es la planificación estratégica propuesta en este caso, y que le permita a la empresa adaptarse a los cambios, hacer frente a la competencia y sobre todo lograr ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Según (Porter, 1991) la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.

Teniendo en cuenta la propuesta de implementación seleccionada y el marco teórico anteriormente mencionado, un sistema de ventas personalizado solucionaría varios problemas, entre ellos los cuellos de botella entre tareas, la falta de coordinación entre áreas, no tener información útil para la segmentación de clientes, escasez de personalización, entre otros. De esta manera, se obtendrían datos para ser transformados en información, que mejorarían los procesos y apuntarían directamente a brindar un mejor servicio al cliente.

Con el uso de tecnología, como por ejemplo con un sistema de control de stock, se superarían varias limitaciones que se tienen al momento, como son los informes desactualizados de mercadería, la falta de control, y la poca comunicación entre las distintas áreas durante la cadena de abastecimiento. Dicha tecnología resulta primordial para optimizar la logística tanto interna como externa.

Mediante un plan de Marketing se pretende mejorar la comunicación con el cliente para buscar fidelización, aumentar las ventas, mejorar el proceso de toma de pedidos incluyendo tecnología e implementar nuevos servicios como take away, carrito de compras on-line en la página web, consultas y pedidos mediante aplicaciones de mensajería por celular y envío a domicilio al cliente final. Este último punto ampliaría por completo el espectro de la empresa, debido que además de atender minoristas, llegaría también a los clientes finales.

Por medio de un plan de Recursos Humanos, se quiere aumentar la productividad de los empleados, principalmente mediante capacitaciones, para superar las limitaciones que poseen actualmente, que en algunos casos llegan al punto de no conocer las tareas de su puesto por haber sido ascendidos por antigüedad.

Todas las tareas se pretenden abordar desde un aspecto corporativo general, para luego ir específicamente por cada sector de la organización que sea necesario, y de esa manera solucionar el problema principal detectado, que es la pérdida de ventaja competitiva y diferenciación debido a la centralización de atención a clientes en el centro de distribución.

Siguiendo las estrategias seleccionadas que se mencionaron en el marco teórico, se buscará cumplir con la planificación estratégica y así también lograr que el core del negocio no se vea solo como un proceso de almacenamiento y distribución, sino que se haga foco en el cliente y en sus necesidades cambiantes.

Propuesta de Aplicación

En este apartado se determinará la propuesta de aplicación para la empresa Redolfi de acuerdo a las problemáticas que fueron identificadas y descritas en el Análisis de situación y que fueron discutidas en el Diagnóstico.

En relación a los elementos de la planificación estratégica, si bien la empresa ya cuenta con una visión, misión y valores mencionados en el Análisis de situación, se propone cambiarlos para que sean acordes con la estrategia que se utilizará en la siguiente propuesta.

Visión propuesta

Ser una empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo en todo el territorio Argentino, satisfaciendo las necesidades del cliente, logrando alianzas estratégicas con proveedores y obteniendo distribución exclusiva, inaugurando nuevas sucursales en más ciudades brindando beneficios económicos y sociales, así como también las mejores alternativas de consumo y puestos de trabajo.

Misión propuesta

Ofrecer el mejor servicio de distribución mayorista de productos masivos, alimenticios y no alimenticios, atendiendo las necesidades de los clientes y proveedores, priorizando los tiempos de entrega y el servicio, superando expectativas mediante la innovación y brindando capacitaciones continuas al personal.

Valores propuestos

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. Confianza, Esfuerzo y dedicación, Honestidad, trabajo en equipo, Responsabilidad social y comunitaria, Orientación al cliente. Eficiencia y compromiso sintiéndose parte de la empresa.

Objetivo corporativo general

Aumentar las ventas en un 15% para la empresa Redolfi, ubicada en James Craik, Córdoba, desarrollando eficientemente la comercialización a través de un sistema de ventas personalizado, innovar en tecnología para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos de logística interna y externa, para el año 2023.

Fundamentación del objetivo corporativo general

A pesar de la situación económica del país, se propone aumentar las ventas en un 15% aplicando las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y diferenciación.

Al implementar un sistema de ventas personalizado, CRM, se logran automatizar tareas y a su vez integrar y apoyar la gestión de las áreas de Ventas, Marketing y Atención al cliente.

Los principales beneficios de un CRM son los siguientes: mejorar la productividad, convertir los datos en información útil, posibilitar la segmentación de clientes, mayor personalización, gestión más controlada, retener clientes o aumentar su consumo, aumentar la posibilidad de captar clientes, fidelizar clientes y tener analítica de resultados (PowerUpMagazine, 2014).

Con respecto a la innovación en tecnología, por lo anteriormente mencionado, con el CRM se mejoraría ampliamente la experiencia del cliente, ya que tendrían mayor personalización y todo el historial de compras y datos de interés.

Para optimizar el proceso de logística interna y externa, y así tener la capacidad de aumentar las ventas, también la tecnología es fundamental. Se propone implementar un sistema de marcado laser para etiquetar los productos, mediante el cual se pueda leer tanto códigos de barra como QR, y de esa manera tener un buen manejo del stock, lo cual es primordial en ambientes inflacionarios.

Según Jhon Mentzer, la función logística adquiere una relevancia máxima dentro de la gestión empresarial, no sólo es una variable estratégica de diferenciación de la competencia, sino que, además, es capaz de generar valor para el cliente, y, por tanto, aumentar su satisfacción y lealtad (Servera, 2010).

Estrategias corporativas competitivas

Como se mencionó en el análisis de situación, la empresa utiliza las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Se propone utilizar las de penetración de mercado, desarrollo de mercado y diferenciación.

Para la estrategia de penetración de mercado se implementaría tecnología para reducir el tiempo de procesamiento de pedidos y a su vez realizar promociones, logrando de esa manera captar nuevos clientes.

La estrategia de desarrollo de mercado, se llevaría a cabo utilizando e-commerce para poder llegar a nuevas ciudades y provincias.

Con respecto a la diferenciación, se trataría de no perder la ventaja competitiva de estar cerca de los clientes, teniendo trato directo, estando cerca de ellos y manteniendo los acotados tiempos de entrega.

Objetivos específicos

Aumentar la cartera de clientes en un 25% para junio 2021 a través de marketing digital.

Obtener una mejora en los tiempos de distribución de un 30% con la ayuda de la tecnología para optimizar los procesos y la cadena de abastecimiento para diciembre 2021.

Mejorar la productividad de los empleados en un 20% por medio de capacitaciones para junio 2022.

Agilizar la respuesta al cliente en un 50% con servicio de venta y post-venta mediante un sistema informático para diciembre 2023.

Fundamentación de los objetivos específicos

En principio se propone impulsar el marketing digital, aumentando la presencia en redes sociales, realizando promociones por mail y en la página web, para lograr captar nuevos clientes. Será importante llevar a cabo el e-commerce para el desarrollo de nuevos mercados, principalmente enfocado a los clientes que se consiguieron por medios digitales. Se ejecutará en el último plan.

La tecnología, no solo serviría para el comercio electrónico, sino que también sería el medio por el cual se optimizarían los procesos y la cadena de abastecimiento. Se puede tener una visión global de todos los motivos que producen retrasos, fallas, o reprocesos, como así también el control del stock. Después con esa información se pueden tomar las decisiones correctas para mejorarlos.

Luego, para mejorar la productividad de los empleados, es necesario contar con un plan de capacitaciones, tanto para las tareas operativas como para los mandos medios, teniendo habilidades de liderazgo y manejo de grupos. Si bien Redolfi no tiene un área de recursos humanos, lo cual sería recomendable por la cantidad de empleados que posee, para generar el concepto de marca empleadora, bajar los costos operativos entre otras tareas, se podría contratar como servicio externo.

Por último, para mejorar la diferenciación, se plantea implementar un software el cual permita dar un mejor servicio al cliente, teniendo toda su información, entre ella su historial de compras, y de esa manera lograr respuestas más ágiles tanto al momento de la compra como en servicio de post-venta. También se llevará a cabo el e-commerce.

Alcances

Alcance geográfico: El trabajo final de grado se realiza en la empresa Redolfi S.R.L ubicada en Córdoba.

Alcance temporal: El estudio y propuesta de aplicación es realizado en el segundo semestre del 2020 y esperando resultados positivos para el 2023.

Alcance en relación al Universo: La presente investigación incluye a los miembros de la empresa Redolfi S.R.L. dirigido a crear soluciones para distribuir los productos de la empresa.

Limitaciones

No hubo limitaciones para poder realizar el TFG

Recursos

La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario. Sin embargo, para no contratar nuevos empleados y poder acompañar al crecimiento planteado, se requiere que sean capacitados y acompañen el uso de nuevas tecnologías.

En relación a los recursos financieros, Redolfi dispone de los requeridos para afrontar la propuesta y con respecto a los materiales, van a ser necesarios dos escritorios, dos sillas, dos PCs y dos servidores.

Acciones específicas a desarrollar

Etapas tácticas

Plan de acción 1

Ilustración 1 Plan de acción 1

Actividades	Tiempo inicio	Tiempo fin	Recursos humanos Responsable	Recursos materiales	Recursos financieros	Recursos de 3ros
Crear el área de Marketing	19/10/2020	16/11/2020	Gerente general	2 escritorios, 2 sillas y 2 PCs	\$685.000	
Seleccionar a 2 empleados para ser promovidos a gerente y especialista de Marketing	16/11/2020	23/11/2020	Gerente general		\$2.160.000	
Capacitar al nuevo Gerente de Marketing y al especialista	23/11/2020	22/2/2021	Gerente general		\$79.200	Instructor de empresa Creative House
Segurizar la página web, migrando a HTTPS con certificado SSL	22/2/2021	1/3/2021	Gerente de Marketing		\$44.800	Consultor externo empresa DAC SYSTEMS
Realizar promociones en la página web, redes sociales y mediante e-mails.	1/3/2021	1/6/2021	Gerente de Marketing		\$252.000	

Fuente: elaboración propia

Ver Ilustración 11 Anexo 6 e Ilustración 12 Anexo 7

Se propone comenzar con la creación del área de Marketing, fundamental para impulsar las estrategias elegidas y aumentar la cartera de clientes. Se debe elegir un sector, y adquirir escritorios, sillas y PCs. Luego seleccionar a dos empleados existentes que tengan el perfil lo más adecuado posible para ser promovidos a gerente y especialista de Marketing, y sean capacitados por medio de un instructor externo, especialmente en todo lo relacionado a Marketing digital, y de esa manera accionar en redes sociales, promocionar mediante mails y en la página web. Después,

con la ayuda de un consultor externo en Redes y Seguridad, implementar seguridad en el sitio web con el protocolo HTTPS, para que de esa manera sea adecuada para que en el último plan se pueda agregar el e-commerce. Como última actividad del primer plan, comenzar con las promociones en medios digitales, utilizando las capacidades aprendidas por los integrantes del área de Marketing.

Plan de acción 2

Ilustración 2 Plan de acción 2

Actividades	Tiempo inicio	Tiempo fin	Recursos humanos Responsable	Recursos materiales	Recursos financieros	Recursos de 3ros
Relevar procesos y cadena de abastecimiento	1/6/2021	19/7/2021	Jefe de Depósito y Logística		\$61.594	
Estandarizar procesos y modificar los que lo requieran	19/7/2021	16/8/2021	Gerente de Administración y Finanzas		\$169.000	
Alinear las funciones operativas y comerciales para la cadena de abastecimiento	16/8/2021	13/9/2021	Gerente general		\$275.000	
Implementar sistema de control de stock con códigos de barra y QR	13/9/2021	13/12/2021	Gerente de Administración y Finanzas	Servidor	\$630.000	Consultor externo empresa DAC SYSTEMS

Fuente: elaboración propia

Ver Ilustración 13 Anexo 8

Como principio del segundo plan, se requiere hacer un relevamiento exhaustivo de los procesos y de la cadena de abastecimiento, para tener documentados los mismos y así poder detectar fallas y cuellos de botella. Esta tarea la debe llevar a cabo el Jefe de Depósito y Logística, pudiéndose apoyar en alguno de sus empleados que mayores conocimientos técnicos tenga de las tareas. Luego se necesita estandarizarlos, y en los casos que se encuentren errores o reprocesos, modificarlos para lograr mejores tiempos. Dicha actividad es responsabilidad del Gerente de Administración y Finanzas, teniéndose que apoyar en el Jefe de Depósito y Logística por lo relevado anteriormente. Después habría que lograr que funcionen con buena comunicación y alinearse entre sí las funciones operativas y las comerciales, para mejorar la cadena de abastecimiento. El gerente general tiene que lograr que se mejore la comunicación, mediante procedimientos, comunicados programados y que el responsable operativo tenga una comunicación fluida con el área comercial para que haya una sinergia entre ellos.

Por último, implementando un sistema de control de stock para tener un mejor control, se trata, al igual que con las tareas anteriores, mejorar los tiempos de la distribución. Dicho sistema, debe contar con lectura de códigos de barra y QR, fundamentales no solo para controlar el stock sino también para mejorar los tiempos.

Plan de acción 3

Ilustración 3 Plan de acción 3

Actividades	Tiempo inicio	Tiempo fin	Recursos humanos Responsable	Recursos materiales	Recursos financieros	Recursos de 3ros
Capacitar en liderazgo y manejo de grupos a los mandos medios	13/12/2021	14/2/2022	Gerente general		\$84.795	Centro de e-learning UTN
Capacitar a los empleados que ascendieron por antigüedad en las funciones de sus nuevos puestos, de la Jefatura de Depósito y Logística	14/2/2022	11/4/2022	Jefe de Depósito y Logística		\$123.188	
Capacitar en Informática a todos los empleados	11/4/2022	27/6/2022	Gerente general		\$1.400.000	Instructor de empresa DAC SYSTEMS

Fuente: elaboración propia

Ver Ilustración 14 Anexo 9 e Ilustración 15 Anexo 10

Mediante capacitaciones en todos los niveles de la organización, se trata de mejorar la productividad de los empleados y que cada uno obtenga las habilidades requeridas de su puesto.

Como primera actividad, se requiere capacitar en liderazgo y manejo de grupo a los mandos medios, que en muchos casos ascendieron y no poseen las capacidades requeridas para liderar un grupo y hacerlo más productivo. Luego es necesario capacitar a los empleados de la Jefatura de Depósito y Logística que hayan ascendido por antigüedad, en las funciones de sus nuevos puestos. De esa manera se lograrían optimizar los tiempos de distribución. Como última actividad del presente plan, la capacitación en informática a todos los empleados lograría brindar un conocimiento general en la empresa que serviría a futuro para seguir creciendo y siendo la base para incorporar nuevas herramientas.

Plan de acción 4

Ilustración 4 Plan de acción 4

Actividades	Tiempo inicio	Tiempo fin	Recursos humanos Responsable	Recursos materiales	Recursos financieros	Recursos de 3ros
Implementar e-commerce dentro de la página web	27/6/2022	29/8/2022	Gerente de Marketing		\$1.470.000	Consultor externo empresa DAC SYSTEMS
Implementar un CRM	29/8/2022	6/3/2023	Gerente general	Servidor	\$1.524.488	Consultor externo empresa DAC SYSTEMS

Fuente: elaboración propia

Ver Ilustración 16 Anexo 11 e Ilustración 17 Anexo 12

Como lineamiento global de la empresa, y dentro del área de Marketing, se propone implementar el e-commerce para que los clientes puedan realizar las compras mediante un carrito en la web, con diferentes medios de pago. El comercio electrónico es una herramienta de gran ayuda para captar nuevos clientes, y en algunos casos como el actual contexto de pandemia,

Presupuestos

Ilustración 6 Presupuestos

Actividades	Costos
Plan de acción 1	
Crear el área de Marketing	\$685.000
Seleccionar a 2 empleados para ser promovidos a gerente y especialista de Marketing	\$2.160.000
Capacitar al nuevo Gerente de Marketing y al especialista	\$79.200
Segurizar la página web, migrando a HTTPS con certificado SSL	\$44.800
Realizar promociones en la página web, redes sociales y mediante e-mails.	\$252.000
Plan de acción 2	
Relevar procesos y cadena de abastecimiento	\$61.594
Estandarizar procesos y modificar los que lo requieran	\$169.000
Alinear las funciones operativas y comerciales para la cadena de abastecimiento	\$275.000
Implementar sistema de control de stock con códigos de barra y QR	\$630.000
Plan de acción 3	
Capacitar en liderazgo y manejo de grupos a los mandos medios	\$84.795
Capacitar a los empleados que ascendieron por antigüedad en las funciones de sus nuevos puestos, de la Jefatura de Depósito y Logística	\$123.188
Capacitar en Informática a todos los empleados	\$1.400.000
Plan de acción 4	
Implementar e-commerce dentro de la página web	\$1.470.000
Implementar un CRM	\$1.524.488
Honorarios Lic. en Administración	\$80.000
Total	\$9.039.065

Fuente: elaboración propia

Ver desde Ilustración 11 Anexo 6 hasta Ilustración 17 Anexo 12

ROI

El cálculo del retorno de la inversión se realizó en base al estado de resultado de ventas del año 2018 de Redolfi el cual es \$318.857.647,78 y aumentándolo en un 15%, teniendo en cuenta el objetivo general, se obtiene el resultado de ingresos de 366.686.294,947. La inversión, la cual es el total de las actividades de los presupuestos, es de \$9.039.065.

Luego se aplica la siguiente fórmula $[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}]$ dando como resultado del ROI 39,56%, lo cual significa que por cada peso invertido se obtiene \$1,39 de retorno.

Conclusiones

Concluyendo el presente trabajo, la solución propuesta de implementar una planificación estratégica basada en un sistema de ventas personalizado, innovación tecnológica y optimización de procesos de logística, llevaría a mantener la ventaja competitiva de estar cerca de los clientes y mejorar la diferenciación. De esta manera es que se pretende lograr un aumento de ventas del 15% para el año 2023.

La experiencia recabada en este caso es de gran valor para replicar la propuesta en otras organizaciones similares. Por ejemplo, la innovación tecnológica es un eje central para el crecimiento, no solo para empresas mayoristas de alimentos, sino también de otros rubros y situadas en otras ciudades o provincias, inclusive en Bs.As., lugar en el cual hay un alto nivel de competencia, y la tecnología se torna primordial. El sistema CRM ofrecido, es una herramienta casi imprescindible para conocer mejor al cliente, teniendo información centralizada y procesada y así lograr sostenerse en el tiempo y poder tomar decisiones basadas en el conocimiento de nuestros clientes.

La utilización de marketing digital para mejorar la diferenciación mediante la promoción y publicidad, no solo solucionaría el problema secundario de Redolfi para sobresalir de la competencia, sino que también la podrían utilizar bastantes otras organizaciones que quieran establecerse en nuevas regiones, aumentar la cartera de clientes y mejorar su imagen.

El resultado del ROI, el cual dio un 39,56%, se puede considerar realista, ya que por cada peso invertido se obtendría \$1,39. Si diera más alto sería más rentable, pero por ejemplo un valor de 400% dejaría de ser realista. A su vez si diera bastante menos que 39%, sería poco rentable realizar la propuesta del presente TFG.

Las principales cadenas de supermercados y mayoristas experimentaron en los últimos días un fuerte incremento en sus ventas a raíz de la situación planteada por la pandemia del coronavirus, con una mayor asistencia de compradores a los locales y una marcada alza en las operaciones online (Telam, 2020).

Debido a la actual situación de pandemia, es que se genera una oportunidad para las empresas como Redolfi, y es allí donde las estrategias seleccionadas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y diferenciación son las que servirán para aprovecharla.

Recomendaciones

De acuerdo a la información recolectada y al trabajo realizado se recomienda a Redolfi llevar adelante la propuesta planteada para que mejore competitivamente. Es fundamental el orden que genera contar con una planificación estratégica que se pueda seguir a mediano y a largo plazo.

Se aconseja hacer foco en la inversión en tecnología e innovación, ya que eso le permitiría automatizar procesos, mejorar los tiempos de distribución, tener mayor control y como resultado final mejorar la experiencia al cliente. Dicha tecnología generaría resiliencia, y permitiría a la empresa y a sus empleados que se puedan adaptar a los cambios y pasar momentos difíciles como por ejemplo el actual contexto de pandemia.

Con respecto a las nuevas tecnologías, una firma líder en análisis, Forrester Consulting, ha realizado un estudio de investigación a 740 empresas, que tenían que cumplir dos requisitos: haber puesto en marcha una transformación digital y haber implementado, al menos, dos tecnologías innovadoras, como machine learning, Internet de las Cosas (IoT), Inteligencia Artificial (IA), blockchain y realidad aumentada o virtual. Según este estudio, a medida que las empresas buscan ventajas competitivas, priorizan una serie de tecnologías de innovación: IoT, el 92%; IA, el 78%; machine learning, el 77%; realidad aumentada / realidad virtual, 70%, y blockchain, el 68%.

A medida que los proyectos de transformación digital son una prioridad para las empresas, estas optimizan cada vez más los procesos existentes para mejorar la eficiencia, amplían los procesos con el fin de captar nuevo valor y transforman los modelos de negocio para obtener nuevos flujos de ingresos (Computing, 2019).

Por lo anteriormente mencionado, y debido a que excede este TFG, las nuevas tecnologías como parte de la transformación digital, son recomendadas aplicarlas en empresas semejantes a Redolfi, ya sean mayoristas de alimentos o de otros rubros, ya que por el tamaño y estructura que tienen, las harían crecer competitivamente.

A su vez se recomienda hacer foco en el área de Marketing, especialmente con las nuevas incorporaciones de Marketing Digital, para adaptarse a nuevos clientes y costumbres, aprovechando de esta manera llegar a clientes finales y no solo a los minoristas. La inversión en publicidad digital no solo generará nuevos clientes, sino que actualizaría su imagen.

Se sugiere abrir nuevas sucursales en otras ciudades y provincias para seguir ampliando y conservando la ventaja competitiva de estar cerca de los clientes y tener buenos tiempos de entrega.

Por último, se enfatiza nuevamente tomar todas, o gran parte, de las recomendaciones mencionadas anteriormente y así lograr ventaja competitiva para diferenciarse en los productos y servicios y mejorar la imagen de la empresa.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC

En el contexto actual tan cambiante, la toma de decisiones es una tarea compleja, debido a las tantas variables que debemos controlar y tratar.

La empresa debe considerar la implementación de un cuadro de mando integral para el seguimiento de su estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, CMI, está siendo aplicado por empresas de distinto tamaño y sector porque representa un cambio fundamental en la cultura empresarial, al permitir una trazabilidad entre la estrategia definida por la dirección, los objetivos propuestos para alcanzarla y la medición de éstos aplicando indicadores.

La estrategia de la empresa para salir de la crisis y afrontar el nuevo ciclo económico positivo que, de acuerdo con los datos macroeconómicos avanzados se está consolidando, debe basarse en la utilización del Cuadro de Mando Integral que mide la eficacia, la eficiencia y la calidad.

La eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La eficiencia alcanzada en la utilización de los recursos escasos necesarios para la consecución de los objetivos. La calidad percibida por nuestros clientes en los servicios y productos que ofrecemos.

Además, permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos fijados.

A su vez, la alineación del personal de la compañía es de vital importancia y las implantaciones actuales del CMI han elevado el peso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tratamiento de los RRHH, como un elemento vital del éxito en la implantación del CMI.

Una plantilla motivada y alineada con la estrategia CMI se convierte en nuestra mejor arma competitiva para el control de costes actuales, que serán la base para las ventas de mañana (Almeida, 2016).

Para conseguir el éxito en el proceso de desarrollo del CMI es de vital importancia que la empresa conozca a la perfección lo que es y la rentabilidad que le supone. Otro aspecto a tener en cuenta es la información del CMI, se debe comunicar a todos los miembros de la organización para que conozcan los beneficios que supone la implementación del Cuadro de Mando Integral (Excelencia, 2020).

Bibliografía:

Aimó Pons, G., Bolli, J., & Indaverea, D. (2012). *Estructura y estrategia de las empresas innovadoras. Casos de estudios: Globant; MercadoLibre.com*. Buenos Aires: UADE.

Almeida, J. C. (13 de Octubre de 2016). *Computing*. Obtenido de <https://www.computing.es/analytics/opinion/1092951046201/por-que-necesitan-las-empresas-un-cuadro-de-mando-integral.1.html#:~:text=El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral,la%20medici%C3%B3n%20de%20%C3%A9stos%20aplicando>

Ambito.com. (07 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.ambito.com/la-argentina-los-7-paises-mayor-crecimiento-turistico-n5058530>

Ancín, S. D. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial. Madrid: ESIC.

Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Michigan: Richard D Irwin.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy. An analytic approach to business policy*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Arimany, L. (Noviembre de 2010). Obtenido de [luisarimany: https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/](https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/)

CasoREdolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/20789444/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Objetivos_de_la_lecci%C3%B3n

Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición*. Mexico DF: McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición*. México DF: Mc Graw Hill.

Computing, R. (03 de Abril de 2019). Obtenido de Computing: <https://www.computing.es/mundo-digital/noticias/1111234046601/5-tecnologias-definen-transformacion-digital.1.html>

Cronista, E. (14 de Octubre de 2015). Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-sector-de-alimentos-es-el-mas-competitivo-de-la-industria-argentina-20151014-0064.html>

ElSol. (17 de Mayo de 2017). Obtenido de ElSol.com.ar:
<https://www.elsol.com.ar/consumo-contrala-inflacion-los-argentinos-se-vuelcan-por-las-marcas-mayoristas.html>

ElSolDelCentro. (13 de Mayo de 2019). Obtenido de El Sol del Centro:
<https://www.elsoldelcentro.com.mx/finanzas/amazon-ya-sustituye-a-trabajadores-por-maquinas-que-empaquetan-pedidos-3615238.html>

Excelencia, E. E. (25 de Junio de 2020). *Escuela Europe De Excelencia*. Obtenido de
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/06/exito-implementacion-cuadro-mando-integral/>

Gimenez, M., Hernandez, A., Gutierrez, E., & Soliz, N. (2014). *Plan estratégico de mercadeo para la empresa Bizcoho Casero en la Gran Área Metropolitana (GAM)*. San Jose: Universidad de Costa Rica.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Hill, C. y. (2009). *Administracion Estrategica (8ªed)*. Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. México DF: Cengage Learning.

Iglesia, M. (15 de Octubre de 2019). Obtenido de El Cronista:
<https://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-pronostica-que-Argentina-tendra-una-inflacion-de-392-y-caida-del-PBI-de-13-en-2020-20191014-0032.html>

INDEC. (2019). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH*. Buenos Aies: INDEC.

INDEC. (26 de Marzo de 2020). Obtenido de INDEC:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Infobae, Reuters, & JP.Morgan. (14 de Abril de 2020). Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/24/luego-de-superar-los-4500-puntos-el-riesgo-pais-arranco-la-jornada-en-baja/>

Infobae, Reuters, & JP.Morgan. (2020). Obtenido de
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/24/luego-de-superar-los-4500-puntos-el-riesgo-pais-arranco-la-jornada-en-baja/>

IngenioEmpresa. (01 de Septiembre de 2018). Obtenido de
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

IngenioEmpresa. (06 de Diciembre de 2019). *IngenioEmpresa*. Obtenido de
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Jacobs, J. E. (2017). *Competitividad del sistema de agronegocios del tabaco Virginia en Argentina*. Buenos Aires.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez. Estado de México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. México: Pearson.

Ley N° 10572 (Gobierno de la provincia de Córdoba 10 de Octubre de 2018). Obtenido de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/ad0ff2f0877c2902032583220048f74b?OpenDocument>

Ley N° 8669 (Senado y cámara de diputados de la provincia de Córdoba 14 de Abril de 1998).

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (2016). *Informes de cadena de valor. Tabaco. Año 1 N°32*. Buenos Aires.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Notimerica. (12 de Mayo de 2015). Obtenido de Notimerica: <https://www.notimerica.com/economia/noticia-mcdonalds-starbucks-apple-uber-empresas-cambian-negocios-20150512154148.html>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei.

PowerData. (2019). Obtenido de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

PowerUpMagazine. (12 de Noviembre de 2014). Obtenido de Sistel: <https://www.sistel.es/los-10-beneficios-un-crm>

Redolfi, P. (2016). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. James Craik.

Regular la locación y radiación en el área empresarial Municipal de James Craik, 1564/07 (14 de Agosto de 2003).

Serra, F. N. (2006). *Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L.* Chubut: Universidad Siglo 21.

Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 20, núm. 38., 9-10.

Shanly, H. I. (2018). *La revolución de los mayoristas y la reacción de los supermercados. Caso Walmart*. Buenos Aires.

Siglo21. (2020). *A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Córdoba.

Smarandache, F. (Mayo de 2019). Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542

Staff, F. (10 de diciembre de 2015). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/por-que-la-innovacion-es-clave-para-crecer/>

Strickland, T. P. (2012). *Administracion estrategica (18ª ed)*. Mexico: McGraw-Hill.

Telam. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202003/442698-fuerte-incremento-en-las-ventas-de-supermercados-y-mayoristas.html>

TN. (18 de Agosto de 2017). Obtenido de TN: https://tn.com.ar/economia/el-supermercado-es-20-mas-carro-que-el-mayorista-pero-las-marcas-propias-son-imbatibles_814351

Uniempresarial. (6 de Junio de 2018). *Uniempresarial*. Obtenido de <https://www.uniempresarial.edu.co/blog/3-companias-que-han-hecho-de-sus-estrategias-de-mercadeo-un-caso-de-exito/>

UTN, c. d.-l. (2020). Obtenido de UTN, centro de e-learning: <https://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Liderazgo-estrategico/temario.html>

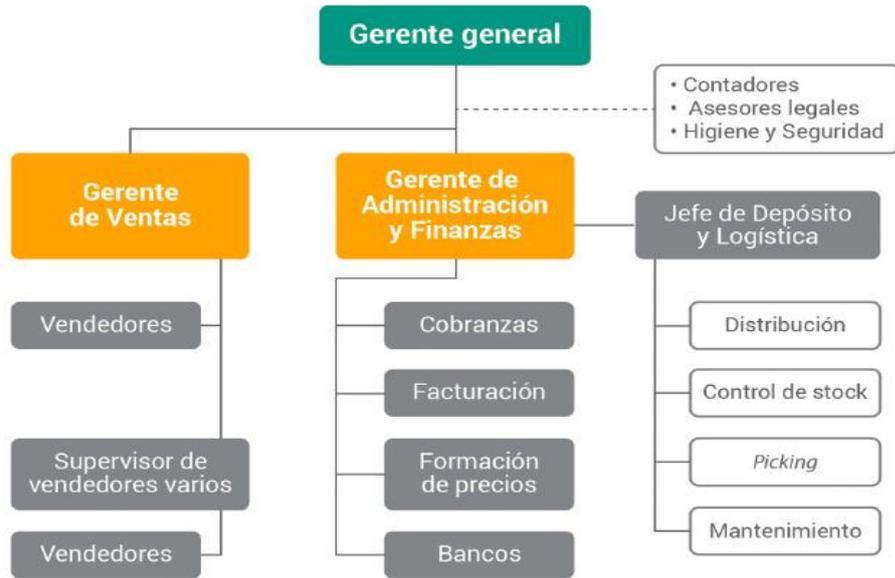
Vía Escalera, J. P. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.

Volkswagen. (23 de Julio de 2019). Obtenido de Volkswagen: <https://www.vw.com.mx/es/experiencia/innovacion/amazon-beetle.html>

Zambruno, P. (2016). *Análisis integral del negocio de distribución: caso Distribuidor Exclusivo de Arcor*. Mar del Plata.

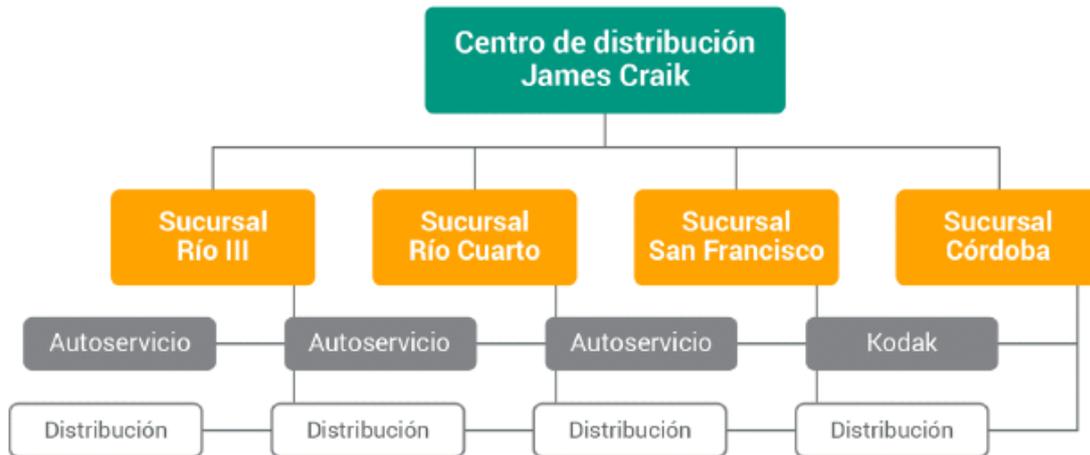
Anexos

Ilustración 7 Anexo 1 - Organigrama Centro de James Craik



Fuente extraída de: (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

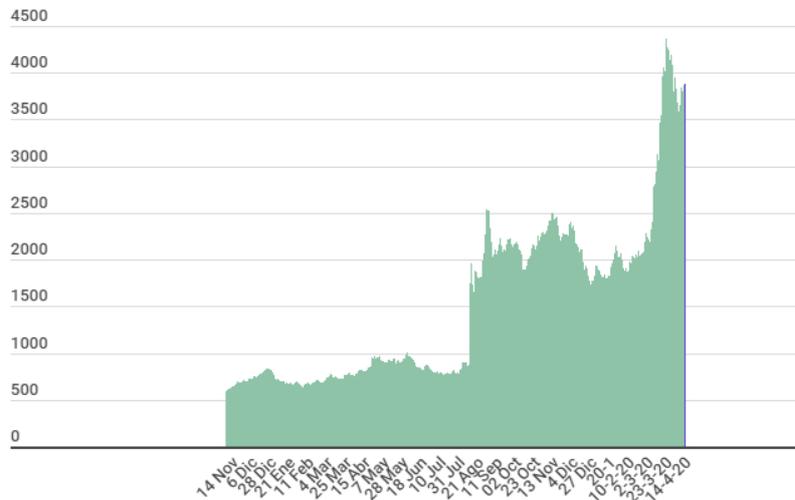
Ilustración 8 Anexo 2 - Organigrama de sucursales



Fuente extraída de: (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 9 Anexo 3 - Factores políticos - Riesgo País

El indicador de JP Morgan desde noviembre de 2018



Fuente extraída de: (Infobae, Reuters, & JP.Morgan, 2020)

Diagnostico Organizacional:

Tabla 1 FODA – Anexo 4.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano • Ubicación estratégica en James Craik (rutas 9 y 10) • 50 años de experiencia • 80 % de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días • Nivel de precios competitivo • Buen manejo de las finanzas hace una buena relación con los proveedores • Brinda desarrollo y posibilidad de crecimiento a sus empleados • Cuenta con un organigrama central y otro de sucursales • Unidad de negocios para la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak • Tiene 4 sucursales • Buen clima laboral • Estar cerca de sus clientes • Flota propia de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos familiares • Ausencia de un gerente comercial • No tiene clasificados sus clientes por volumen ni por comportamiento de compra • No está creadas las áreas de Marketing, Compras y Recursos Humanos • No hay proceso de inducción para los empleados • Falta de capacitación del personal • Ascenden a empleados por antigüedad, en algunos casos ocasionando problemas por no tener la preparación necesaria • No tiene sistema informatizado para el control de descarga de productos • No tienen sistema para registrar las ventas ni las compras • No llevan un control de inventario • No registran las salidas de materiales del depósito • No cuenta con un manual de procedimientos de Seguridad e Higiene

<ul style="list-style-type: none"> Mix de productos 	<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación Cuellos de botella por la falta de espacio en el depósito central Página web con datos desactualizados
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de expansión debido a la ordenanza municipal N.º 1564/07 Desarrollo de nuevas unidades de negocio Crecimiento de la industria Capacidad de distribución Mayor demanda debido a Coronavirus 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Inflación Inestabilidad económica Alta competencia, el cliente puede cambiarse fácilmente de distribuidor

Fuente: elaboración propia

Ilustración 10 Anexo 5 - Estado de resultado de ventas año 2018 de Redolfi.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

Fuente extraída de: (CasoREdolfi-CANVAS, 2020).

Ilustración 11 Anexo 6 - Presupuesto capacitación en Marketing digital



Buenos Aires, 8 de junio de 2020.

Sr. Ezequiel Mendez

Servicios profesionales

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a Ud. a fin de hacerle llegar nuestra propuesta por la solución de referencia que se detalla a continuación.

Sin más, y quedando a vuestra entera disposición, lo saludamos atentamente.

Néstor Terrens
Apoderado
Creative House S.A.



DETALLE TÉCNICO

Alcance del Servicio propuesto.

Se consideran los servicios profesionales para la capacitación inicial en Marketing Digital de dos personas sin experiencia previa en la materia.

TERMINOS ECONÓMICOS

1.1. VALORIZACIÓN CAPACITACIÓN MARKETING DIGITAL

Detalle	Qty	SubTotal \$
Capacitación de dos personas en Marketing Digital brindada por especialista Sr. Son 32 horas distribuidas semanalmente en un período de hasta 2 meses.	1	79,200.-

Nota: La cotización anterior permanecerá vigente por 15 días corridos.

1.2. PRECIOS:

La cotización se expresa en Pesos.
No incluye I.V.A.

1.3. FORMA Y PLAZO DE PAGO:

Se establece con un 50% anticipado y saldo contra finalización de cada tarea.

1.4. DISPONIBILIDAD

La disponibilidad de los especialistas es inmediata. Se deberá coordinar con al menos 5 días de anticipación al inicio de las tareas.

Ilustración 12 Anexo 7 - Presupuesto securizar sitio web



Buenos Aires, 9 de Junio de 2020

At.: Sr. Ezequiel Méndez
Presente

Ref.: – MIGRACION DE SITIO WEB

De nuestra mayor consideración:

En función a lo conversado tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles llegar la presente propuesta correspondiente a los servicios de referencia.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable aprovechamos la ocasión para saludar a Ustedes muy atentamente.

Daniel Alvarez Capella
Ing. de Cuentas



PROPUESTA TÉCNICA

Objeto

Constituye el objeto del presente documento la migración del sitio web, del protocolo HTTP a HTTPS, con la utilización de certificados digitales.

Alcance

Se migrará el sitio, actualmente publicado de forma insegura, con el protocolo HTTP, a un esquema securizado, mediante HTTPS, con certificados digitales, para ellos utilizaremos un certificado público, de una entidad reconocida mundialmente.

Las tareas se realizarán de forma remota, el cliente brindará acceso mediante una vpn del tipo cliente, se estima un total de 8 horas de trabajo, adicionalmente se entregará la documentación pertinente al cliente, y el resultado de testeos.

PROPUESTA COMERCIAL.

Valorización

IT	Descripción	Cantidad	Importe total
1	Configuración según propuesta técnica.	1	\$44.800,00

Precios:

Los importes cotizados están expresados en Pesos Argentinos.

Forma de Pago:

30 días fecha finalización de tareas.



Impuesto al Valor Agregado

Los valores detallados son Netos, por lo tanto no incluyen el IVA.

Plazo de Entrega:

El plazo de entrega es a acordar con el cliente.

Mantenimiento de la Oferta:

La presente oferta tendrá una validez de 7 días corridos sin sufrir modificaciones

Fuente extraída de: mail enviado por empresa DAC Systems

Ilustración 13 Anexo 8 - Presupuesto sistema control de stock



Buenos Aires, 11 de Junio de 2020

At.: Sr. Ezequiel Méndez
Presente

Ref.: – Implementación sistema de control de stock

De nuestra mayor consideración:

En función a lo conversado tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles llegar la presente propuesta correspondiente a los servicios de referencia.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable aprovechamos la ocasión para saludar a Ustedes muy atentamente.

Daniel Alvarez Capella

Ing. de Cuentas



PROPUESTA TÉCNICA

Objeto

Constituye el objeto del presente documento la implementación de un sistema de control de stock para la empresa Redolfi S.R.L

Alcance

Se implementará el sistema de control de stock de GDS Sistemas, que incluye la función de lector de código de barras y el servidor correspondiente.

El plazo de instalación es de 3 meses. Se deberán realizar tareas de carga en conjunto con el sector encargado del stock.

PROPUESTA COMERCIAL.

Valorización

IT	Descripción	Cantidad	Importe total
1	Implementación sistema de control de stock	1	\$630.000,00

Precios:

Los importes cotizados están expresados en Pesos Argentinos.

Forma de Pago:

30 días fecha finalización de tareas.

Impuesto al Valor Agregado

Los valores detallados son Netos, por lo tanto no incluyen el IVA.



Plazo de Entrega:

El plazo de entrega es a acordar con el cliente.

Mantenimiento de la Oferta:

La presente oferta tendrá una validez de 7 días corridos sin sufrir modificaciones

Fuente extraída de: mail enviado por empresa DAC Systems

Ilustración 14 Anexo 9 - Presupuesto capacitación Liderazgo

Podés abonar este curso en 3 cuotas sin interés con todas las tarjetas de crédito.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan sólo la preparación, y la experiencia, sino como nos manejemos con nosotros mismos y con los demás. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

Objetivo general

Que los participantes:

Adquieran los conocimientos y las herramientas que le permitan liderar con eficacia las organizaciones a las que pertenecen, y conducir eficazmente equipos de trabajo.

Objetivos específicos

Que los participantes:

- Adquieran herramientas para mejorar sus habilidades en las relaciones interpersonales
- Conozcan las cualidades de un líder
- Adquieran herramientas para gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento
- Aprendan nuevos modelos de comunicación.
- Conozcan cómo influir positivamente sobre el grupo y resolver conflictos en forma creativa.

Destinatarios

Este curso está dirigido a todos aquellos interesados en conocer los fundamentos del liderazgo estratégico, especialmente quienes se desempeñan como mandos medios o que deben ejercer algún cargo directivo.

Fuente extraída de: (UTN, 2020).

FECHA DE INICIO: 23/06/2020

PRECIO PARA ARGENTINA

5653 Pesos Argentinos

25% de Descuento Socio del Club del Graduado

PRECIO PARA OTROS PAÍSES

118 Dólares Estadounidenses

FORMAS DE PAGO

DURACIÓN: 2 MESES

MODALIDAD: A DISTANCIA

PERTENECIENTE A:
DIPLOMATURA EN LIDERAZGO Y
COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Ilustración 15 Anexo 10 - Presupuesto Capacitación en Informática



Buenos Aires, 9 de Junio de 2020

At.: Sr. Ezequiel Méndez
Presente

Ref.: – Capacitación en Informática

De nuestra mayor consideración:

En función a lo conversado tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles llegar la presente propuesta correspondiente a los servicios de referencia.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable aprovechamos la ocasión para saludar a Ustedes muy atentamente.

Daniel Alvarez Capella
Ing. de Cuentas



PROPUESTA TÉCNICA

Objeto

Constituye el objeto del presente documento la capacitación en informática a los empleados de la empresa Redolfi S.R.L

Alcance

Se brindará una capacitación básica en informática a 140 empleados.

Las tareas se realizarán de forma virtual, con un Instructor de nuestro staff, mediante una herramienta de videoconferencia, organizadas en grupos de 20 personas.

El plazo de las capacitaciones es de 12 semanas.

PROPUESTA COMERCIAL.

Valorización

IT	Descripcion	Cantidad	Importe total
1	Capacitación según propuesta	1	\$1.400.000,00

Precios:

Los importes cotizados están expresados en Pesos Argentinos.

Forma de Pago:

30 días fecha finalización de tareas.

Impuesto al Valor Agregado

Los valores detallados son Netos, por lo tanto no incluyen el IVA.

Plazo de Entrega:

El plazo de entrega es a acordar con el cliente.

Mantenimiento de la Oferta:

La presente oferta tendrá una validez de 7 días corridos sin sufrir modificaciones

Fuente extraída de: mail enviado por empresa DAC Systems

Ilustración 16 Anexo 11 - Presupuesto servicio e-commerce



Buenos Aires, 11 de Junio de 2020

At.: Sr. Ezequiel Méndez
Presente

Ref.: – Implementación de servicio e-commerce en sitio web

De nuestra mayor consideración:

En función a lo conversado tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles llegar la presente propuesta correspondiente a los servicios de referencia.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable aprovechamos la ocasión para saludar a Ustedes muy atentamente.

Daniel Alvarez Capella
Ing. de Cuentas



PROPUESTA TÉCNICA

Objeto

Constituye el objeto del presente documento la implementación del servicio de e-commerce dentro del sitio web de la empresa Redolfi S.R.L

Alcance

Se implementará la función de comercio electrónico dentro del sitio web existente, junto con el gateway de pagos Decidir para que se puedan utilizar tarjetas de crédito y débito.

El plazo de instalación es de 2 meses.

PROPUESTA COMERCIAL.

Valorización

IT	Descripción	Cantidad	Importe total
1	Implementación servicio e-commerce	1	\$1.470.000,00

Precios:

Los importes cotizados están expresados en Pesos Argentinos.

Forma de Pago:

30 días fecha finalización de tareas.

Impuesto al Valor Agregado

Los valores detallados son Netos, por lo tanto no incluyen el IVA.

Plazo de Entrega:

El plazo de entrega es a acordar con el cliente.

Mantenimiento de la Oferta:

La presente oferta tendrá una validez de 7 días corridos sin sufrir modificaciones

Fuente extraída de: mail enviado por empresa DAC Systems

Ilustración 17 Anexo 12 - Presupuesto sistema CRM



Buenos Aires, 12 de Junio de 2020

At.: Sr. Ezequiel Méndez
Presente

Ref.: – Implementación de CRM

De nuestra mayor consideración:

En función a lo conversado tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes con el objeto de hacerles llegar la presente propuesta correspondiente a los servicios de referencia.

Sin otro particular y a la espera de una respuesta favorable aprovechamos la ocasión para saludar a Ustedes muy atentamente.

Daniel Alvarez Capella
Ing. de Cuentas



PROPUESTA TÉCNICA

Objeto

Constituye el objeto del presente documento la implementación de un sistema CRM para la empresa Redolfi S.R.L

Alcance

Se implementará el sistema CRM Pipedrive. Incluye servidor.

El plazo de instalación es de 6 meses.

Adicionalmente se deberá contratar un abono anual, con pago mensual directamente con Pipedrive.

PROPUESTA COMERCIAL.

Valorización

IT	Descripción	Cantidad	Importe total
1	Implementación servicio e-commerce	1	\$770.000,00
2	Pago mensual a Pipedrive x 6 usuarios	1	\$20.958

Precios:

Los importes cotizados están expresados en Pesos Argentinos.

Forma de Pago:

30 días fecha finalización de tareas.

Impuesto al Valor Agregado

Los valores detallados son Netos, por lo tanto no incluyen el IVA.

Plazo de Entrega:

El plazo de entrega es a acordar con el cliente.

Mantenimiento de la Oferta:

La presente oferta tendrá una validez de 7 días corridos sin sufrir modificaciones

Fuente extraída de: mail enviado por empresa DAC Systems

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Méndez Ezequiel Raúl
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	30745395
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En busca de la ventaja competitiva para diferenciarse en los productos y servicios y mejorar la imagen de la empresa
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	ezequiel.raul.mendez@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis</p> <p><i>(Marcar SI)^[1]</i></p>	<p>Si.</p>
<p>Publicación parcial</p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.