

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración
Planificación Estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S. R. L.

Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: Eugenia Sofía Penfold

DNI 32124345

Legajo: ADM04413

Tutora: Sofía Rinero

Ciudad: Córdoba

Fecha: Julio 2020

Agradecimiento

Resumen

El siguiente reporte de caso se aplica a la empresa Redolfi S.R.L., una distribuidora familiar con base en la provincia de Córdoba. Luego de un análisis detallado de la empresa y teniendo en cuenta el entorno repleto de sorprendentes cambios e incertidumbre, se ha detectado que a pesar de poseer gran infraestructura y muchos años de experiencia en el rubro, se contaba con diversas oportunidades no explotadas. A fin de maximizar los beneficios, se realiza un plan estratégico de integración vertical, incorporando nuevos canales de venta, y un nuevo mercado meta, todo atravesado por un plan de marketing de nuevas tecnologías. La detección de oportunidades, estrategias claramente definidas y planes de acción detallados, marcaran la diferencia y llevaran a Redolfi a un incremento en la facturación.

Palabras claves: Planificación estratégica – Integración vertical – *e-commerce* –
Consumidor final -

Índice

Introducción.....	7
Capítulo I. Análisis de situación.....	9
Macro-entorno.....	9
Fuerzas Politicas.....	9
Fuerzas Economicas.....	9
Fuerzas Sociales.....	10
Fuerzas Tecnologicas.....	11
Fuerzas Ecologicas.....	11
Fuerzas Legales.....	12
Fuerzas Demograficas.....	12
Micro-entorno.....	13
Modelo de las 5 fuerzas competitivas.....	13
Poder de negociación de los clientes – compradores.....	13
Poder de negociación de los proveedores – vendedores.....	13
Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	14
Amenaza de productos sustitutos.....	15

Rivalidad entre las compañías establecidas de la industria.....	15
Análisis interno.....	16
Cadena de valor.....	16
Análisis de Mercado.....	17
Capítulo II. Marco teórico.....	19
Planificación estratégica.....	19
Clasificación de las estrategias.....	19
Capítulo III. Diagnóstico.....	21
Capítulo IV. Plan de implementación.....	23
Propuesta de aplicación.....	23
Misión propuesta.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	24
Alcance.....	25
Plan de acción.....	26
Presupuesto.....	30
Análisis Retorno de la Inversión (ROI).....	31
Análisis Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	31
Capítulo V. Conclusión.....	32
Recomendaciones.....	32

Capítulo VI. Referencias.....	34
Capítulo VII. Anexos.....	37
Anexo 1: Presupuesto <i>E-Commerce</i> Ojo Crítico.....	37
Anexo 2: Presupuesto espátulas plásticas.....	38
Anexo 3: Presupuesto campaña <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	39
Anexo 4: Instructivo para la utilización de pedidos <i>online</i>	40
Anexo 5: Presupuesto cajones.....	45
Anexo 6: Respuestas modelo de mail sugerencias@redolfi.com.ar.....	46
Anexo 7: <i>Cash Flow</i> 2020/2021.....	48
Anexo 8: Honorarios Consultoría.....	51

Índice de ilustraciones y tablas

Tabla 1: Objetivo específico 1.....	26
Tabla 2: Objetivo específico 3.....	27
Tabla 3: Objetivo específico 2.....	28
Tabla 4: Objetivo específico 4.....	28
Tabla 5: Diagrama de Gantt.....	29
Tabla 6: <i>Cash Flow</i>	30

Introducción

El presente reporte de caso se llevara a cabo basándose en la empresa Aj & Aj Redolfi, con el objetivo de incrementar su facturación por intermedio de una estrategia corporativa de integración vertical hacia adelante.

Aj & Aj Redolfi, sita en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, es una empresa que este 2020 cumplirá los 60 años de trayectoria comercializando productos alimenticios, bebidas, de cuidado personal, etc. Esta empresa familiar, luego de varias transformaciones, con variaciones e incremento en la cantidad de socios, instalación de nuevos depósitos y distribuidoras autoservicios, se convirtió en una empresa fuerte y establecida que cuenta con más de 35 vendedores, 132 empleados, una

flota propia de 73 vehículos que facilita la logística, su centro de distribución principal en James Craik, otros menores, y 4 autoservicios en ciudades importantes de la provincia.

El tener una planeación estratégica fuerte, actual y vigente es útil y necesario para todo tipo de organizaciones. Este trabajo, se basara en la presentación de una estrategia corporativa, que si bien mantendrá la ventaja estratégica actual de Redolfi, el posicionamiento de bajo costo, se dejará de tener un objetivo estratégico del segmento de monotributistas y responsables inscriptos, a un objetivo estratégico más amplio, llegando también al consumidor final. Se presentara así, una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, con una integración hacia adelante e incorporando nuevos canales de venta, con la finalidad de lograr un crecimiento en el mercado y, consiguientemente, en la facturación en términos reales.

La consultora Nilsen, observo en sus investigaciones que hoy el tráfico de consumidores finales ha crecido hasta un 50% en algunos mayoristas (Nilsen, 2019). Frente a una realidad de globalización cambiante e inmersos en una problemática sanitaria, las ventas en supermercados se han incrementado en un 24,1% a principios del 2020, estos índices se ven fuertemente incrementados si nos posicionamos en la venta atravesada por tecnología (Nilsen, 2020). Nicole Corbett (2020), directora de inteligencia de Nilsen, expreso “Cuatro de cada diez consumidores mundiales *online* dijeron que ya estaban utilizando suscripciones de compra en línea, y otro 36% dijo que estaba dispuesto a hacerlo en los próximos dos años”. Dicho canal de venta no está explotado por Redolfi. Con base en estos déficits, se va a plantear una estrategia de integración hacia adelante y una implementación de nuevas tecnologías en los canales de venta.

La estrategia planteada, que desemboca en la venta a consumidores finales, puede verse ya en plena ejecución en diferentes distribuidoras de alimentos, como Vital, que según el presidente de la firma, Eduardo Pochinki (como se cita en Apertura, 2017), en 2015 se abrió su venta a consumidores finales, quienes en dos años se habían transformado en un 30% de las ventas, y fue este cambio lo que permitió a esta firma aumentar sus ventas en un 5% año a año desde 2015. Otro exponente de apertura

mayorista a consumidor final es Maxiconsumo, que no solo incorporo ese tipo de compradores, sino que implemento la venta online. El gerente comercial de Maxiconsumo, Mario Rosenblum (IProUp, 2019), expresó: "Tenemos nuestra tienda en Mercado Libre, pero apuntamos a robustecer nuestra plataforma de *e-commerce*".

Capítulo I. Análisis de situación

Macro-entorno

Fuerzas político

La decisión política más importante y trascendental del último periodo ha sido el Aislamiento social, preventivo y obligatorio (Boletín Oficial Republica Argentina, Decreto 297, 2020), que insta la prohibición de desplazarse por espacios públicos, como así también se prohibió la apertura de todos los locales comerciales que no formen parte de los servicios esenciales, con el fin de prevenir la propagación y el contagio del virus Covid-19.

Se ha establecido un programa de precios máximos por 30 días, inicialmente pero prorrogables, para un conjunto de productos alimenticios y de higiene personal. (Boletín Oficial República Argentina, Decreto 351, 2020).

Los bares y restaurantes están abiertos, por DNU, solamente con la modalidad de entrega a domicilio (Decisión Administrativa 429, 2020).

Se han entregado más de 1500000 de tarjetas denominadas “alimentar” que establece un monto de entre 4 mil y 6 mil pesos mensuales para adquirir alimentos de primera necesidad (Argentina contra el hambre, 2020).

Fuerzas económicas

El estado de la situación económica de la República Argentina está frente a un delicado momento, que se diferencia por la existencia conjunta de registros inflacionarios muy elevados, con una inflación mensual para febrero 2020 del 2%, una inflación interanual para el mismo periodo de 50.3% y un índice esperado para los próximos doce meses de 39,9% según datos expuestos por el Banco Central de la República Argentina. A este dato se le agrega un constante proceso recesivo, que se ha convertido en grandes niveles de desocupación, que ascienden a 8.9% (INDEC, 2020).

Actualmente, y en base a la pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud se han tomado una serie de medidas económicas que impactan de lleno en las empresas de la industria alimentaria.

Se decretó la supresión el pago de peaje, lo que influye fuertemente en los costos de logística (Resolución 122, 2020).

Otra de las medidas que pueden ser provechosas para el sector, son los créditos que se implementaran a través del Banco Central, para garantizar el abastecimiento de alimentos e higiene personal, también para proveerse de capital de trabajo, con tasas preferenciales y diferimiento en el pago de 180 días (Créditos a MiPyMEs para pago de sueldos, 2020).

Fuerzas sociales

Es de relevancia social las nuevas tendencias y costumbres en alimentación que hoy en día esta investido en una “cultura saludable”, en Argentina, 7 de cada 10 personas tienen un gran nivel de preocupación en su salud y bienestar, y de estos, más del 30% ponen un especial énfasis en bebidas y alimentos, (Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable, 2020) lo que desembocaría en una mayor rotación de tales mercancías.

Se aprecia, desde hace más de 10 años un consolidado aumento en el tráfico de consumidores finales en los vendedores mayoristas. En nuestro país, esto llega al 50 por ciento. Históricamente este canal de venta gana participación en los estratos de poder adquisitivo bajo, pero desde el 2014, también los consumidores de ingresos medios se ha visto atraídos por la percepción de ahorro que ofrecen (Nielsen, 2020)

La población de la provincia de Córdoba y lugares aledaños se encuentra bajo el aislamiento social preventivo y obligatorio (Boletín Oficial República Argentina, Decreto 297, 2020). Entre las actividades exceptuadas se encuentran los supermercados, almacenes y otros negocios de cercanía (Decisión Administrativa 429, 2020). La salida de los ciudadanos de su domicilio se encuentra prácticamente circunscripta a la compra de medicamentos y alimentos. Esto conlleva que las compras se realicen en una mayor cuantía de la que normalmente se efectúan. La compra de alimentos es mayor. Ya que la gente realiza diferentes compras impulsadas por el pánico del desabastecimiento, esto

acrecentara las ventas de alimentos, sobre todo aquellos no perecederos, aptos para el almacenaje (La psicología detrás de las compras nerviosas por el coronavirus, 2020).

Otro de los aspectos provocados por el confinamiento, y la sensación generalizada de posible desabastecimiento, es que la mayoría de las compras se realizan en tarjeta de crédito o por medios electrónicos. Las ventas en Redolfi se realizan en un 80% en efectivo, y si sus principales clientes, almacenes y supermercados tienen un déficit de efectivo por el cambio en el tipo de pago, entonces no podrá mantener el flujo de efectivo normal.

Fuerzas tecnológicas

Nuevos e innovadores usos de *Big Data* y la inteligencia artificial pueden ser aplicados a la logística, permitiendo conocer el stock de la mercadería, tanto para venta como para realización de pedidos a los proveedores, lo que permitiría un ahorro en ventas canceladas por quiebres de stock. También se permite ver la situación de cada producto, por lo que también podría reducirse a mínimo las bajas por vencimiento.

En esta era de confinamiento social, y con las consecuencias que esto podría acarrear en la movilización de las personas post cuarentena, la gran parte de las ventas actuales se realizan por intermedio de los mercados electrónicos (Nielsen, 2020), la implementación de una tienda *e-commerce* puede hacer la diferencia con respecto a las ventas en todos los rubros, se encuentren en las excepciones del confinamiento social preventivo, o no.

Fuerzas ecológicas

La ecología ya ha dejado de ser una moda del nuevo siglo y se ha impuesto como una fuerza competitiva y un factor de elección de los clientes, el 33% de los consumidores eligen marcas sostenibles (Estrategia de sostenibilidad, 2020). Además de la existencias de regulaciones a nivel nacional, que en carácter de ley, la 25.675 en este

caso, intentan reducir los efectos adversos de las actividades empresariales e industriales sobre el medio ambiente.

Según la agencia internacional de la energía, el transporte de mercaderías es el responsable del 10% de las emisiones globales de dióxido de carbono (Global Energy Review 2020 – Analysis – IEA, 2020), lo cual podría disminuirse incluyendo en la flota de transportes vehículos alternativos, como vehículos híbridos o eléctricos

En áreas de compras y administración son amplias las opciones que se tienen para poder tener una empresa más *eco-amigable*, pero todo se centra en la disminución constante y sistemática de documentación física y empezando a digitalizar los procesos de compra, venta y archivo, entre otras operaciones.

Fuerzas legales

La legislación que regula higiene y seguridad laboral, enviste de obligación a las empresas para proteger, preservar y mantener la integridad de la vida de los trabajadores, reduciendo, eliminando y aislando los riesgos. En la Industria en cuestión, representa una serie de regulaciones de carácter económico, RR.HH. y de infraestructura en la que deben mantenerse. (Ley 19.587, 1972)

El decreto que reglamento el aislamiento social, preventivo y obligatorio impacta en la industria de diversas formas, las compras excesivas de consumidores finales, la baja en la venta de restaurantes y hoteles, y la recesión económica. Cruza transversalmente a todas las actividades económicas, y a la sociedad en general. (Boletín Oficial República Argentina, Decreto 297, 2020)

Se ha realizado un listado de precios máximos para alimentos, elementos de higiene y demás productos de primera necesidad, tanto para el consumidor final como para los precios mayoristas y de distribuidoras. Si se hace caso omiso a esta nueva imposición, los locales comerciales están sujetos a la clausura y a penalidades económicas (Boletín Oficial República Argentina, Decreto 351, 2020).

La suspensión del cobro de peajes en toda la nación Argentina, se ve fuertemente relacionado a los costos de logística y distribución. (Resolución 122, 2020).

El gobierno nacional ha constituido el fondo de garantías para micro, pequeña y mediana empresa, con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento a tasas excepcionalmente bajas (Boletín Oficial República Argentina, Decreto 326, 2020).

Fuerzas demográficas

La población de la provincia de Córdoba se ha incrementado desde el censo realizado en el año 2010, de 3.308.876 habitantes hasta una proyección de 3.760.450 habitantes al año 2020, según los datos brindados en el INDEC (2010). El aumento poblacional genera automáticamente un aumento en el consumo de alimentos, y demás artículos.

La tasa de empleo formal en la provincia, según lo expresado por el INDEC (2019), es de un 54,1%, lo que influye en la posibilidad de compra de los clientes potenciales.

Micro-entorno

Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Poder de negociación de los clientes – compradores

Los clientes, supermercados, quioscos y almacenes, farmacias y perfumerías, bares y restaurantes, entre otros, cuentan con poder de negociación. La posibilidad de cambiar de proveedor es alta, ya que al ser solamente distribuidores no pueden contar con una diferenciación en los productos, solo en los servicios adicionales a este. Los clientes tienen una extrema sensibilidad a los precios en este sector.

El poder de negociación, también se ve acrecentado por la alta disponibilidad de la información de contacto de clientes – compradores por las diferentes redes sociales.

Poder de negociación de los proveedores - vendedores

Los proveedores principales son Massalin Particulares, dueña de las marcas Marlboro y Philip Morris; Refinerías de Maíz, proveedora de la industria alimentaria y de gaseosas, dueña de la marca Georgalos; Unilever Argentina, representante en el país de marcas como Axe, Confort, Dove, Hellmans, Knorr, Lux, Rexona, Sedal, Ala, Cif, Drive, Impulse, Maicena, Pond's, Savor, Skip, Vivere, entre otras; Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, poseedora de las marcas Tang, Clight, Oreo, Club Social, Philadelphia, Milka y Toblerone; La Papelera del Plata, venta y fabricación de pañales descartables y toallas húmedas para bebés BabySec; Arcor, con sus marcas como BC, La Campañoia, Bon o bon, Cofler, Aguila, Hamlet, Butter Toffe, Mogul, Topline, Bagley, Rex, Mogul, Topline, Bagley, Rex entre otras de igual importancia; Clorox, con sus marcas, Ayudin, Poett, Trenet, entre otras de limpieza y desinfección: P&G Argentina S. A., con Pampers, Always, Pantene, OralB, Ariel, y demás marcas de la firma; Johnson's & Johnson's, propietario de las marcas Neutrogena, Listerine, Siempre libre, OB entre otras; Marolio, Inalpa, conservas y legumbres; Regional Trade, con conservas, pulpas de frutas y sus líneas de bebidas alcohólicas, entre ellas, Fresita; Molinos Río de la Plata, con sus reconocidas marcas, Lucchetti, Matarazzo, Gallo, Terrabusi, Favorita, Exquisita, Cocinero, Nobleza Gaucha, Blancaflor y La Salteña, entre una gran variedad; Las Marías S. A. Yervas, te e infusiones, Taragûi, Union y La Merced; Compañía Introdutora Bs. As., con los diversos productos de la marca Dos Anclas; RPB S. A., con su marca comercial Baggio; Compañía General de Fósforos, siendo esta la única fábrica de fósforos cita en el país, dueña de las marcas Dos Patitos y Fragata, que provee, además, de velas y productos de limpieza; Adams S. A., que provee de su amplia variedad de golosinas, con Bazooka, Halls, Mantecol, Oreo entre otras; Glaxo, suministra de sus productos como Ibuevanol, Sensodyne, Corega y la variedad de cremas Hinds; Química Estrella, aprovisiona de algodón Estrella y todos sus productos de higiene para infantes y Fratelli Branca, que proporciona su amplia línea de bebidas alcohólicas.

Los proveedores cuentan con una amplia variedad de marcas reconocidas, por lo cual lo cual su poder de negociación es alto, ya que dichas marcas son demandadas por los clientes. Otro muy diferente es el poder de negociación que tienen las conocidas como segundas o terceras marcas, que no son líderes en el mercado, ya que no son consideradas como fundamentales en la cartera de productos.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores no contempla barreras demasiado altas, ya que al ser solo distribuidores, intermediarios de productos estandarizados, es de fácil acceso, siempre y cuando se cuente con el capital necesario para poder hacer compras que logren economía de escala para poder llegar a ofrecer al público un precio competitivo. Lo que es difícil, es el ofrecimiento de un servicio de entrega rápida, con un máximo de 48 horas de demora, lo que significaría para el ingreso de los nuevos competidores una necesidad de almacenamiento de la larga lista de productos ofrecidos y una red de transporte propia o tercerizada que ofrezca un servicio que se equipare.

Una barrera de ingreso a dicha industria son las representaciones exclusivas que algunas marcas ofrecen a determinados distribuidores, circunscripto a alguna zona en particular. Si existe un distribuidor en dicha zona será muy complicado ingresar, pero si se consigue la distribución exclusiva, las ventas están casi garantizadas.

Amenaza de productos sustitutos

La mayor amenaza de sustitución, se centra en la posibilidad de una integración vertical hacia adelante de alguno de los proveedores, acción ya realizada por alguno de ellos.

Regional Trade, posee un sitio de compra online, tiendaregionaltrade.com.ar, donde ofrece toda su gama de productos, sin ningún tipo de gasto de envío a todo el país. Las Marías por su parte, también realiza ventas de productos por medio de un sitio web especialmente creado para tal fin, latiendadelasmarias.com.ar.

Arcor, ofreció la venta de sus huevos de pascuas y demás productos especiales para dicha festividad, directamente por su website, arcor.com, haciendo envío a domicilio.

Rivalidad entre las compañías establecidas de la industria

Al ser los comercializados productos masivos, sin diferenciación, la competencia se centra en los precios, aunque también esta fuertemente influenciada por diversos factores el tiempo y metodología de entrega, formas y plazos de pago, descuentos por pago en efectivo o cantidad, entre otros.

Podemos separar los focos de competencia en dos grandes grupos, los mayoristas que cuentan salones de venta en las diferentes zonas de influencia, y los que además cuentan con vendedores y envío a domicilio.

En Río Tercero, Luconi Hnos. (salón de ventas, vendedores y envío a domicilio. Cuenta con un programa de fidelidad “red clientes oro”), Redolfi (salón de ventas, vendedores y envío a domicilio)

En Río Cuarto: Grasano (salón de ventas), Súper Top (ex Súper Imperio), Barale (salón de ventas, vendedores y envío a domicilio), Nueva Era (salón de ventas), Juan José Moran (vendedores y envío a domicilio) y Pirani (salón de venta, vendedores y envío a domicilio).

En San Francisco: Vensall Hnos. (vendedores y envío a domicilio, salón de ventas en la ciudad de Córdoba)

En Córdoba: Maxiconsumo (salón de ventas, venta *online*, Cuenta con un programa de fidelidad “red minicosto”), Yaguar (salón de ventas. Cuenta con un programa de fidelidad “tarjeta ventajas”), Basualdo (salón de ventas y vendedores. Cuenta con un programa de fidelidad para revendedores “pasaporte Basualdo”), Makro (salón de ventas y vendedores. Cuenta con un programa de fidelidad para revendedores “pasaporte Makro”), Diarco (salón de ventas. Cuenta con un programa de fidelidad para

revendedores “Diarco +”), Parodi (salón de ventas, venta *online* y entrega a domicilio) y Zaher (vendedores y envío a domicilio)

Los principales competidores en la zona, tienen base en Rosario de Santa Fe, Rosental, que realiza solo venta por pedido a distribuidores y Micropack que además de la venta a distribuidores, tiene 3 sucursales de venta al público.

Análisis interno

Cadena de valor

Actividades de soporte

Infraestructura: Posee un centro de distribución principal que se ubica en la ciudad de James Craik, otros menores en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital. Cuenta también con 4 sucursales de autoservicio en Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto.

Recursos humanos: La empresa, no cuenta con un área de RRHH definida, desde la administración central se realizan las operaciones *hard*, como la liquidación de sueldos a los 132 colaboradores con los que cuentan. Las operaciones *soft*, como la selección de personal, inducciones y capacitaciones no están claramente definidas. Se cuenta con una baja rotación de empleados, y con un sistema de promoción interna basado en la antigüedad de los empleados.

Tecnología: La *web* institucional tiene un contenido básico, y se cuenta con una *intranet* para clientes. Los pedidos al centro de distribución se realizan a través de Internet y los pedidos de las ventas se efectúan a través de *smartphones*. Se utiliza un sistema informático para prever, estimativamente las compras a efectuar, esto lo calcula teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el *stock* actual. El método actual para la captación de nuevos clientes, está atravesado por las nuevas tecnologías, siendo estas, *facebook*, y *google my business*.

Compras: Se tiene una cartera fija y acotada de proveedores, seleccionados por la relación precio-calidad ofrecido, mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. De todas formas están abiertos y a la búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan un mejor precio o una segunda opción para no crear una dependencia de los primeros.

Actividades primarias

Logística interna: El retiro de los productos a los proveedores, en la mayoría de los casos está a cargo de la empresa, con su flota de vehículos, 73 en total, entre utilitarios y camiones de medio y gran porte. Cuando se realiza de esta forma, el cadete realiza el control de la mercadería de una forma muy liviana, y cuando es el proveedor quien realiza la entrega, los encargados del depósito, lo reciben y controlan contra remito. Con respecto al sistema de inventario, del cual no cuentan con ningún sistema informático, utilizan la metodología *just in time* en la mayoría de sus productos, salvo los de alta rotación con lo que se cuenta con una política de tres meses de *stock*. La mercadería es guardada sin ningún orden preestablecido.

Logística externa: Posee una estructura que agiliza el tiempo de entrega de los productos a los clientes, con la flota de vehículos propia, anteriormente nombrada. En las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Marketing: Se carece de una estrategia de publicidad y comunicación. No se promueve la utilización de las redes sociales. Se posiciona la marca por medio del patrocinio de eventos y equipos deportivos de la zona aledaña a James Craik. Todos los vehículos que forman parte de la flota, se encuentran ploteados e identificados. El logo actual, y la imagen institucional de la marca sufrieron un rediseño en el año 2016.

Ventas-Clientes: Las ventas se realizan con el único requisito de ser monotributista o responsable inscripto, sin exigir volúmenes mínimos de compra. Se realiza a cada cliente, un asesoramiento, desde el momento de instalación del negocio

minorista, entregando toda la información necesaria para la instalación. Si bien la empresa posee un conocimiento de sus clientes, no tienen clasificación alguna de ellos.

Servicio postventa: Hay una serie de negocios minoristas que son asesorados desde la constitución de este y luego visitados cada 15 días.

Análisis de Mercado

Con una facturación de \$318.857.764, según la información financiera ofrecida, Redolfi se posiciona con un 4.77% del mercado de supermercado y autoservicios mayoristas en la provincia de Córdoba. Dicho mercado en su totalidad cuenta con ventas por \$6.684.744 miles de pesos, según datos extraídos de los informes técnicos de comercio del INDEC (2019).

Capítulo II. Marco teórico

Planificación estratégica

La estrategia puede definirse como un conjunto de acciones que van ordenando un camino, a fin de conseguir un desempeño superior en la empresa (Hill y Jones, 2009). Son las acciones planificadas que sigue la administración, para conseguir el éxito y alcanzar utilidades (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). La estrategia combina una serie de operaciones con la finalidad de facilitar la toma de decisiones, que lleven a la corporación a conseguir los mejores resultados (Kotler, 2006).

La planificación estratégica puede ser definida como el método, donde, basándose en las ventajas competitivas de la organización, se busca alcanzar nuevos objetivos financieros que mantengan correlación con la misión y visión de la empresa en cuestión (Chiavenato y Sapiro, 2017). Se basa en un análisis de la situación actual, y como se cree que esta se va a desenvolver en el futuro, analizando tanto factores externos, como las capacidades de la organización en si misma, determinando donde se quiere posicionar a esta y desarrollando los medios para que este posicionamiento se cumpla. (Koontz y Weihrich, 2012)

Otro reconocido autor que definió a la planificación estratégica fue Kotler, (1999). En su concepto hace referencia al desarrollo de una proyección, definiendo el lugar a donde se quiere arribar, los pasos necesarios para ello, teniendo en cuenta los recursos que tiene la empresa para afrontar tales planes.

Hornngren, Datar y Rajan (2012), dan especial importancia al entorno, ya que califican a la estrategia como el accionar que deberá tener la empresa para poder competir, buscando las más propicias oportunidades.

La planificación estratégica es también un medio, por intermedio del cual se evalúan los cambio del entorno y los consiguientes riesgos que esto acarrea para la organización, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva con los recursos (Drucker, 1994).

Clasificación de las estrategias

La estrategia puede dividirse en los siguientes niveles: corporativo, de negocios y funcional. Donde la corporativa concibe a la organización como un todo, determinando alcance y asignación de recursos, la estrategia de negocios es en la cual se determina cómo se competirá en el mercado y se hace ahínco en lo relativo a la ventaja competitiva, en cambio la estrategia funcional se circunscribe a un área específica en particular, como lo puede ser recursos humanos o marketing. (Hill y Jones, 2012)

Michel Porter (2015) ha identificado, a su vez, tres estrategias genéricas: liderazgo global en costos, diferenciación, y enfoque o segmentación, diferenciándose por la ventaja competitiva que generan y el objetivo estratégico que persiguen. Liderar globalmente en costos implica para la empresa reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para ofrecer un precio final del producto a muy bajo costo. En la diferenciación se genera un producto especialmente producido para cada cliente, lo cual implicara que este esté dispuesto a costear un precio más elevado por dicho producto. El enfoque o segmentación se centra en un grupo de productos o una audiencia en particular (Porter, 2015). Con el mismo concepto Hill y Jones, realizan una combinación entre las ventajas estratégicas y los objetivos estratégicos, separando el liderazgo en costos en, segmentación enfocado a liderazgo en costos y liderazgo en costos, en forma amplia (Hill y Jones, 2012)

Dentro de las estrategias corporativas, se puede destacar la integración vertical hacia adelante, por la cual, la empresa expande sus acciones en la cadena de valor a nuevos procesos separables entre sí, pero consecutivos, en las últimas etapas de la industria (Hill y Jones, 2012). La integración vertical sucede, entre otras cosas, cuando la empresa posee su canal de distribución (Peyrefitte, Golden y Brice, 2000)

Investigaciones realizadas por el profesor Bardey y el doctor Buitrago, indican que la integración vertical hacia adelante, le da mayor dominio sobre el margen de ganancia, ya que la empresa de abajo en la cadena de comercialización, escoge la cantidad de producto que se venderá al consumidor final, lo cual maximiza su propia ganancia (Bardey y Buitrago, 2016).

La integración vertical es caracterizada como el futuro de la estrategia, un equivalente a conseguir un mayor poder de mercado. La elección que debe a llevar a cabo la empresa, es operar en una o más parte de la cadena, los factores determinantes son el capital, el conocimiento y la tecnología (Bielya, Münchhausenb y Van Passelc, 2018)

Capítulo III. Diagnostico

Producto del análisis pormenorizado que ha sido realizado, tanto a la empresa Redolfi, como al sector en sí y como se relaciona con ella en particular, y las fundamentaciones teóricas expuestas en el capítulo anterior, se recomienda una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, con una integración hacia adelante e incorporando nuevos canales de venta.

Desde este reporte de casos se contempla la necesidad de hacer hincapié en la situación bisagra en la cual se ve inmersa tanto la sociedad como los diferentes grupos económicos, comerciales e industriales, la pandemia del Covid-19 y la medida de confinamiento preventivo obligatorio. Frente a esto, la extensa cobertura de los diferentes puntos comerciales de Redolfi, su propia logística, y grandes superficies destinadas al depósito, lo cual protege a la empresa de desabastecimiento son las grandes fortalezas.

La estrategia actual de segmentación con enfoque en liderazgo de costos, deja todo un nicho de mercado sin aprovechar, los consumidores finales, que son la gran oportunidad que el mercado le ofrece a Redolfi. A esto, se puede agregar la tendencia social del movimiento de consumidores finales hacia los mercados mayoristas, más aun, en este momento en el cual las compras de alimentación, limpieza y los diferentes rubros que comercializa Redolfi están siendo consumidos en demasía por las compras de pánico y *stockeo*.

Una de las debilidades más apremiantes, es la escasa presencia de estrategias de marketing y promoción con las que cuenta la empresa. Más aún si se hace ahínco en los medios digitales, con un *website* simple y poco atractiva, sin presencia alguna en redes sociales y sin contar con plataforma *e-commerce*, lo cual deja al descubierto la poca modernización con la que cuenta en ese aspecto. En este momento, esa falencia toma aun mayor trascendencia, ya que por la situación actual de confinamiento, las compras por internet se han acrecentado significativamente.

En este momento, los hoteles y por consiguiente sus restaurantes y las empresas de catering están sin funcionamiento, restaurantes y bares están abiertos solo bajo modalidad *take away* y *delivery*, lo cual representa solamente un 30% de su producción normal, esto se transforma en una gran amenaza por que repercute directamente en la demanda de estos sectores, que son algunos de los principales clientes de Redolfi.

Por lo anteriormente mencionado, se evidencia que la empresa necesita una estrategia que optimice sus oportunidades y fortalezas, minimizando o salvando sus debilidades y amenazas.

Se propone, una estrategia corporativa que por medio de la integración vertical hacia adelante, pueda desarrollar nuevos mercados, como lo es el consumidor final. Llegando hasta el, con su actual estrategia de liderazgo de costos, pero ampliándola también a este nuevo sector. Otra de las circunstancias desaprovechadas, y que, será de vital importancia en los años venideros es la implementación de comercialización online, creando, una tienda electrónica, donde el cliente pueda seleccionar la mercadería,

abonarla y luego retirarla sin demoras en un sector especialmente preparado para ello. Por lo expuesto y en la escala más funcional de la estrategia se deberán crear estrategias de marketing pertinentes, como así también el área de personal deberá capacitar colaboradores para el armado de pedidos y el retiro del mismo, en un área especialmente seleccionada para tal fin.

Aplicar estas estrategias en un corto-mediano plazo, se considera necesario para sobrellevar la crisis económica y sanitaria en la que se está inmerso, para mantener e incluso aumentar las facturaciones en términos reales, de una forma sostenida.

Capítulo IV. Plan de implementación

Propuesta de aplicación

Se desarrollará la propuesta de aplicación para Redolfi, donde se implementara una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, con una integración hacia adelante y la incorporación de nuevos canales de venta con el fin de conseguir un aumento en la facturación en términos reales. Dicha empresa cuenta con una visión que destaca a

Redolfi como una empresa líder, abierta a nuevas oportunidades de negocios, y con una serie de valores, que forman parte de la cultura empresarial, concordando ambos a la perfección con las acciones propuestas a continuación. Pero la misión se transformará a fin de lograr una coherencia con los objetivos propuestos.

Misión Propuesta

“Buscamos atender las necesidades de nuestros clientes, satisfaciéndolos con una gran variedad de productos masivos, brindándoles precios competitivos y simplicidad en el proceso de compra. Realizar esto ofreciéndoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Objetivo general

“Aumentar la facturación de Redolfi en términos reales un 2% anualizado en el 2021”

El aumento de la facturación es un componente altamente mensurable, va a ser analizados en términos reales, a fin de anular los efectos inflacionarios. Este puede incrementarse sin conllevar a Redolfi impactos negativos, ya que cuenta con grandes superficies de depósitos, y el *stock* suficiente para hacer frente a un aumento de la demanda. El aumento previsto es de un 2% en el 2021, debido a que en casos similares, tal y cual podemos apreciarlo en este reporte de casos (pág. 8), han incrementado hasta un 5% sus ventas en los primeros 5 años de implementación, con la mera incorporación de consumidores finales al universo de clientes, un promedio de 1% anual acumulable. Se considera que un aumento similar se conseguirá con la implementación de todas las acciones de *e-commerce*, presencia en redes sociales y demás medios electrónicos que serán llevadas a cabo por propuesta estratégica. El plazo de finalización indicado es el 2021, ya que se espera que el incremento en las ventas se produzca prontamente, debido a que las medidas a implementar son de rápido impacto, parece pertinente tomar el primer año calendario completo para no estar sujeto a estacionalidades o temporadas.

Objetivos Específicos

1-“Realizar los trámites administrativos-contables correspondientes para la venta minorista el primero de julio, con un plazo máximo de finalización de 48hs; consecuentemente, informar a los administrativos, cajeros y vendedores para que no se solicite más como condición *sine qua non* los comprobantes de monotributistas o responsable inscripto para realizar las compras, haciéndoles firmar las nuevas formalidades correspondientes, en un 95% del personal a fin de la primera quincena de julio 2020”

En necesaria realizar una modificación en las actividades registradas en Afip para poder comenzar la venta por menor, dicha tarea deberá ser realizada en el día, ya que se tramita online y en el acto, por algunas eventualidades de la web, se dan de plazo 48 hs. Al ser la apertura de ventas a un público que antes no era permitido, la información al personal en todos los niveles es de vital importancia, esto se lleva a cabo con la simple elaboración de un nuevo protocolo de ventas y la entrega de dicho protocolo a cada empleado. Por ser de fácil ejecución se toma una semana para la entrega y recepción ya firmada de dichos protocolos, en un 95% del personal, ya que es posible que algunos se encuentren de licencia, art o licencia por maternidad.

2-“Capacitación al personal para la actualización del stock de la tienda *online*, la recepción de pedidos del *e-commerce*, el consecuente armado de dichos pedidos y la entrega de los mismos, a un 95% del personal a fin de la segunda quincena de julio 2020”

Es de gran importancia que el pedido realizado por el cliente vía online llegue inmediatamente al que realizara el armado del pedido y este esté listo para prepararlo, para que Redolfi siga teniendo la rapidez en la entrega de sus pedidos, que lo caracteriza. Por lo cual es necesario que el *stock* este actualizado. De fácil ejecución, se considera que una semana para la entrega de la capacitación y recepción de la misma firmada es un buen tiempo, de igual forma se pretende llegar al 95% del personal que se verá

involucrado, por la posibilidad que alguno se encuentre de licencia, art o licencia por maternidad.

3-“Elaboración de una plataforma de venta *on-line*, y realización de un plan de marketing con cartelería en los locales e impacto en internet y redes sociales, logrando en este caso un *CTR* (porcentaje de *clicks*) promedio de un 3% quincenal desde agosto 2020 sostenido en el tiempo”

Este objetivo es de suma relevancia, para efectivamente llegar al ampliado publico meta e intensificar su visualización en el cliente actual de Redolfi. Que la plataforma *e-commerce* esté lista y funcionando correctamente, es totalmente necesario para poder incorporar ésta en las acciones de marketing. Dichas acciones, se empezaran a realizar en agosto, y su métrica es inmediata, *CTR*, la cantidad de *clicks* que se consigue por cada impresión que la publicación tiene en la web. Se considera que un *CTR* empieza a ser correcto cuando éste supera el 1% y un anuncio dinámico lograra un 5%, según la información brindada por Nor de 10, Google *partner*. Desde aquí se apunta a conseguir un 3% de *CTR* sostenido en el tiempo, ya que si bien las placas publicadas serán de intereses e impacto, se mantendrán en el marketing tradicional de refuerzo de las virtudes de los productos ofrecidos.

4-“Crear un servicio de post-venta, el cual recepcione y solucione reclamos de las ventas on-line, para conseguir una puntuación de 75% de satisfacción integral al cliente al final el 2020”

Como finalización del proceso de compra, se considera de gran importancia, el *feedback* positivo del cliente, el cual, se plasmara en la reiteración de las compras. Para esto, se debe recepcionar y darle rápida resolución a cualquier inconveniente que suceda en las ventas online, que es el canal incorporado recientemente. Mediante encuestas vía *on-line*, se cree plausible conseguir 4 estrellas sobre 5 de puntuación total, debido a una política de compensación al cliente, siempre que este tenga un reclamo coherente. El

tiempo en la medición de dicho indicador, fin del 2020 ha sido seleccionado para poder contar con una cantidad contundente de respuestas a la encuesta”

Alcance

Esta planificación estratégica ha sido desarrollada para la empresa Redolfi, en toda su extensión, la casa central en James Craik y las tres sucursales en otros puntos de la provincia de Córdoba. Se llevara a cabo desde Julio del 2020 hasta finales del año 2021. Manteniendo los cambios implementados y realizando las mediciones necesarias para corroborar que los incrementos en la facturación en términos reales, el cual es objetivo troncal de dicho reporte, se mantenga en el tiempo.

Plan de Acción

Objetivo específico 1:

Tabla 1

Objetivo específico 3:

Tabla 2

Objetivo específico 2:

Tabla 3

Objetivo específico 4:

Tabla 4

Diagrama de Gantt

Tabla 5

Presupuesto

El presupuesto total proyectado asciende a un total de un millón ochocientos sesenta y cinco mil, novecientos cuarenta y tres pesos (\$1.865.943) *ver anexo 7, repartidos en el transcurso del segundo semestre del 2020 y el año 2021. El mismo está compuesto de los costos propio de los diferentes planes de acción (\$1.551.943) y los honorarios profesionales que ascienden a trescientos catorce mil pesos (\$314.000). Dicho presupuesto de honorarios se compone de 200 horas *ver anexo 8, por un valor de cada módulo horario de mil quinientos setenta pesos (\$1.570), según la resolución 71/08 (t.o. 26.12.19) del consejo de profesionales de Cs. Ec. de Córdoba.

Las herramientas financieras que se utilizaran para verificar la viabilidad del proyecto son *ROI* (retorno de inversión), *VAN* (valor actual neto) y *TIR* (tasa interna de retorno).

Tabla 6

Análisis Retorno de la Inversión (ROI)

Según las previsiones realizadas, se espera que con la implementación de este proyecto, el ingreso por ventas aumente un 2%. Siendo los beneficios recibidos por dicho plan estratégico, un total de \$13.428.212 y los costos por la implementación y realización, \$1.865.943.

El *ROI*, nos arroja un resultado de 620%, lo que implica que por cada peso invertido se recibirá un retorno de \$6,20.

Análisis Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Teniendo en cuenta la inversión proyectada, el flujo de caja neto proyectado *ver anexo 7, y tomando como tasa de referencia, la tasa LELIQ, que en la actualidad asciende a un 54%, se ha realizado el cálculo del *VAN*, que tiene un resultado de \$2.994.788 para este proyecto, indicándonos que es rentable, ya que no solo se estaría satisfaciendo la tasa de referencia esperada, además se estaría obteniendo esa ganancia.

En el cálculo de la *TIR*, esta nos arroja una tasa del 279%, y siendo está ampliamente superior a nuestra tasa de referencia, también se está indicando la rentabilidad del proyecto.

Capítulo V. Conclusiones

Concluyendo el presente reporte de caso, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los indicadores financieros anteriormente detallados, se puede afirmar que la solución presentada frente a la situación desaprovechada de un canal de venta inexistente

y un consumidor al que no se llegaba, es óptima y una gran oportunidad de inversión y modernización para la empresa.

En el transcurso del análisis pormenorizado realizado, tanto de la empresa como de la situación actual, se vio de vital importancia abordar el canal de venta mediado por tecnología, como así también abrirse al mercado del consumidor final, sin dejar de lado la ventaja estratégica actual de posicionamiento bajo costo. Si bien su clientela, en mayoría *babyboomers* y *generación X*, no se siente aun del todo cómoda con las compras *on-line*, estos han sido empujados por la situación pandémica actual a incursionar en dichos hábitos, además, el sumar este canal de venta, es una apuesta al futuro de la empresa y de las nuevas generaciones que han comenzado a formar parte de su mercado meta, sobre todo con la implementación de la compra a consumidores finales, cosa que también forma parte de este plan estratégico para incrementar la facturación.

Además del impacto generacional con la venta *on-line*, la mayor dificultad que se afrontara frente a la implementación del plan estratégico propuesto, se centra en que el mercado en el que se ha incursionado, el consumidor final, entre en conocimiento que puede realizar sus compras en Redolfi S.R.L, esto se contrarrestará con un fuerte plan de marketing.

En definitiva, con la realización de este plan estratégico, la facturación se incrementara, de una manera escalable, ya que el plan de marketing por redes y el nuevo canal de ventas impactara en una modernización que prepara a Redolfi para el futuro, no solo como una solución a la situación planteada, sino también como un proceso de mejora continua, de permanente posicionamiento de marca y optimizando recursos, generando e impulsando el éxito de la misma.

Recomendaciones

A fin de brindarle un mayor valor agregado a la presente propuesta, se recomienda a la empresa abordar algunas problemáticas, que si bien no han sido foco de

este plan estratégico, si han quedado expuestas durante el análisis de la empresa y su contexto.

La implementación de *softwares* que faciliten el control de *stock* e inventarios, vinculándolo con las ventas, para poder realizar los pedidos correspondientes minimizando la pérdida de ventas por quiebre de *stock* y las bajas de productos por vencimiento.

El diseño de un *layout* eficiente para los diversos depósitos, ya que estos son soportes de la estructura orgánica y funcional de esta empresa, garantizando el continuo suministro de la mercadería, de forma ininterrumpida, generando una correcta logística integral que incremente los niveles de servicio y rapidez, intentando minimizar costos.

Se sugiere ahondar en digitalización de archivos, minimizando el uso de papel, a fin de crear conciencia y responsabilidad ecológica.

La profesionalización y creación de la inexistente área de recursos humanos es de suma importancia, ya que Redolfi cuenta en este momento con más de 130 empleados. La deficiente metodología de selección de personal y la promoción de empleados sin la capacitación necesaria genera problemáticas varias en el funcionamiento de la empresa.

Por último y como un paso más allá de la planificación estratégica efectuada, se recomienda la realización de un plan logístico que permita el *delivery* de las compras realizadas vía *online*.

Capítulo VI. Referencias

Argentina contra el hambre. (2020). Recuperado 9 de Abril 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>

Bardey, D., & Buitrago, G. (2016). Integración vertical en el sector colombiano de la salud. Revista desarrollo y sociedad

Biely, K., Von Münchhausen, S. y Van Passel, S. (2018). Vertical integration as future strategy to increase value absorption of primary producers: the Belgian sugar beet and the German rapeseed case. 13th European International Farming System Association Symposium (ISFA 2018), Chania, Greece.

BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO - Decreto 297/2020. (2020). Recuperado 9 de Abril 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - EMERGENCIA PÚBLICA - Decreto 351/2020. (2020). Recuperado 9 Abril 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227668/20200409>

BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - MINISTERIO DE ECONOMÍA - Resolución 122/2020. (2020). Recuperado 09 Abril 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226622/20200312>

BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - EMERGENCIA PÚBLICA -Decreto 329/2020 (2020). Recuperado 9 Abril 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estrategia fundamentos y aplicaciones*, México: McGrawHill

Créditos a MiPyMEs para pago de sueldos. (2020). Recuperado 9 Abril 2020, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/linea_sueldos_-_instructivo_mipy_mes_1.pdf

Drucker, P. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina, Editorial El Anteneo.

Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable. (2020). Retrieved 9 April 2020, from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

Estrategia de sostenibilidad. (2020). Recuperado 9 de Abril 2020, de <https://www.triquels.com/blog/estrategia-sostenibilidad-que-es>

Global Energy Review 2020 – Analysis - IEA. (2020). Recuperado 09 Abril de 2020, de <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>

Hill, C. Jones, G (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. 9na Edición. México. Cengage Learning

Hill, C. Jones, G (2009). *Planificación estratégica*. 8° Ed. México. Ed: McGraw Hill...

Horngren, C.T.; Datar, S.M. y Rajan, M.V. (2012). *Contabilidad de Costos*. Un enfoque gerencial. México: Pearson Education, Inc.

Indec. (2020). Recuperado 9 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/>

iProUp. (2020). Recuperado 25 de abril de 2020, de <https://www.iproup.com/economia-digital/3470-En-Vital-y-Maxiconsumo-pagas-con-QR-de-Mercado-Libre-en-cuotas-y-mas-barato>

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva globaly empresarial*. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill Companies.

Kotler, P. (2006). *Dirección De Marketing*. México. Ed: Pearson.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina, Editorial PAIDÓS EMPRESA.

La psicología detrás de las compras nerviosas por el coronavirus. (2020). Recuperado 16 de Abril 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-51824458>

LEY 19.587 del 21/4/72. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL (2020). Recuperado 09 Abril 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Lippo, F. (2017). La estrategia de los mayoristas para ganarles a los hipermercados. Revista Apertura. Volumen (285)

Nielsen. (2020). Recuperado 25 de abril de 2020, de <https://www.nielsen.com/>

Nosis Trade. (2020). Recuperado 25 de abril de 2020, de <https://trade.nosis.com/>

Peyrefitte, Joseph; Golden, Peggy; Brice, Jeff Jr (2000). Vertical Integration and Economic Perfomance: A Managerial Capability Framework. Management Decision. ABI/INFORM Global.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2da edición reformada. México. Grupo editorial Patria

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. M. (2012). *Administración Estratégica* (18 a ed.). México: McGraw-Hill.

Capítulo VII. Anexos

Anexo 1. Presupuesto E-Commerce Ojo Crítico

Anexo 2. Presupuesto espátulas plásticas

Anexo 3. Presupuesto campaña Facebook e Instagram

Anexo 4. Instructivo para la utilización de pedidos online

1: Desde el PLAY STORE descárgate la aplicación “Woocommerce”.

2: Cuando abris la aplicación, te pide la “dirección del sitio”, ahí debes colocar:

Redolfi.com.ar

Luego, hace click en “SIGUIENTE”.

3: En la próxima pantalla, te solicita “Correo electrónico”, ahí deben colocar, según la sucursal:

RedolfiRioIII@gmail.com

RedolfiRioIV@gmail.com

RedolfiSanFrancisco@gmail.com

RedolfiJamesCraick@gmail.com

Luego hacer click en “SIGUIENTE”.

4: En la próxima pantalla, presionar “introduce tu contraseña”.

5: En la próxima pantalla, te solicita la Contraseña. Para **todas las sucursales** la contraseña es: **Redolfipedidos2020**

Luego hacer click en “SIGUIENTE”.

6. En la próxima pantalla, presionamos “Pedidos”.

7: En la próxima página podemos visualizar los pedidos, los nuevos, van a aparecer con el estado “procesando”, como el que está señalado en la siguiente imagen, (recuadro debajo del nombre).

8: Hacemos click en el nombre del pedido, en este caso de ejemplo “#1274 Jorge Final”, en este momento, han accedido al pedido que tienen que realizar, ahí van a poder ver el listado de productos deseados, en el apartado “artículo”. Los pedidos se van a mostrar ordenados desde la góndola 1 en adelante, para la simplicidad del proceso de “*picking*”.

Si el cliente realizo alguna especificación se encuentra en el apartado “nota ofrecida por el cliente” en este caso ejemplo, no hay ninguna nota de especificación del cliente.

También debemos prestar atención al horario de retiro del pedido, en este caso está especificado para las 21 horas, recordemos que desde el momento del envío del pedido por el cliente hasta el momento en que esté listo para su retiro, no deben pasar más de 48 horas.

9: Cuando comienzan a empaquetar el pedido, se debe cambiar el estado del pedido a “en proceso” y luego se debe presionar “ACTUALIZAR” Para evitar que dos personas preparen el mismo pedido.

10: Los pedidos se empacan de la misma forma que lo hacemos normalmente, primero en bolsas grandes y estas en los cajones plásticos especiales para pedidos online. Luego deben dejarse en el depósito, en el área reservada para pedidos preparados, con la señalética correspondiente:

Número de pedido: #1274 (en este ejemplo)

Cajón: número de cajón/total de cajones

11: Cuando el pedido esté listo para ser retirado, se debe cambiar nuevamente el estado, a “COMPLETADO” y nuevamente presionar “ACTUALIZAR” este paso, es totalmente fundamental, ya que en el momento en que se actualiza el pedido como completado, al cliente se le envía un mail (de forma automática) informándole que ya puede pasar a retirar su pedido.

Con este paso, damos por finalizado el proceso, solo estamos a la espera que el cliente retire su pedido.

Debemos tener en cuenta, que frente a cualquier eventualidad (no tenemos algún elemento) tenemos el número del cliente para poder llamarlo telefónicamente.

Anexo 5. Presupuesto cajones

Anexo 6. Respuestas modelo de mail sugerencias@redolfi.com.ar

Todos los mail que llegan a esta casilla deben ser contestados, por más simples y cortos que sean.

Frente a comentarios positivos, sin reclamos, la respuesta será:

“Buenos días (nombre del cliente), nos alegra su comentario, desde la familia Redolfi día a día nos esforzamos para que su experiencia sea cada vez más satisfactoria.

Le recordamos que ahora puede realizar su pedido por la página www.redolfi.com.ar y retirarlo por cualquier de nuestras sucursales.

Esperamos recibirlo nuevamente!”

Frente a comentarios, con sugerencias pero sin reclamos, (ej: seria agradable que cambien la música del local, creo que si pintan las paredes de algún color con más luz se vería más bonito, etc.) la respuesta será:

“Buenos días (nombre del cliente), muchas gracias por su sugerencia, desde la familia Redolfi día a día nos esforzamos para que su experiencia sea cada vez más satisfactoria, y enviaremos su comentario al área específica. Le recordamos que ahora puede realizar su pedido por la página www.redolfi.com.ar y retirarlo por cualquier de nuestras sucursales.

Esperamos recibirlo nuevamente!”

Frente a reclamos, la respuesta será:

“Buenos días (nombre del cliente), muchas gracias por comunicarse con nosotros, de esta manera podemos mejorar su experiencia. (Aquí indagamos más del inconveniente tratando de tener toda la información necesaria, siempre tratando de priorizar el cliente, dando una solución satisfactoria y rápida)

Le recordamos que ahora puede realizar su pedido por la página www.redolfi.com.ar y retirarlo por cualquier de nuestras sucursales.

Esperamos recibirlo nuevamente!”

En Redolfi, tenemos como parte de nuestros valores el respeto y la confianza, por lo que es de vital importancia mantener dichos principios ante nuestros clientes. Si un producto llega vencido o en mal estado, el cliente se acerca a la sucursal desde donde lo retiro y se le cambia, si un producto no llega, se le entrega. Si tuvo alguna diferencia de

precio, se coteja el precio publicado y el precio impactado en el ticket (se le va a solicitar el ticket al cliente) y se hace el reintegro de la diferencia.

Otro tipo de inconvenientes se consultan al área administrativa o gerencia como proceder.

Anexo 7. Cash Flow 2020/2021

Anexo 8. Honorarios consultoría

Consejo profesional de Cs. Ec. de la ciudad autónoma de Bs. As. Resolución C.
D. N° 12/2010, página 41.

(https://archivo.consejo.org.ar/noticias10/files/Honorariosprof_2010.pdf)