



Trabajo Final de Grado

“Planificación Estratégica para la implementación de una plataforma e-commerce para Redolfi SRL”

Alumna: María Paz Oberti

DNI: 40.405.012

Número de legajo: ADM04607

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Resumen**

En la actualidad, todas las empresas se ven de alguna manera obligadas a responder rápidamente a los cambios y avances del entorno. El presente Trabajo Final de Grado pretende enfrentar el impacto del cambio en el comportamiento de los consumidores.

Para ello, luego de un análisis, se plantea la posibilidad de aplicar una Planificación Estratégica a Redolfi S.A. Teniendo en cuenta la situación novedosa de la pandemia mundial, las reinversiones constantes y el acceso a la información por parte de los consumidores, se le recomendó a la empresa implementar una plataforma e-commerce que ofrece el envío a la puerta de sus clientes.

En una empresa cuya estrategia es el Liderazgo en Costos se le propone aplicar una estrategia de Integración Vertical hacia adelante que les permita llegar a más clientes, y satisfacer sus necesidades.

Un plan destinado al consumidor final, el cual requiere la optimización de la logística y una mejora en la comunicación a través de herramientas digitales. A fin de ampliar la cartera de clientes, y estar en avance con las necesidades del consumidor actual.

Palabras clave: Planificación Estratégica- E-Commerce- Integración Vertical – Tecnología- Consumidores

## **Abstract**

Nowadays, all companies are somehow forced to respond quickly to changes and developments in the environment. The present Final Degree Project tries to face the impact of the change in consumer behavior.

After an analysis, the possibility of applying a Strategic Planning to Redolfi S.A. is raised. Taking into account the current situation of the global pandemic, constant reinventions and access to information by consumers, the company was recommended to implement an e-commerce platform that offers delivery to the doorstep of its clients.

In a company whose strategy is Cost Leadership, it is proposed to apply a Vertical Integration strategy forward that allows them to reach more clients, and satisfy their needs. A plan for the final consumer, which requires optimization of logistics and an

improvement in communication through digital tools. In order to expand the client portfolio, and to be in advance with the needs of the current consumer.

Keywords: Strategic Planning- E-Commerce- Vertical Integration –Technology- Consumers.

## Índice

Introducción .....	2
Análisis de situación .....	3
1. <i>Análisis del macro entorno – PESTEL</i> .....	3
2. <i>Análisis del micro entorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	8
3. <i>Análisis de Mercado</i> .....	10
4. <i>Análisis interno</i> .....	11
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico .....	17
Plan de Implementación .....	18
<i>Objetivo General</i> .....	20
<i>Objetivos Específicos</i> .....	20
<i>Planes de acción</i> .....	21
<i>Objetivo 1</i> .....	21
<i>Objetivos 2 y 3</i> .....	22
<i>Objetivo 4</i> .....	22
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	23
<i>Presupuesto</i> .....	23
Conclusiones .....	25
Bibliografía .....	26
Anexos .....	28
Índice del anexo .....	28

## Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa REDOLFI S.R.L con el objetivo de establecer un proceso de planificación estratégica. De esta manera, la compañía logrará eliminar intermediarios de la cadena de suministro, a fin de ponerse en contacto directo con el consumidor final.

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Actualmente, la compañía cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La misión de Redolfi se basa en proporcionar un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Y la estrategia que esta se plantea es diferenciarse por un servicio que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos.

Sin embargo, el entorno en el cual se encuentra la empresa es sumamente cambiante: los mercados son cada vez más competitivos y los clientes menos fieles. Además, teniendo en cuenta la crisis económica que atraviesa actualmente el país; es que se debe ser sumamente cuidadosos a la hora de llevar a cabo la gestión empresarial de una Pyme, puesto que existe una delgada línea entre el fracaso o éxito de la misma.

La gran competitividad dentro de la industria hace que el poder de negociación de los clientes sea alto, los mismos pueden cambiar de proveedor fácilmente.

Sin embargo, históricamente la competencia se ha dirigido hacia el mercado mayorista, dejando a un lado la cartera de clientes minoristas. Redolfi posee una gran trayectoria en el rubro y ha conservado tendencias durante el crecimiento.

Por lo tanto, el objetivo de este reporte es definir una planificación estratégica para que Redolfi logre eliminar intermediarios de la cadena de suministro y llegar de manera directa a los consumidores finales del producto. Para ello, se propone la estrategia de integración vertical hacia adelante.

Mediante la implementación de esta estrategia se logrará no solo reducir los costos de producción y trasladarlo a los precios, sino también tener un contacto directo con el cliente y conocer mejor sus preferencias. Beneficia tanto a la empresa como al consumidor.

La integración vertical hacia adelante ha sido clave en el éxito de numerosas compañías. La empresa Sodimac, por ejemplo, se dedica a la venta de materiales de construcción, pero también presta servicios a sus clientes. “Somos una compañía comercial que diseña, construye y opera tiendas que resuelven, íntegramente, las necesidades de mejora del hogar, como también de abastecimiento de productos y de servicios para empresas y profesionales de la construcción.” (Sodimac, 2020).

Otra empresa que a través de esta misma estrategia logro des intermediar un porcentaje de sus ventas es la empresa multinacional colombiana conocida como Alpina. Para poder llegar a los consumidores finales dentro de los barrios y poblaciones más pequeñas. (Alpina, 2020)

## **Análisis de situación**

Esta fase de análisis estratégico constituye el punto de arranque y el fundamento de todo proceso de dirección estratégica, por lo que su importancia es fundamental al condicionar profundamente todo el proceso restante. (Aguirre Sábada, 1999)

Para ello, analizaremos desde dos ámbitos: interno y externo.

### *1. Análisis del macro entorno – PESTEL*

El análisis que se realizara es fundamental para conocer las variables externas que afectan, no solo a la organización, sino a todo el mercado en el cual se maneja. Con esta herramienta se recogen diferentes factores clave del entorno que se agrupan en diversas dimensiones.

#### a) Factores Políticos:

En cuanto a la Provincia de Córdoba, el gobernador Juan Schiaretti se enmarca en Hacemos por Córdoba (de tinte peronista). Schiaretti está renovando mandato, esto trae así más estabilidad a nivel provincial.

El panorama político más complejo es el de Nación. El pasado 2019 se dio un giro radical en medio de una crisis económica durante el ex partido conductor Cambiemos, encabezado por Mauricio Macri desde 2015. Ante la situación (deuda externa, elevadísimas cifras de inflación, creciente cantidad de argentinos sumidos en la pobreza) el presidente que había culminado con el largo gobierno de su opositor partido kirchnerista, fue el año pasado desplazado primero en las PASO con una cantidad de votos muy escasa, y luego definitivamente. Así, en diciembre asumió Alberto Fernández, al mando del Frente de Todos. (Presidencia Argentina, 2020)

Cuando el país estaba preparándose para recibir nuevas medidas (positivas o negativas) por parte del nuevo presidente, el mundo fue sacudido por una pandemia: el COVID-19. Así, el gobierno nacional desplegó una serie de medidas tendientes a, conforme dijo el Presidente en uno de sus discursos en este contexto, paliar los efectos del coronavirus en primer lugar y, en segundo lugar, tomar medidas económicas que alivien a quienes más padecerían los efectos de la inédita situación. (Presidencia Argentina, 2020)

El municipio cordobés, James Craik, es conducido por el intendente Oscar Fassoli, quien pertenece al partido local Acción Vecinal. Si bien no sigue la línea ideológica ni de Provincia ni de Nación, lo cual suele generar inconvenientes para la localidad ante la dificultad de acuerdo entre los distintos niveles de gobierno, un punto positivo del intendente municipal, es que Fassoli está actualmente en su segundo mandato consecutivo, lo cual sí contribuye a generar un panorama de estabilidad a nivel municipal para James Craik.

#### b) Factores Económicos

Frente a un crecimiento global esperado del 2,5% para 2020, América Latina podría registrar una expansión promedio del 1,8% en el presente año. Esta proyección, sin embargo, está expuesta a los efectos negativos que podría ejercer sobre el desempeño económico global, el avance del contagio de coronavirus. (Gasalla, 2020)

En este contexto, las proyecciones de evolución de los indicadores económicos y financieros para la Argentina 2020, vuelve a contrastar respecto de los pares de la región. Los pronósticos para el PBI de Argentina no son positivos, después de dos años (2018 y 2019) en

recesión. Muchos expertos prevén una caída de la actividad doméstica del orden del 2% y una tenue recuperación de 1% para 2021. Con estas previsiones, el PBI argentino acumulará una contracción de 7,2% en tres años. Un descenso del consumo de hasta 3,8% y un tipo de cambio del orden de \$80 a diciembre y de \$12 a fines del 2021. La inflación anual proyectada de 43% este año, unos nueve puntos porcentuales menos que el 53,8% de 2019, en un marco de tasas de interés de referencia negativas en términos reales, del 30% anual. (Banco Central, 2020)

Desde ya, la realidad Argentina está supeditada a la dinámica de la propuesta de renegociación de la deuda soberana a mediados de Marzo/Abril y una esperada conclusión de la reestructuración en un contexto de “economía en recesión y baja disposición para hacer un ajuste fiscal significativo. El acuerdo con el FMI resulta difícil de renegociar con vencimientos importantes en 2022 y 2023, pero si la reestructuración de la deuda resultara relativamente exitosa podría mejorar las perspectivas para la inversión privada, aunque es un escenario preliminar.

Es innegable que para 2020 la economía argentina se enfrentará a “un escenario de contracción promedio para todo el año, por el arrastre estadístico del año 2019; aunque la mayoría de los analistas coinciden en destacar que es probable que tengamos una recuperación del consumo en la segunda parte del año, ya pasada la etapa de reestructuración de la deuda. Con una capacidad ociosa muy alta, podríamos tener una segunda parte del año mucho mejor que la primera, aunque no alcance a revertir la caída promedio para todo 2020”, todo supeditado a la evolución final del COVID-19. (Gasalla, 2020)

La desaceleración de la actividad es global por el coronavirus, también los recortes de las tasas internacionales tendrán repercusión en la economía Argentina que aún intentaba recuperarse de una fuerte recesión. La industria alimenticia no está exenta y ya ve golpeada sus exportaciones (de carne a China, por ejemplo, entre otros) y el cierre de ingreso de turistas, cierre de restaurantes y resentimiento en la logística y provisión. Si bien es cierto que esta Industria encontrara un piso más firme que el resto de la economía. Aquí impacta favorablemente la entrega de la Tarjeta ALIMENTAR a más de un millón de beneficiarios y los aportes que se están haciendo a la base de la sociedad que dirige estos beneficios directamente a gastos de Supermercados y Almacenes. (Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, 2020)

### c) Factores Socioculturales

Actualmente debido a la situación del país, a la inflación, la disminución del poder adquisitivo y del salario real, el incremento y la volatilidad del dólar y la situación de incertidumbre acerca de la pandemia actual, y por consiguiente la disminución de la posibilidad de ahorro de los consumidores, se ve afectada la demanda a nivel nacional.

Hoy por hoy, la sociedad se encuentra afectada de distintas maneras por todo lo que conlleva la pandemia mundial COVID-19. Por lo tanto, es importante considerar que “la exposición constante a noticias de riesgos y miedos profundizan sensaciones de victimización, de malestar y de vulnerabilidad personal. Los medios promueven así una victimización indirecta, es decir, la percepción de que podemos ser las próximas víctimas, en este caso, de un virus. El límite entre el miedo representado y el miedo experimentado se vuelve difuso.” (Focas, 2020) Por ello, se detecta que la sociedad se encuentra ahora en una situación muy particular, en muchos casos este momento se ve como una oportunidad para reinventarse, y en otros, afecta negativamente o puede dañar emocionalmente.

Se puede destacar como un aspecto fundamental en cuanto a lo sociocultural cómo la mente de los consumidores ha cambiado a nivel mundial los últimos años. Hay una masiva concientización sobre la importancia de alimentarse de manera correcta, hacer ejercicio, y eliminar vicios como el cigarrillo, es decir, llevar una vida más sana. La alimentación saludable es tendencia a nivel mundial y esto pone en peligro el negocio de la comida chatarra o del tabaco, ya que hoy por hoy el cliente se inclina más por los productos saludables.

### d) Factores Tecnológicos

Las redes sociales e internet han jugado un papel importantísimo, hoy nos encontramos frente a un cliente más informado. Estas nuevas herramientas digitales juegan muy a favor para las empresas. Debido a esto, se puede acceder a información de manera fácil y rápida, como también las redes sociales ayudan a una mejor promoción de los negocios, llegando mejor al mercado segmentado al que se apunta.

Cabe mencionar, la ayuda de parte del sector tecnológico en estos momentos de crisis. Se han desarrollado numerosas innovaciones para colaborar con el cuidado durante esta pandemia desde entretenimientos hasta formas de seguir haciendo actividades o trabajando desde casa. Se han visto más favorecidas las industrias que trabajan con plataformas online

para comunicarse con sus clientes. Y muchas otras, han aprovechado el momento para reinventarse y sumarse.

Si bien se comprobó que existe una marcada tendencia hacia la experiencia de compra online por parte de los consumidores, ya que el 90% de las personas de nuestro país que tienen acceso a internet (18,3 millones de personas), compro alguna vez de manera online. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019)

#### e) Factores Ecológicos

“El calentamiento global era considerado hace algunos años como un hecho propio de un futuro muy distante, pero las aceleraciones de los desastres ambientales en los últimos años nos indican que ya es un problema grave de hoy.” (Guadagni, 2020). Por ello, los humanos deben responsabilizarse y aportar medidas concretas especialmente desde las industrias líderes. “La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”. (Tonelli, 2018)

El compromiso medioambiental adoptado por la sociedad y los consumidores ha provocado un cambio en los patrones de compra de los individuos. Actualmente existen lo que se conoce como Organizaciones Verdes, estas tienen un gran impacto. Son nuevas tendencias sobre la utilización de productos biodegradables. Buscan conservar el medioambiente y la sustentabilidad, y preservar las sociedades futuras. A raíz de esto, los consumidores tienden a verse más interesados por empresas que demuestren alguna gestión sustentable, más allá de si la ley se los exige o no. Es decir, los reportes de sustentabilidad, son una herramienta fundamental que les brinda transparencia.

En cuanto a la industria tabacalera desarrolla diversos programas de RSE que se dirigen principalmente a niños, niñas y adolescentes.

“La Norma ISO 26000 proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas y los asuntos que la constituyen. También sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta Norma Internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. Cualquier organización podría tener interés en utilizar esta Norma Internacional. Sin embargo, esta norma no pretende reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del Estado”. (ISO 26000:2010)

#### f) Factores Legales

Dentro de este marco de la pandemia mundial actual, el Decreto 297/20 estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio. Sin embargo, el mismo prevé excepciones, entre las que se encuentran “Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad”. (Boletín Oficial, 2020)

Además, mediante el Decreto 329/20 se prohibió el despido y la suspensión de empleados por el plazo de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de publicación del presente decreto en el boletín oficial. (Boletín Oficial, 2020) Así, en virtud de esta decisión, por ese plazo, los empleados mantendrán sus puestos de trabajo.

Otra de la normativa vigente en el actual contexto, es la Resolución 100/2020 del Ministerio de Desarrollo de la Nación, que en virtud de los artículos del 1 al 4 de dicha resolución establece que deberán fijar para todos los productos como precio máximo de venta al consumidor final aquellos precios informados por cada comercializadora al SEPA vigentes al día 6 de Marzo de 2020. (Boletín Oficial, 2020)

#### 2. Análisis del micro entorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Son cinco las fuerzas que dictan las reglas de la competencia. Esas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. (Robbins, 2014, pág. 249)

##### a) *Riesgo de ingreso de competidores potenciales*

Para este sector, la amenaza de nuevos competidores es baja. En primer lugar, no se trata de montar un negocio pequeño, esto conlleva una gran infraestructura donde el presupuesto que debe destinarse como inversión inicial es alto. Esto se complica en un país con una gran inestabilidad e incertidumbre económica. Además, los competidores ya posicionados trabajan con una estrategia de vender a bajos precios, pero en grandes volúmenes, lo que representa una barrera de ingreso, ya que un competidor estaría obligado a generar economías de escala para poder competir en costos. De lo contrario debería entrar al sector aceptando una posición menos favorable. Por otro lado, y sumado a esto, existe un alto costo de cambiar de proveedor para los clientes, ya que deben volver a capacitarse sobre nuevos productos y realizar todo el cambio. De tal forma que sería una ventaja competitiva para los “actores” ya establecidos.

##### b) *Rivalidad entre las compañías establecidas*

Si bien no existen muchos mayoristas dentro de la zona de James Craik o aledañas, los pocos que hay están situados hace mucho tiempo, es decir, son de gran trayectoria y trabajan con productos similares. Entre ellos están: Redolfi SRL, Micropack, Rosental; que están en ubicaciones próximas. De a poco, se van igualando en tamaño y capacidad. Asimismo, otros competidores establecidos serían los minoristas en cada zona. Se considera que la amenaza de competidores establecidos es alta.

*c) Poder de negociación de los compradores*

A través del uso de tecnologías de la información y la comunicación, el cliente puede acceder a datos provistos por mercados mayoristas y distribuidores. Este aspecto eleva al comprador su poder de negociación. Es posible actualmente hacer una comparación de esa información que obtiene.

Otro punto, es que generalmente las compras que hacen los clientes son de alto valor económico por ser numerosos productos. Así es como el cliente puede solicitar mejores condiciones.

*d) Poder de negociación de los proveedores*

Dentro de esta industria, se puede identificar que, existen una gran cantidad de empresas que comercializan los productos que se solicitan a los proveedores. La mayoría de los insumos son importantes, en consecuencia, origina un poder de negociación alto de los proveedores. Además, que tienen una amplia variedad de clientes más allá de las empresas mayoristas.

Entre las principales empresas proveedoras están: Arcor, Branca, Kodak, Marolio, entre otras.

*e) Productos sustitutos*

Dentro de este sector, se refiere a los productos sustitutos como la opción de que algún proveedor cree un canal de llegada directa a los consumidores finales. Sin terciarizarlo.

La amenaza de estos se podría considerar moderada puesto que los sustitutos no limitan la rentabilidad actualmente del sector. Asimismo, los estrategas deben prestar especial atención en los sectores que pueden transformarse en un sustituto.

### *3. Análisis de Mercado*

El análisis de mercado debe respaldar una propuesta. Una vez que se tenga una comprensión profunda del mercado, se puede planificar la mejor manera de llegar a los consumidores.

Dado que la empresa Redolfi, tiene su centro de Distribución en la provincia de Córdoba, es necesario informar sobre la población correspondiente. De acuerdo al último censo realizado en 2010, el total de personas en la provincia era de 3.308.876. De las cuales se contaron 109.554 de ellas en el departamento de Tercero Arriba donde se encuentra James Craik. (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2017)

Según una proyección elaborada por la Dirección de Estadística y Censos de Córdoba, durante este 2020 serían algo así como 3.760.450 de habitantes en la provincia.

Los clientes actuales o potenciales del sector mayorista están compuestos por comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, farmacias, bares, perfumerías.

Es preciso destacar los cambios que causó la pandemia del Covid-19, ya que no son menores.

Las principales cadenas de supermercados y mayoristas experimentaron 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 un marcado alza en las operaciones online. A partir del miércoles pasado se triplicaron las ventas, impulsadas por numerosos clientes que buscan abastecerse en el actual contexto y los productos más demandados fueron alcohol, jabones, desengrasantes, artículos de limpieza, alimentos y bebidas. (Telam, 2020)

-Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 72.577,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 62,8% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

- Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 12.118,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 72,1% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

-En cuanto a los supermercados, en febrero de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 71.597.276 miles de pesos, lo que representa un

98,6% de las ventas totales y muestra un aumento del 63,0% respecto a febrero de 2019. Por su parte las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 980.259 miles de pesos, lo que representa un 1,4% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 44,6% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

- Con respecto a los Autoservicios Mayoristas, en febrero de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 12.106.915 miles de pesos, lo que representa un 99,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 72,9% respecto a febrero de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 11.597 miles de pesos, lo que representa un 0,1% de las ventas totales y una disminución de 70,5% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

#### *4. Análisis interno*

##### *Cadena de valor*

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 89)

##### *Actividades de Soporte*

###### *Infraestructura:*

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se abastece a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una. A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Financieramente, se manejan con un 80% de las ventas por contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

###### *Recursos Humanos:*

La empresa no tiene un área de Recursos Humanos para el manejo de los empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

No tiene un proceso de selección ni de inducción de los empleados. Cuando hay una necesidad en un área, evalúan curriculums y contratan si la Gerencia está de acuerdo. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante el diario

Es importante mencionar que los empleados van ascendiendo en responsabilidades con el criterio de la confianza hacia ellos.

#### *Tecnología:*

Utilizan programas de gestión. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de los vendedores a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Además, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar.

#### *Compras*

Tienen un sistema de inventario similar al “just in time”. De todas formas, existen productos con sobre stock. Comprometida la venta, se solicita cotización a los proveedores, se concreta con uno de ellos enviándoles la Orden de Compra confeccionada, y se realiza la gestión del pago con Administración.

#### *Actividades Primarias*

##### *Logística de Entrada*

Respecto del retiro o recepción de los materiales, en la gran mayoría de los casos es a cargo de la empresa. En estos casos, el cadete se dirige al local del proveedor y realiza el retiro controlando con la orden de compra, aunque al no tener conocimientos de la materia, el control que realiza es ínfimo. Por el contrario, cuando es el proveedor quien realiza la entrega, deposito se encarga de recibirlo y controla solamente contra el remito.

Los materiales son guardados indistintamente, pues son de egreso rápido.

#### *Operaciones*

Un empleado tiene la tarea de controlar los productos que llegan y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo. 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.

#### *Logística de Salida*

El encargado de Ventas realiza un control sobre lo producido con lo vendido, y luego él o el Jefe de depósito ordenan el despacho. Para esto hay una persona encargada de Despacho, la cual verifica los envíos y organiza los viajes (realizando hoja de ruta) y con la Orden de Entrega correspondiente.

#### *Marketing y Ventas*

La empresa no cuenta con una estrategia planificada de publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook u ocasionalmente en la vía pública, patrocinan eventos, equipos deportivos y publican en las Info guías de Rio Cuarto.

Estos se manejan por el posicionamiento de la empresa. El responsable de ventas se comunica con las empresas a quienes les gustaría vender e intentan concertar una reunión para poder sellar un vínculo.

#### *Servicio Post-Venta*

Aquí es donde el Gerente Comercial y el Gerente de Ventas están a su disposición por cualquier reclamo. Además, los vendedores asesoran a los clientes cuando van a instalarse un nuevo local y luego realizan visitas de seguimiento (con frecuencia de 15 días).

#### *Estructura Organizacional*

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización (Robbins, 2014, pág. 332). En este caso es de manera simple, donde los gerentes toman las decisiones más importantes de la compañía y controlan las actividades de los mandos inferiores.

La empresa posee dos organigramas, uno de sucursales y el otro sobre cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las

sucursales. Trabajan bajo un criterio de departamentalización por funciones, es decir, se dividen las labores y cada área tiene su enfoque, pero pueden interactuar para el objetivo común. Aunque muchas veces, puede terminar recayendo todo sobre la gerencia. Por ejemplo, el rol del gerente comercial lo realiza el gerente general en este caso.

En referencia a la centralización, es decir, el grado en que el proceso de la toma de decisiones está concentrado en un solo punto de la organización (Robbins, 2014, pág. 340), se puede observar que Redolfi SRL es más centralizada, aunque no está bien definido.

Para implementar cualquier tipo de estrategia, es necesario que exista un orden de las áreas y que estén claras las funciones de cada una, y así poder evitar falta de información y que cada uno tenga conocimiento de lo que está haciendo. Para esta empresa, que con el tiempo crece y se hace más grande, la estructura se vuelve más inadecuada, y puede generar sobrecarga de información en la dirección. Cabe mencionar que, en varias ocasiones, los dueños también desempeñan actividades en los diferentes departamentos.

Se entiende que se han creado funciones con autoridad de staff, como es el Gerente de Ventas, Gerente de Finanzas, cuentan con asesores legales, entre otros para respaldarlos.

## **Marco Teórico**

La siguiente sección hace referencia a los conceptos teóricos de lo que se desarrolla en el presente trabajo.

### *Planificación Estratégica*

Los cambios permanentes del ambiente como por ejemplo el incremento de la competencia, nuevas tecnologías, o la inestabilidad económica exigen a las compañías a utilizar herramientas que las acompañen y ayuden a lidiar con ello.

Es así como una herramienta como la Planificación Estratégica permite a las organizaciones ir para adelante. Existe una amplia variedad de definiciones y literatura sobre el tema.

Kotler & Armstrong proponen la definición de planificación estratégica como el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes (2007). Implica definir una misión

clara, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

A su vez, Sainz de Vicuña Ancin nos indica que la planificación consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico (2017).

Asimismo, el proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales: 1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales. 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas. 3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta. 4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. 5. Implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Existen algunos aportes teóricos acerca de la planeación estratégica donde destacan que es importante porque mantiene concentrada la atención tanto en el futuro como en el presente, transforma la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición y motiva a los directores para que observen la planeación desde un marco perspectivo-prospectivo, entre otros. (Ospina & Trujillo, 2007)

Sin embargo, Sainz de Vicuña Ancin resalta que hay directivos que se muestran reacios a toda planificación y las principales razones son las sorpresas que pueden producirse en el horizonte contemplado por la planificación y que difícilmente pueden ser previstas con suficiente precisión; la utilización, generalmente no intencionada, de las previsiones financieras de los planes como instrumentos de control de la dirección; y la rigidez del plan: en este sentido, se afirma que un plan pone a la empresa dentro de un corsé, cuando lo que se necesita es todo lo contrario (2017).

#### *Aplicaciones actuales*

Una manera de integrarse verticalmente hacia adelante han sido las tiendas virtuales. Según el siguiente artículo, en abril, el e-commerce facturo un 84% más en comparación con un mes promedio del primer trimestre de 2020. Además, hubo un mayor volumen de productos que se vendieron a través del formato online: las órdenes de compra subieron un 38% en relación a los tres primeros meses del año y se comercializaron un 71% más de unidades respecto de ese periodo. (Devincenzi, 2020)

Para Gustavo Sambucetti, director institucional de la CACE, estos números evidencian que el comercio digital en el país venía desarrollándose a paso firme antes de la pandemia. El contexto actual de locales cerrados y restricciones en la circulación estimulo aún más el aumento de las transacciones virtuales.

### *Estrategia de Crecimiento*

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) en su libro “Administración Estratégica”, exponen que la estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear. Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica (p.34)

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (Robbins, 2014, pág. 245)

En el presente trabajo, se hace un enfoque en el alcance vertical, donde (Thompson et al., 2012) resalta que es el grado al cual las actividades internas de una empresa abarcan una, algunas, muchas o todas las actividades que conforman todo el sistema de la cadena de valor de una industria, desde la producción de materias primas hasta las ventas finales y actividades de servicio (p.174).

Como la integración a las etapas tempranas, integrarse a las etapas posteriores reduce costos al incrementar la eficiencia y el poder de negociación. Además, permite a los fabricantes un mejor acceso a los usuarios finales, fortalecer la conciencia de marca e incrementar la diferenciación de producto. Es por eso, que (Thompson et al., 2012) considera beneficioso ya que esta integración también posibilita que las empresas hagan de la experiencia de compra de los usuarios finales una característica diferenciadora (p.181)

Los formatos más grandes se tornaron menos atractivos para el consumidor en los últimos años y la compra grande mensual fue perdiendo importancia por varios motivos. El principal motivo es la disponibilidad de tiempo. (Quintero, 2016)

En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. Se modernizan las operaciones de la compañía de forma que mejoran la flexibilidad organizacional, reducen los ciclos de tiempo, apresuran la toma de decisiones y reducen los costos de coordinación (Leal Morantes & Cefalá Chirinos, 2003, pág. 614). Una de las formas, es a través del comercio electrónico, el cual abarca los procesos de compra y venta. Los vendedores lo utilizan para ofrecer sus productos y servicios online. (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 559)

## **Diagnóstico**

Luego de haber expuesto en el presente trabajo el análisis de las variables importantes en el mercado, se le sugiere a la empresa llevar a cabo una Integración Vertical hacia adelante con la ayuda de una plataforma de e-commerce.

Sin dudas, la crisis que se generó por la pandemia de enfermedad de coronavirus, significó un punto de inflexión para cualquier organización. Se presentó como una amenaza para Redolfi debido a la frágil situación socio económica del país, que ocasionó cambios en los comportamientos de compra del consumidor. Además, se detectaron inconvenientes como la falta de stock y la suba de precios por parte de los proveedores.

Ante esta situación de total incertidumbre, se volvió más complejo accionar.

No obstante, los supermercados mayoristas tuvieron la ventaja en estos tiempos de poder seguir trabajando. Incluso mucha gente realizó compras de grandes volúmenes para stockearse. La línea de productos que Redolfi ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado, esto hizo que algunos productos se empezaran a vender menos, pero los demás con venta normal.

Cabe destacar que, entre estos, los más favorecidos fueron las organizaciones que cuentan con comercio electrónico. El encierro generó que la mayoría de las personas, busquen productos y precios online, y además soliciten envío a la puerta de sus hogares desde la misma plataforma.

Por consiguiente, se detectó una oportunidad de reinventarse con la idea de brindar ahorro en tiempo y desplazamiento de los consumidores. Hoy en día, aplicar una estrategia de integración vertical hacia adelante, en este caso ofreciendo sus productos, con distintos tipos

de financiación y modalidades de envío; llevándolo a la puerta de los hogares, es más accesible que antes.

El fin de la propuesta, se trata de crear una plataforma de e-commerce perteneciente a Redolfi, destinada a realizar ventas a usuarios finales, es decir, a un nuevo mercado al cual todavía no había alcance. Los instrumentos que se plantean facilitan la llegada en este momento de crisis a realizar funciones de mayoristas y al por menor.

Además de generar beneficios, es lograr un plan de comunicación que permita visibilizar a la organización con información actualizada, tanto los productos como los precios, y las zonas de envío.

Como fortaleza, Redolfi es una empresa que ya está muy bien posicionada, y con gran trayectoria. Poseen amplio conocimiento en el sector de distribución y de la zona.

A pesar de eso, es momento para aplicar una nueva estrategia para lograr una imagen tecnológicamente más desarrollada, y que se adapten a la situación y los actuales requerimientos de los clientes. El consumidor de hoy en día, utiliza principalmente los medios y la tecnología para enterarse de promociones o para buscar las mejores alternativas de compra.

Aun así, el desarrollo de aplicaciones para móviles, o plataformas digitales podría verse como una amenaza. Actualmente, está siendo el arma más fuerte y usada de las empresas como también las redes sociales. Existe una gran competencia. La empresa Redolfi debería introducirse más en su desarrollo tecnológico y al ritmo de las innovaciones constantes, para lograr que la estrategia funcione.

La propuesta incluye también implementar a través de redes y de la plataforma digital un marketing más agresivo, y así lograr la fidelización de sus clientes.

En concreto, la utilización de una estrategia de Integración Vertical hacia adelante puede brindar mayor control sobre la experiencia de compra, y mostrar que la empresa evoluciona junto con las necesidades del cliente. Siendo en este caso a través de una herramienta digital que facilite las compras.

## **Plan de Implementación**

Antes de proseguir con los planes de acción, es conveniente hacer una revisión de la misión y visión como políticas para por medio de ellos, y poder determinar un plan de implementación coherente.

La misión actual de Redolfi es:

“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”.

En el caso de aplicar nuestra estrategia de Integración hacia adelante, la empresa puede añadir lo siguiente:

“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 e innovando constantemente para brindar una experiencia de compra inigualable y una atención al cliente excepcional”

En cuanto a la visión actual, es:

“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”

La propuesta que se le hace es implementar una plataforma e-commerce para más comodidad al cliente a la hora de comprar. Y llegar hasta el consumidor final. Por lo cual se debería modificar la visión sumándole lo siguiente:

“Servir cada vez a un mayor número de clientes, y ofrecerle mayor facilidad a la hora de comprar. 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”

### Objetivo General

“Alcanzar una tasa de crecimiento de ventas del 33% para el 2023 respecto del año anterior, a través de una plataforma e-commerce que permita una Integración Vertical hacia Adelante y así llegar directo al consumidor final”

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el rubro de Alimentos, bebidas y artículos de limpieza facturo \$41.591 millones en el 2019, un 111% más que el 2018. Considerando que el E-Commerce viene creciendo y se espera que lo siga haciendo es que se estima que las ventas desde el 2020 hasta 2023 sean las siguientes:

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
\$ facturados en alimentos, bebidas y artículos de limpieza	\$ 41.591.000,00	\$ 103.977.500,00	\$ 207.955.000,00	\$ 415.910.000,00	\$ 831.820.000,00
Evolucion respecto a n-1	111%	150%	100%	100%	100%

Suponiendo que en 2023 se facturen \$831.820.000 en alimentos, bebidas y artículos de limpieza de manera online, es que la empresa pretende captar un 5% de este mercado. Esto significaría un aumento en las ventas del \$ 41.591.000,00 para diciembre de 2023.

En los años 2017 y 2018 la facturación aumentó un 25 y 16 respectivamente. Teniendo en cuenta la inflación de los años siguientes, suponemos que la empresa para fines de 2023 habría facturado \$ 1.752.875.692,50. Sumando las ventas online, la facturación total sería de \$1.794.466.692,50, lo que supondría un crecimiento del 33% anual con respecto al 2022.

ESTADO DE RESULTADOS						
	al 31/12/2023	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
Total Ventas del Ejercicio	\$ 1.752.875.692,50	\$ 1.327.936.130,68	\$ 983.656.393,10	\$ 697.628.647,59	\$ 487.852.201,11	\$ 318.857.647,78
Ventas estimadas por e-commerce	\$ 41.591.000,00	\$ 20.795.500,00	\$ 10.397.750,00			
Total	\$ 1.794.466.692,50	\$ 1.348.731.630,68	\$ 994.054.143,10			
<b>AUMENTO RESPECTO A n-1</b>	<b>33%</b>					

### Objetivos Específicos

1. Desarrollar una plataforma online que permita alcanzar las 30 mil visitas en la página web para finales de 2023.

2. Organizar un programa de capacitación sobre el uso de la plataforma online para Gerentes y Administrativos para diciembre del 2020.

i. Es preciso enseñar sobre la utilización del nuevo sistema, para luego tener buenas repercusiones en la calidad de la gestión.

3. Obtener un 80% de satisfacción de los clientes durante y después de la compra, se medirá por medio de encuestas vía e-mail.

#### 4. Reducir los tiempos de entrega un 30% para Julio de 2021.

ii. Es necesario optimizar la operatoria del negocio. Un efecto secundario será una mejora en la percepción de los empleados de la distribuidora, lo cual podrá fomentar la productividad. Y que haya un buen aspecto general de la distribuidora.

### Planes de acción

#### Objetivo 1

DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCIARIZACION	RECURSOS ECONOMICOS
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA			
Desarrollo de plataforma online con: Todos los productos en venta con su informacion, Opcion de generar la compra, Distintos medios de pago, etc. Incluye Hosting y Dominio.	1/12/2020	31/12/2023	-	-	-	A cargo de desarrolladores web de la empresa Bloomi Studio	\$21.600. Ver presupuesto en Anexo 1.
Lanzamiento de la Plataforma	1/1/2021	31/12/2023	-	-	-		
Mantenimiento de la plataforma	1/1/2021	31/12/2023	-	-	-		
Rediseño del logo sobre la misma base del anterior	1/12/2020	31/12/2020	-	-	-		\$4800. Ver presupuesto en Anexo 1.
Promocionar la nueva forma de comprar a través de Influencers	1/12/2020	1/6/2021	Gerente Comercial	-	Pedidos armados	Influencers	A través de Canjes de pedidos.
Contratar un community manager	1/1/2021	31/12/2023	Gerente General	-	-	-	
Generar contenido para redes	1/1/2021	31/12/2023	-	Marketing	PC	Community Manager	\$20.000 Mensual = <b>\$720.000</b> por los 3 años . Ver presupuesto en Anexo 2
Implementar el uso de las paginas de Facebook y un Instagram	1/1/2021	31/12/2023	-	Marketing	-	Community Manager	
Pagar Google Shopping para mas publicidad y marketing en la plataforma	1/1/2021	31/12/2023	Gerente General	-	Sitio web listo	-	\$9500 Mensual = \$114.000 anual = <b>\$342.000</b> por 3 años. Ver Presupuesto Anexo 3
Contratar dos empleados administrativos encargados del seguimiento y control del funcionamiento de la plataforma, de las ventas, etc.	1/1/2021	31/12/2023	Gerente General		Microsoft Excel		Sueldo Administrativo Basico Categoria A. \$871.162,8 anual = <b>\$2.613.488,4 por tres años</b> . Ver Presupuesto Anexo 4

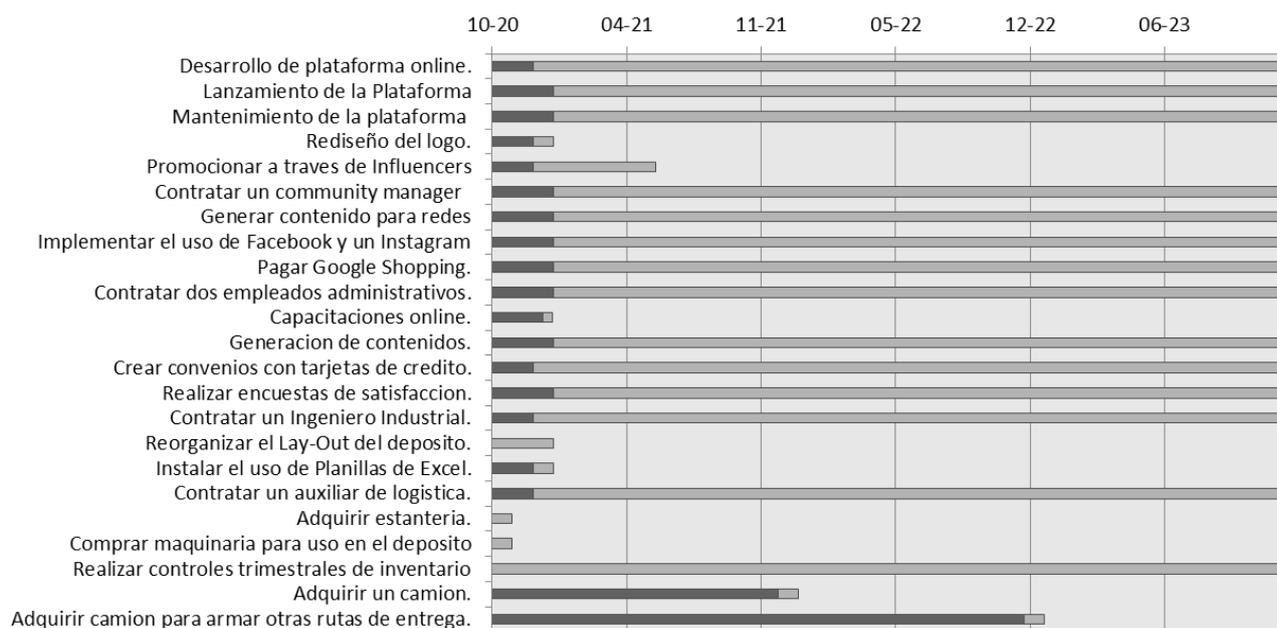
## Objetivos 2 y 3

DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCIARIZACION	RECURSOS ECONOMICOS
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA			
Capacitaciones online sobre la plataforma virtual para Gerentes y administrativos	15/12/2020	30/12/2020	Gerente General	-	Espacio	Desarrolladores Web- Bloomi Studio	Incluido con el desarrollo web
Generacion de contenidos para enviar por e-mail en dias festivos, por diferentes avisos, etc.	1/1/2021	31/12/2023	-	Marketing	-	Community Manager	\$8000 anual
Crear convenios con tarjetas de credito para obtener descuentos o cuotas sin interes	1/12/2020	31/12/2023	Gerente General	-	-	-	-
Realizar encuestas de satisfaccion al cliente con la herramienta de mailing	1/1/2021	31/12/2023	-	-	-	Empresa Doppler	\$2045 anual = <b>\$6135</b> por 3 años . Ver presupuesto en Anexo 5

## Objetivo 4

DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		TERCIARIZACION	RECURSOS ECONOMICOS
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA		
Contratar un Ingeniero Industrial que optimice la logistica del deposito y que realice una verificacion anual del funcionamiento	1/12/2020	31/12/2023	Gerente General			\$45.000 = costo de un mes de rearmar el proceso. \$30.000 anuales= Verificacion cada año. Ver presupuesto en Anexo 6
Reorganizar el Lay-Out del deposito para un funcionamiento mas eficaz	1/10/2020	31/12/2020	Jefe de Deposito y Logistica	Logistica		-
Instalar el uso de Planillas de Excel para control de stock y para ubicar mas facil la mercaderia	1/12/2020	31/12/2020	Jefe de Deposito y Logistica	Logistica	Microsoft Excel	-
Contratar un auxiliar de logistica para que organice las rutas de entrega de los pedidos principalmente	1/12/2020	31/12/2023	Jefe de Deposito y Logistica			\$34.308,14 salario mensual. Ver presupuesto en Anexo 7
Adquirir estanteria necesaria para mantener un orden del deposito	1/10/2020	30/10/2020	Jefe de Deposito y Logistica	Logistica		\$38.495. Ver presupuesto en Anexo 8
Comprar maquinaria para uso en el deposito	1/10/2020	30/10/2020	Gerente General			\$1.861.893,9 . Ver presupuesto en Anexo 9
Realizar controles trimestrales de inventario	1/1/2020	31/12/2023	Jefe de Deposito y Logistica	Logistica	Microsoft Excel	-
Adquirir un camion para dedicar al uso de las ventas e-commerce	1/12/2021	31/12/2021				\$6956000. Ver presupuesto en Anexo 10
Adquirir camion para armar otras rutas de entrega de pedidos de la plataforma e-commerce	1/12/2022	31/12/2022				\$6956000 . Ver presupuesto en Anexo 10

### Diagrama de Gantt



### Presupuesto

Poner el plan en funcionamiento le costaría a la empresa \$28.051.895.

En esta sección del reporte, se refleja la proyección del plan durante tres años.

En el año 2020, habría únicamente egresos de la propuesta ya que se comienza a adquirir lo necesario para lanzar la plataforma en Enero de 2021.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI"						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>						
Por Ventas de Mercaderías	\$ 318.857.647,78		\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.111,56	\$ 1.145.670.387,26
Plan de acción 1				\$ 32.145.634	\$ 43.396.606	\$ 57.283.519
Plan de acción 2				\$ 25.716.507	\$ 34.717.284	\$ 45.826.815
plan de accion 4				\$ 10.672.350	\$ 14.407.673	\$ 19.018.128
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>			\$ 455.966.436	\$ 711.447.166	\$ 960.453.675	\$ 1.267.798.851
<b>EGRESOS</b>						
Costo de Mercadería Vendida	\$ 249.898.421		\$ 374.847.632,22	\$ 528.535.161,44	\$ 713.522.467,94	\$ 941.849.657,68
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121		\$ 17.062.682,08	\$ 24.058.381,73	\$ 32.478.815,34	\$ 42.872.036,24
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955		\$ 11.504.933,14	\$ 16.221.955,73	\$ 21.899.640,23	\$ 28.907.525,10
Gastos Financieros	\$ 39.496.697		\$ 59.245.046,13	\$ 83.535.515,04	\$ 112.772.945,31	\$ 148.860.287,81
Otros Egresos	\$ 885.858		\$ 1.328.787,08	\$ 1.873.589,78	\$ 2.529.346,20	\$ 3.338.736,98
Plan de acción 1			\$ 26.400	\$ 1.727.480	\$ 1.660.180	\$ 1.623.287
Plan de acción 2			\$ 10.045	\$ 14.163	\$ 13.561	\$ 13.259
Plan de acción 4			\$ 1.880.000	\$ 10.459.380	\$ 10.014.300	\$ 609.840
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			\$ 464.025.526	\$ 666.425.627	\$ 894.891.256	\$ 1.168.074.630
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			-\$ 8.059.089	\$ 45.021.540	\$ 65.562.419	\$ 99.724.220
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>			-\$ 2.820.681	\$ 15.757.539	\$ 22.946.847	\$ 34.903.477
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>			-\$ 5.238.408	\$ 29.264.001	\$ 42.615.572	\$ 64.820.743

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la inflación de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2018

Objetivo general: Aumentar las ventas un 33% para 2023 con respecto al año anterior	
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 15% para 2023	
Los ingresos aumentan a una razón del 5% anual en base al ingreso de 2018	
Plan de Acción 2: Lograr que los clientes satisfechos realicen un incremento de los ingresos en un 12% para el 2023	
Los ingresos aumentan a una razón del 4% anual en base al ingreso de 2018	
Plan de Acción 4: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2023	
Los costos operativos disminuyen a una razón del 1,66% anual	

Tabla 1: Inflación (REM)	2019		2020		2021		2022		2023	
		53%	1,53	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

El Valor Actual Neto determina que el proyecto es viable, es decir, es mejor realizar esta inversión antes que tenerla en un plazo fijo o en una renta financiera, por ejemplo. Ya que a largo plazo se recupera y es redituable.

En cuanto, al indicador financiero ROI, la inversión en relación a los beneficios extra que se van a obtener es muy atractiva. El mundo del E-Commerce al ser intangible, ofrece la opción de poder retirarse fácilmente si no se obtiene el resultado esperado.

<b>Inversión a realizar</b>	-\$ 28.051.895
Flujo del periodo 1	-\$ 5.238.408
Flujo del período 2	\$ 29.264.001
Flujo del período 3	\$ 42.615.572
Flujo del período 4	\$ 64.820.743
<b>VAN</b>	2648631,32
<b>TIR</b>	61%
<b>ROI</b>	
Beneficios	283.184.518
Costos	28.051.895
<b>ROI</b>	910%

## Conclusiones

El contexto actual y esperado para el horizonte temporal del presente trabajo contiene varios factores como estancamiento económico, alto grado de conflictividad social en cuanto a lo político, y gran incertidumbre por la pandemia del COVID-19, entre otras cosas.

Teniendo en cuenta la complejidad del contexto en general, y una vez realizado el análisis junto con el diagnóstico de la organización, se detectó el Comercio Electrónico como una ventaja competitiva y una oportunidad justa para que Redolfi SRL sea parte.

En concreto, podemos notar que la propuesta planteada es sumamente rentable para la empresa. Se trata de ser parte de un mercado que actualmente se encuentra en ascenso constante, permitiendo un fortalecimiento y crecimiento de la organización sin necesitar una gran capacidad de financiamiento para invertir en amplios planes de acción.

El comercio electrónico permite a la empresa acceder a un mercado que, de lo contrario, no le sería posible.

Si bien, implementar la plataforma e-commerce en un principio merece de una reorganización que sea eficiente lo cual lleva tiempo, desde analizar los costos logísticos, capacitar a los empleados, hasta la reestructuración de procesos del depósito. En muchos aspectos es prueba y error hasta determinar cuál es el más útil.

Tener que llevar a cabo nuevos procesos, puede fomentar a la organización a tener las áreas funcionales más claras y a cada empleado con sus tareas bien distinguidas. Este fue un punto en las debilidades de la empresa, que hizo de obstáculo a la hora de plantear las acciones.

Se recomienda a la empresa aprovechar el potencial de las redes sociales que sigue incrementándose. Se trata de un universo que brinda la posibilidad de proyectarse a muchísima gente si se mantiene activo en el tiempo.

## Bibliografía

- Aguirre Sábada, C. C. (1999). *Administracion de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Piramide.
- Alpina. (2020). *ALPINA*. Obtenido de <https://www.alpina.com/corporativo/relacionamiento-con-aliados/distribuidores/canales-de-distribucion#E-commerce-94>
- Banco Central. (2020). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Boletin Oficial. (2020). *Boletin Oficial de la Republica Argentina*. Obtenido de Boletin Oficial de la Republica Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Camara Argentina de Comercio Electronico. (2019). *Camara Argentina de Comercio Electronico*. Obtenido de Camara Argentina de Comercio Electronico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Colmenares, D., Oscar, A., & Saavedra, J. L. (2008). Lanzamiento de Supermercados cheap en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210606>.
- Devincenzi, A. (26 de 05 de 2020). El e-commerce en cuarentena crecio en un mes mas que en todo 2019. *El Cronista*.
- Direccion General de Estadisticas y Censos. (13 de Junio de 2017). *Direccion General de Estadisticas y Censos*. Obtenido de Direccion General de Estadisticas y Censos: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/censo-2010-resultados-definitivos/resource/76b863fd-cd7d-408f-a5d4-2f4dea2af751>
- Focas, B. (30 de Marzo de 2020). ¿Cuánta información somos capaces de soportar? . *Pagina 12*.
- Gasalla, J. (22 de 02 de 2020). Infobae Economico. *Infobae*.
- Grupo Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>
- Guadagni, A. A. (19 de 03 de 2020). Es hora de cuidar nuestra casa, el planeta. *La Nacion*.

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. (2015). *Administracion Estrategica: teorica y casos. 11a. edicion*. Cengage Learning Editores.
- INDEC. (Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadisticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadisticas y Censos:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)
- ISO 26000:2010. (s.f.). *Guía de responsabilidad social*. Obtenido de  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Leal Morantes, M., & Cefalá Chirinos, Y. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 614.
- Ospina, J. I., & Trujillo, M. L. (2007). *Planeacion estrategica de tecnologias informaticas y sistemas de informacion*. Colombia: Universidad de Caldas.
- Presidencia Argentina. (2020). *Casa Rosada Presidencia*. Obtenido de Casa Rosada Presidencia: <https://www.casarosada.gob.ar/>
- Quintero, F. (02 de 08 de 2016). ACTUALIDAD DEL SUPERMERCADISMO EN ARGENTINA Y PROYECCIÓN DEL MERCADO. *Sudamerica Bussines*.
- Robbins, S. P. (2014). *Administracion*. Pearson.
- S.A, S. (s.f.). Obtenido de <https://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Sodimac. (2020). *Sodimac*. Obtenido de <https://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/>
- Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital. (2020). *Argentina*. Obtenido de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>
- Telam. (19 de Marzo de 2020). Fuerte incremento en las ventas de supermercados y mayoristas. *Telam*.
- Thompson, A., Gamble, J. E., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administracion estrtategica*. Mexico: McGRAW HILL.
- Tonelli, M. (16 de 05 de 2018). Desarrollo sustentable en Argentina: ¿utopía o realidad? *Telam*.

## Anexos

### Índice del anexo

<i>Anexo1</i> .....	28
<i>Anexo2</i> .....	29
<i>Anexo3</i> .....	30
<i>Anexo4</i> .....	31
<i>Anexo5</i> .....	31
<i>Anexo6</i> .....	32
<i>Anexo7</i> .....	33
<i>Anexo8</i> .....	33
<i>Anexo9</i> .....	33
<i>Anexo10</i> .....	34

## Anexo 1

Presupuesto del desarrollo web de la plataforma e-commerce junto con el rediseño del logo, de la empresa Bloomi Studio. Aportando mantenimiento durante el funcionamiento de la misma.



**Bloomi Studio** <administracion@bloomistudio.com>  
para mí ▾

mar., 30 jun. 18:40

**Hola Paz!**

Mi nombre es **Diego Argüello**, asesor comercial de **BLOOMI STUDIO**, de acuerdo a lo conversado te envío el presupuesto solicitado y te adjunto una breve presentación de nuestra agencia así también como información muy interesante del por qué es importante tener presencia web.

### ACORDE A TUS NECESIDADES

Con la contratación del hosting bonificamos **certificado de sitio seguro** en tu desarrollo web, ¿que es el certificado de sitio seguro?.



Se utiliza para que al momento de la compra en tu sitio web un cliente pueda tener la tranquilidad de que sus datos son encriptados y seguros al mismo tiempo que navega en el sitio.

**Tipo de sitio web solicitado: TIENDA E-COMMERCE**

#### COSTO DEL DESARROLLO

**TIENDA \$17.000** (se paga por única vez, sin mensualidad)

#### OPCIONALES NECESARIOS

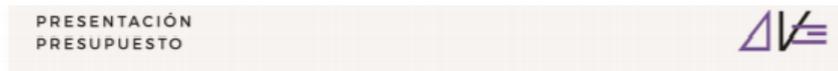
HOSTING: \$2800 Anuales

DOMINIO: \$1800 Anuales

LOGO: \$4800 Único pago

## Anexo 2

Presupuesto ofrecido por la empresa Avalon3 para generar contenido en redes sociales (implementar uso de Facebook e Instagram). Según lo conversado via whatsapp, ofrecen una inversión variable en el caso de que deban ocuparse del envío de mails con temas especiales o en días festivos.



### Presupuesto:

#### A) Community Manager & Social listening

- **Diseño de Planificación estratégica mensual:** grilla conceptual donde indica la temática de la comunicación de cada día. Se tiene en cuenta cronograma espectáculos, actividades y eventos; fechas especiales; etc.
- **Post:** tres veces por semana en las redes (a convenir).
- **Reputación online:** Hablar bien de la marca y estudiar a las competencias. Identificación de hashtags y keywords relevantes.
- **Trends:** Descubrir influenciadores y tendencias en las redes.
- Detectar los **insight**.

#### B) Diseño y Desarrollo de contenidos Mensuales

- Generación de aprox. 16 piezas estáticas de posteo en formato de FB e IG.
- Diseño de 16 historias para IG.
- Creación de 2 videos de 15 a 60 segundos.
- Diseño y desarrollo de una landing page.

#### C) Media Planner

- Identificación de las distintas audiencias.
- Aumentar los seguidores de las redes.
- Administrar de manera eficiente el presupuesto de marketing digital.
- Monitoreo y Reporting.
- Posicionamiento Web.
- Campañas de Remarketing.
- Implementación de campañas de branding y performance en los siguientes medios:

#### **Incluye:**

- **Facebook e Instagram**



## TARIFAS

Tipo	Características	Precio
Honorarios	Fee Mensual	\$20.000.- ARS*
Inversión variable	Recomendado mensual	\$8.000.- ARS

## Anexo 3

Aplicación de Google Shopping, tomando el presupuesto de la Recomendación Personalizada para la empresa Redolfi.

**Google Ads** Nueva campaña 795-150-9931 pazoberti@gmail.com

Tu empresa y tu audiencia — Tu anuncio — **Presupuesto y revisión** — Configurar la facturación

### Definir el presupuesto

Selecciona la opción que mejor se adapte a tu empresa y que te permita conseguir los resultados que quieras. Puedes hacer ajustes en cualquier momento.

**245 ARS** de media al día • 7.448 ARS al mes como máximo  
Llega a un número estimado de entre 50.630 y 84.410 usuarios y consigue entre 2.040 y 3.410 clics en tus anuncios al mes

**RECOMENDACIÓN PERSONALIZADA** ⓘ

**315 ARS** de media al día • 9.576 ARS al mes como máximo  
Llega a un número estimado de entre 65.100 y 108.540 usuarios y consigue entre 2.620 y 4.390 clics en tus anuncios al mes

**534 ARS** de media al día • 16.234 ARS al mes como máximo  
Llega a un número estimado de entre 110.360 y 183.970 usuarios y consigue entre 4.450 y 7.430 clics en tus anuncios al mes

**Cómo funciona el presupuesto**

**¿Cuándo se paga?**  
Solo pagas por los clics en tus anuncios o las llamadas a tu empresa.

**Tu media diaria**  
Es posible que algunos días inviertas una cantidad inferior a la media diaria y otros, hasta 4 veces más. No obstante, no pagarás más del máximo mensual por todo el mes.

**Si cambias de idea**  
Prueba a publicar el anuncio sin compromiso, ya que puedes cambiar el presupuesto o cancelar su publicación en cualquier momento.

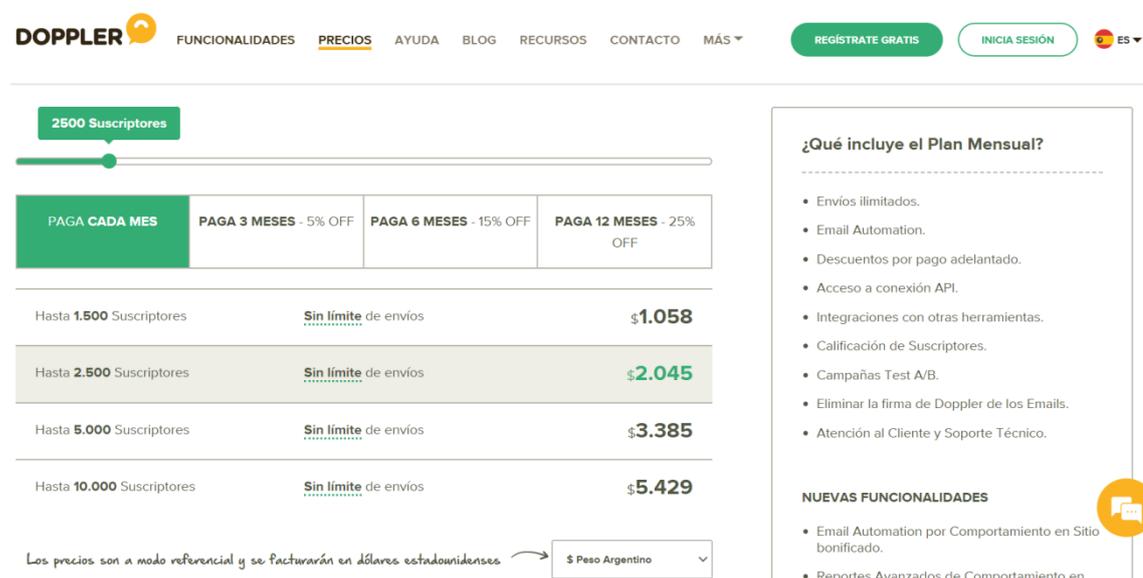
## Anexo 4

Empleados administrativos. Recuperado de: <https://agec.com.ar/>

	MAESTRANZA			ADMINISTRATIVO						CAJERO		
	A	B	C	A	B	C	D	E	F	A	B	C
<b>BASICO</b>	\$ 35.790,08	\$ 35.925,50	\$ 36.400,06	\$ 36.298,45	\$ 36.501,96	\$ 36.705,33	\$ 37.315,59	\$ 37.824,00	\$ 38.569,83	\$ 36.467,90	\$ 36.705,32	\$ 37.010,43

*Anexo 5*

Presupuesto de mailing recuperado de: <https://www.fromdoppler.com/es/>



**DOPPLER**  FUNCIONALIDADES **PRECIOS** AYUDA BLOG RECURSOS CONTACTO MÁS ▾ REGÍSTRATE GRATIS INICIA SESIÓN ES ▾

**2500 Suscriptores**

PAGA CADA MES	PAGA 3 MESES - 5% OFF	PAGA 6 MESES - 15% OFF	PAGA 12 MESES - 25% OFF
Hasta <b>1.500</b> Suscriptores	<b>Sin límite</b> de envíos		<b>\$1.058</b>
Hasta <b>2.500</b> Suscriptores	<b>Sin límite</b> de envíos		<b>\$2.045</b>
Hasta <b>5.000</b> Suscriptores	<b>Sin límite</b> de envíos		<b>\$3.385</b>
Hasta <b>10.000</b> Suscriptores	<b>Sin límite</b> de envíos		<b>\$5.429</b>

Los precios son a modo referencial y se facturarán en dólares estadounidenses  \$ Peso Argentino ▾

**¿Qué incluye el Plan Mensual?**

- Envíos ilimitados.
- Email Automation.
- Descuentos por pago adelantado.
- Acceso a conexión API.
- Integraciones con otras herramientas.
- Calificación de Suscriptores.
- Campañas Test A/B.
- Eliminar la firma de Doppler de los Emails.
- Atención al Cliente y Soporte Técnico.

**NUEVAS FUNCIONALIDADES**

- Email Automation por Comportamiento en Sitio bonificado.
- Reportes Avanzados de Comportamiento en

*Anexo 6*

Presupuesto en base a entrevista telefónica con Ingeniero Tomas Presman.

<b>PRESUPUESTO para Redolfi SA</b>	
CUIT: 30-56783883-4	
Localidad: Córdoba	3/7/2020
<b>ASESORIA DE LOGISTICA</b>	
<i>Costos Detallados</i>	
Asesoramiento del proceso logistico (Reorganizacion, Presentacion de un nuevo sistema de almacenamiento,etc)	\$ 45.000
Realizar control anual del proceso (Proponer innovaciones tecnologicas, trabajar en conjunto con Jefe de Logistica)	\$ 30.000
<i>Ingeniero Tomas Presmán</i>	
<i>Telefono: 3515180063</i>	

Anexo 7

Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-del-01-al-02-de-2020-anexo-b/>

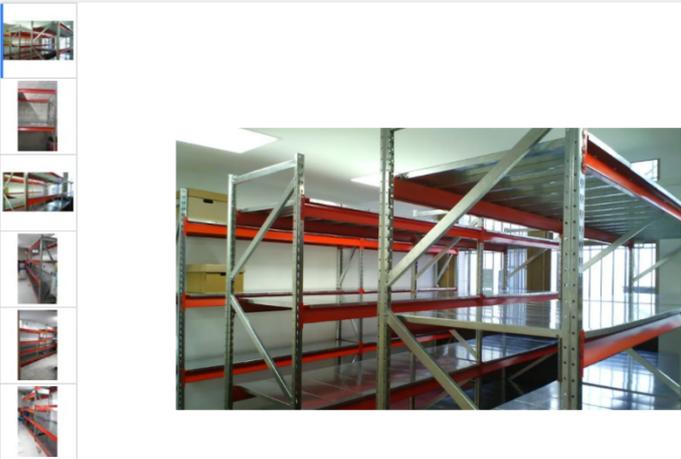
**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES  
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO  
ENERO a FEBRERO / 2020**

**AUXILIAR**

INICIAL	A	ANT. \$	TOTAL	B	ANT. \$	TOTAL	C	ANT. \$	TOTAL
	34.308,14		34.308,14	34.627,07		34.627,07	35.679,61		35.679,61
1	34.308,14	343,08	34.651,23	34.627,07	346,27	34.973,33	35.679,61	356,80	36.036,41
2	34.308,14	686,16	34.994,30	34.627,07	692,54	35.319,60	35.679,61	713,59	36.393,20
3	34.308,14	1.029,24	35.337,39	34.627,07	1.038,81	35.665,88	35.679,61	1.070,39	36.750,00
4	34.308,14	1.372,33	35.680,46	34.627,07	1.385,08	36.012,15	35.679,61	1.427,18	37.106,79
5	34.308,14	1.715,41	36.023,56	34.627,07	1.731,35	36.358,42	35.679,61	1.783,98	37.463,58
6	34.308,14	2.058,49	36.366,63	34.627,07	2.077,62	36.704,68	35.679,61	2.140,78	37.820,38
7	34.308,14	2.401,57	36.709,72	34.627,07	2.423,89	37.050,95	35.679,61	2.497,57	38.177,17
8	34.308,14	2.744,65	37.052,79	34.627,07	2.770,17	37.397,24	35.679,61	2.854,37	38.533,97
9	34.308,14	3.087,73	37.395,88	34.627,07	3.116,44	37.743,51	35.679,61	3.211,16	38.890,77
10	34.308,14	3.430,81	37.738,95	34.627,07	3.462,71	38.089,78	35.679,61	3.567,96	39.247,57

### Anexo 8

Presupuesto por estantería.



Nuevo - 1 vendido

**Rack De 230x100x300  
Con Plano De Carga**

**\$ 38.495**

Stock disponible

Pagá en hasta 12 cuotas  
  
[Ver los medios de pago](#)

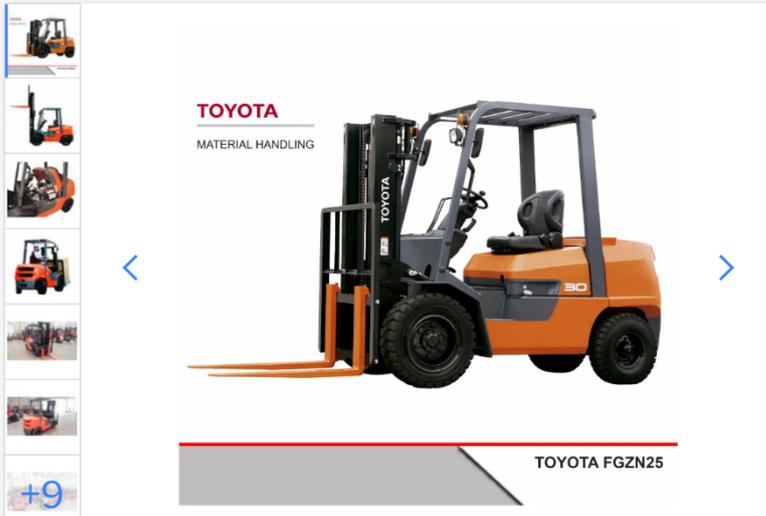
Entrega a acordar con el vendedor  
 Córdoba  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (1000 disponibles)

[Comprar ahora](#)

### Anexo 9

Presupuesto por maquinaria (Auto elevador).



2020

**Autoelevador Toyota  
Nafta/gas Fgzn25 2,5tn 0  
Hs**

Publicado el 22/06/2017

**U\$S 26.350**

[Preguntar](#) [Reservar](#)

Sumás 500 Mercado Puntos con tu reserva.

**Información de la concesionaria**

Nombre  
 Toyotamaterialhandling

### Anexo 10

Presupuesto por camión para adquirir en el primer año de funcionamiento de la plataforma, y luego invertir en otro para el segundo año.



2020 - 0 km

### Camion Atego 2730/48 K



Publicado el 09/12/2019

# U\$S94.000

Preguntar

Reservar

Sumás 1.000 Mercado Puntos con tu reserva.

#### Información de la concesionaria

TruckStore

Nombre

Truckstore Mercedesbenz