

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**



**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACION**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE DIFERENCIACION EN VENTAS  
ONLINE E IMPLEMENTACION TECNOLOGICA PARA A.J. & J.A REDOLFI  
SRL**

**MÓDULO 1**

**PROFESOR: DR. CARLOS VITTAR**

---

**ALUMNO: BUSTAMANTE JONATHAN MAYCO**

**DNI: 35.637.913**

**LEGAJO: VADM08649**

**FECHA: 04/05/2020**

**VILLA MARÍA - CORDOBA**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	5
ANÁLISIS EXTERNO. ....	5
MACROENTORNO.....	5
Análisis PESTEL: .....	5
MICROENTORNO. ....	10
Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter:.....	10
ANÁLISIS INTERNO .....	11
Cadena de Valor de Michael Porter .....	12
Actividades Primarias: .....	12
Actividades de Soporte.....	12
Evaluación: Aportes de mayor valor.....	13
Análisis FODA. ....	13
Análisis ANSOFF. ....	15
MARCO TEÓRICO .....	16
DIAGNOSTOCO Y DISCUSIÓN .....	19
PROPUESTA .....	20
Objetivos.....	20
Objetivos Generales .....	20
Objetivos Específicos .....	21
Primer objetivo específico:.....	21
Segundo objetivo específico: .....	23
Tercer Objetivo Específico: .....	26
Planteo General del Plan estratégico .....	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
Recomendaciones y nuevas problemáticas a tratar .....	30
BIBLIOGRAFIA.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Fuerzas competitivas de Porter.....	10
<i>Figura 2:</i> Matriz FODA.....	13
<i>Figura 4</i> Grafico Gantt Primer objetivo específico .....	21
<i>Figura 5</i> Grafica Gantt - Segundo objetivo específico.....	24
<i>Figura 6</i> Grafica Gantt - Tercer objetivo específico .....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Factores Políticos.....	5
<i>Tabla 2</i> Factores Económicos.....	6
<i>Tabla 3</i> Factores Socio-Culturales.....	7
<i>Tabla 4</i> Factores Tecnológicos.....	7
<i>Tabla 5</i> Factores Ecológicos / Ambientales / Geográficos.....	9
<i>Tabla 6</i> Factores Legales.....	9
<i>Tabla 7</i> Fuerzas competitivas de Porter.....	10
<i>Tabla 8</i> Matriz de ANSOFF.....	15
<i>Tabla 9</i> Presupuesto de sitio WEB.....	22
<i>Tabla 10</i> Estimación de ventas y ROI.....	22
<i>Tabla 11</i> Presupuesto de Sistemas Informáticos y ROI.....	25
<i>Tabla 12</i> Ganancias, Presupuesto de APP Y ROI.....	27
<i>Tabla 13</i> Beneficios totales del Proyecto y ROI General .....	29

## INTRODUCCIÓN

En el presente reporte se realizara un análisis a la empresa A.J & J.A REDOLFI SRL con la finalidad de establecer una planificación estratégica, con el objetivo de lograr un aumento de su rentabilidad a través de la implementación del mismo.

A.J. & J.A REDOLFI SRL es una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización mayorista de productos alimenticios y cigarrillos. Está ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, allí se encuentra su principal centro de distribución, en donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a sus sucursales.

La misma comenzó sus actividades como negocio mayorista en 1975 con la conformación de la sociedad Alonso J y José A Redolfi, padre e hijo respectivamente. Fue creciendo a lo largo de los años, adquiriendo en 1976 una empresa de distribución de cigarrillos y obteniendo contratos exclusivos para la comercialización de los mismos, en 1987 abrieron su primera sucursal en Río Tercero abarcando de esta manera sus alrededores. En 1990 se constituye la sociedad con la razón social y forma jurídica con la que hoy en día se conoce A.J & J.A Redolfi SRL. A la fecha la empresa cuenta con 4 socios, José Redolfi con el 85% de las cuotas partes y el 15% restante dividido entre sus 3 hijos en partes iguales. Además Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río cuarto, Villa María y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Su cartera abarca aproximadamente unos 6000 clientes, cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Planteo del Problema:

El mercado mayorista y distribuidor está experimentando cambios derivados de las nuevas demandas y tecnologías. Dado el fuerte crecimiento del canal online, el comportamiento y preferencias de los minoristas se inclinan cada vez más al uso de estas herramientas, haciendo que sus compras sean más ágiles y le demanden el menor esfuerzo posible, sumado a la feroz competencia y a las grandes amenazas que surgen en el mercado vía eCommerce, que exige a las empresas a replantear sus procesos de ventas. Para la empresa, adaptarse a estos cambios representa la oportunidad de ampliar sus segmentos y llegar a un mercado cada vez más prometedor. Es por ello que, se plantea, la necesidad de adaptar sus procesos de ventas, incorporando en ellos nuevas maneras de

llegar al consumidor y sacándole el mayor provecho a las tecnologías disponibles, obteniendo así, una ventaja competitiva y una mejora disruptiva frente a la competencia.

Si bien A.J & J.A Redolfi SRL es una empresa que tiene objetivos corporativos bien definidos, en este informe se realizara una planificación estratégica de diferenciación en la distribución, con el objetivo de estar presentes en todos los canales en los que el cliente consume, facilitándole su adquisición mediante su canal de preferencia a través de la implementación de nuevas tecnologías y la digitalización de sus ventas. Para así ayudar a la empresa a brindarle más opciones a sus consumidores, aumentar sus ventas y llegar a un mercado que está cada vez más en auge, lo que traería de la mano una mayor rentabilidad y le brindaría una ventaja competitiva que la posicionaría por sobre la competencia.

Casos en los que se aplican las estrategias a utilizar:

Como ejemplo de una planificación estratégica con orientación en la diferenciación es la empresa Caterpillar que además de vender productos de gran calidad es muy famosa por su red de distribución y su excelente disponibilidad de refacciones, todo lo cual es decisivo en el equipo pesado ya que el tiempo ocioso en esta industria cuesta mucho, esto les ha permitido posicionarse como una marca líder y tener una participación dominante del mercado en el que participa. (Porter M. , 2007)

Como ejemplo de un modelo de ventas de eCommerce en el canal mayoristas tenemos Apple inc. La marca de la manzana conocida mundialmente por dominar el mercado de Smartphone para consumidor final, ahora ha incursionado en el mercado B2B (Business to Business) y se ha convertido en una de las empresas que comparten grandes ganancias en este modelo. La clave de Apple está en versatilizar sus esfuerzos, haciendo que sus productos estén disponibles para usuarios finales y en grandes cantidades para negocios y distribuidores de todo el mundo, gracias a los esfuerzos puestos en el eCommerce B2B, la empresa vendió más de 10 mil millones de dólares en 2016. Entre los servicios que ofrece están, aplicaciones móviles para negocios, sitio móvil optimizado para B2B, chat en vivo y herramientas de personalización de productos. (Martinez, 2019).

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS EXTERNO.

En esta situación se analizarán las variables externas que afectan a la industria en la que se desempeña A.J. & J.A Redolfi SRL. Para ello se utilizarán 2 herramientas que nos permitirán definir el mercado de referencia en el que estaremos. Ellas son el análisis PESTEL y Las 5 Fuerzas de Michel Porter.

### MACROENTORNO.

#### Análisis PESTEL:

“Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio - culturales, ecológicos y legales” (Parada, 2013).

*Tabla 1* Factores Políticos.

Medidas tomadas por el Gobierno	<p>El gobierno Argentino ha tomado medidas para evitar el aumento elevado de precios y el desabastecimiento, implementando la “ley de abastecimiento” prohibiendo a las empresas que haya el faltante de insumos básicos. A demás a dicha ley se le sumó el “decreto de necesidad y urgencia” el cual prohíbe que los precios sean superiores al máximo establecido, lo que deja en una encrucijada a los distribuidores mayoristas ya que por un lado dicho decreto los priva de elevar los precios y por otro la ley de abastecimiento le impide dejar de comprar a sus proveedores haciendo que toda la carga recaiga sobre ellos. (Clarín.com, 2020)</p> <p>Por otro lado la nueva gestión del gobierno busca que las nuevas “políticas de incremento de consumo” ayuden a los mayoristas en la no elevación de precios y que las ganancias provengan más de las cantidades vendidas y menos de los aumentos. (Villafañe, 2020)</p>
IVA	<p>Dado el contexto económico y social imperante, se decretó emergencia social en los términos de la ley 27.200. El presidente de la nación Argentina mediante el decreto 567 impuso una alícuota del 0% en ciertos productos de la canasta básica, para negocios monotributistas y micropymes. Esto afecta directamente a los distribuidores ya que mediante el decreto 603 se dispuso que los mismos no podrán cobrarle el IVA a kioscos y otros pequeños negocios, absorbiendo el impuesto de forma directa. (Boletín oficial de la República Argentina, 2019)</p>
Régimen de promoción	<p>La ley 27.506, sancionada en 2019 y con vigencia desde el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2029, establece que aquellas empresas con</p>

de la economía del conocimiento	objeto de creación, diseño, desarrollo o “implementación” de tecnologías de software, e.Comerce, Marketplace, e-Learning, entre otros, gozaran de beneficios fiscales. Esto quiere decir que el estado le garantiza una estabilidad fiscal a todos los tributos nacionales y que al momento de inscribirse en el registro no se verá incrementada la carga tributaria total. (Boletín oficial de la República Argentina, 2019)
---------------------------------	--

*Tabla 2 Factores Económicos.*

Inflación	El nuevo gobierno argentino, con el objetivo de reducir la dispersión generada por el proceso inflacionario de 2019, anunció que los supermercados mayoristas y distribuidores entrarán al programa de precios cuidados con un total de 59 productos de la canasta básica. Este acuerdo tiene un plazo de cumplimiento anual con revisión trimestral y forma parte de la estrategia general anti inflacionaria. (iprofesional, 2020)
Ventas	Luego de un auge de consumo durante el comienzo de la pandemia, las ventas en el canal mayoristas cayeron abruptamente durante el mes de Mayo, aun así la consultora Scentia indicó un incremento del 7,5% interanual y un 1,9% acumulado en lo que va del año, a la vez que destacó el auge del canal eCommerce, con un crecimiento del 240% respecto de igual mes del año pasado. (Donato, www.infobae.com, 2020)
Tipo de cambio (Dólar)	El tipo de cambio según el banco central es de \$71,48 para minoristas y de \$68,99 para mayoristas (el mismo fluctúa según el día) (BCRA, 2020).
Ventas online	Según un informe de la cámara argentina de comercio electrónico, la facturación de las ventas vía e-Commerce en Argentina subió un 84% en el mes de abril del 2020, sin tener en cuenta el rubro turismo y viajes que habitualmente son los que más venden en este tipo de operaciones. Este crecimiento se profundizó en empresas que vende productos esenciales como los mayoristas, donde se registró una suba del 149% respecto a la mejor quincena promedio del último trimestre. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2020)

Tabla 3 Factores Socio-Culturales.

Cambios en el consumo	Un estudio realizado por la consultora Scentia detectó que tras la cuarentena, el comportamiento de los consumidores se vio modificado. La pandemia volvió una gran cantidad de productos muy necesarios, pero a otros completamente prescindibles. En el informe se destacó que uno de los causantes que llevo al cambio en el consumo fue la caída de los ingresos, indicando que en promedio hay unos 100 millones de pesos menos en salarios para todas las familias argentinas, por ende la gente destina su ingreso a la compra de lo básico porque no puede hacer otra cosa. (Donato, www.infobae.com, 2020)
Preferencias de los nuevos consumidores	Un relevamiento realizado en 2017 por In-Store en Argentina indico que en las últimas décadas las nuevas generaciones se han visto fuertemente influenciadas por cambios tecnológicos y socioculturales, modificando sus hábitos de compra y consumo generando nuevos perfiles de shoppers. Durante el estudio se logró saber que el 80% de los argentinos utiliza internet, lo que ha producido una fuerte dependencia de redes sociales, mensajería instantánea y apps. En dicho informe realizado a Millennial joven y adulto, Xennial y Baby boomer se detectó la predisposición de estas generaciones a las compra online y a la aceptación de publicidad por este canal. (Ayala, 2019)
Nuevas formas de compra	Según datos de la cámara Argentina de comercio electrónico el 31% de los argentinos declara haber incrementado sus compras online. Esto quiere decir que se sumaron más de dos millones de nuevos usuarios a este canal, lo que produjo un abrupto incremento en las compras que según el estudio se mantendrá o se intensificará en el tiempo. (Inversorlatam, 2020)
Medios de pago	A través de la digitalización acelerada en la que se vio inmersa la sociedad no solo se modificaron las formas de compra sino también los métodos de pago. La forma de pago digital más elegida por los argentinos fue contactless y/o QR. (Inversorlatam, 2020)
Logística del consumo online	Retiro en la tienda 50%, envío a domicilio 39% y retiro en sucursal 9%, entre otros. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019).

Tabla 4 Factores Tecnológicos.

Deep learning	Según Lokad, utilizando Deep learning es posible detectar automáticamente la estacionalidad aplicable a un producto incluso cuando el producto haya estado a la venta durante solo 3 meses. Con estas nuevas herramientas se introdujo el concepto de pronóstico probabilístico para la cadena de valor donde se puede calcular la demanda futura y es mucho más acertado que el pronóstico tradicional, esto brinda una solución a los problemas centrales de la cadena de suministro. (Lokad, 2020)
Big Data	Esta herramienta que se está implementando mucho en centros de distribución y logística, permite tomar decisiones más informada y analíticas sobre el negocio. José-Luis Molina, cofundador de MBIT School señala que los beneficios de aplicar big data pueden ser reducción en los tiempos de entrega de los pedidos, la optimización de las operaciones ligadas a la demanda y la mejora de los costes de la cadena de suministro. (Asersa process efficiency, 2020)
Drive	Consiste en una nueva forma de venta, que sería un punto medio entre el eCommerce y el comercio tradicional. El usuario entra en la página web de la marca, selecciona sus artículos, y luego pasa por el punto de servicio llamado punto drive para recoger la cesta. La principal ventaja para el usuario es ganar tiempo respecto a una compra online, ya que tiene la ventaja de poder ir a recoger sus alimentos cuando le conviene, y no estar esperando a que pase la empresa a entregar su pedido, además de no pagar extra por la entrega. (Mebs, 2014)
eCommerce	La cámara Argentina de comercio electrónico, en su estudio de 2019 indicó que en el último año las compras en línea han aumentado un 76% con respecto al año anterior y el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza vendió un 111% más con respecto al 2018 (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019).
Medios utilizados para transacciones de eCommerce	Los dispositivos más usados para las compras online fueron los dispositivos móviles, lo que trajo de la mano que las apps ganaran más terreno, un 22% de los usuarios realizaron compras por ésta vía. Un dato destacable es que en los supermercados y farmacias aparecieron como un nuevo protagonista las apps de pedidos y delivery, que representaron el 28% del total de las órdenes de compra y el 8% de la facturación de esas categorías (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019).

Por su parte, Victoria Lupo, Brand & Commerce Director Kantar Insights, señala: “Se observó una fuerte presencia de consultas online previo a la realización de compras offline, vislumbrando de esta manera la consolidación de la omnicanalidad y

reforzando que el canal digital complementa a las compras en tiendas físicas” (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2019).

*Tabla 5 Factores Ecológicos / Ambientales / Geográficos.*

Cambio Climático	Argentina con el objetivo de mitigar el cambio climático asumió la meta de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Las acciones de mitigación están ligadas al ahorro energético a través del uso eficiente de la energía, lo que produce además, menores costos en las empresas (Ministerio de ambiente y desarrollo sustentable, 2018).
Conciencia ambiental	Según la encuesta de Kantar Worldpanel, los argentinos demostraron tener una arraigada conciencia ambiental en sus consumos diarios. Los efectos de los desechos plásticos y el tiempo en que tardan en degradarse influyen en la conciencia de los consumidores. El 43,5% opta por llevarse envases retornables, mientras que un 10% prefiere marcas que ofrecen envase de cartón y un 7% evita completamente comprar productos que vengan en envases plásticos. El 90% de los ciudadanos argentinos asegura que optar por productos “eco friendly” influye notoriamente en su estilo de vida (Kantar Worldpanel Argentina, 2016).

*Tabla 6 Factores Legales.*

La Ley N° 24.449	Los automotores deben ajustarse a los límites sobre emisión de contaminantes, la cual también establecerá el procedimiento para detectar dichas emisiones (Ministerio de ambiente y desarrollo sustentable, 2018).
Ley 10.124	Según la legislación provincial de Córdoba, dicha ley alcanza a los supermercados mayoristas y la cadena de distribución (Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, 2012).
Ley 10.124 Artículo 8 trazabilidad	Hace referencia al cumplimiento de aquellos procedimientos que permiten conocer el origen, la ubicación y la trayectoria de un producto a lo largo de la cadena de comercialización, garantizando los siguientes requisitos: Certeza acerca del origen de la mercadería; Identificación inequívoca de mercaderías y características asociadas, conforme a su procedencia; Respeto absoluto a la Ley de Marcas; Confianza adecuada de que un producto satisface los requisitos de calidad promocionados; Garantía de aplicación de la cadena de comercialización, y Acabado cumplimiento de normas tributarias nacionales,

	provinciales y municipales (Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, 2012).
Ley 10.124 Artículo 9 Aspectos laborales	La ley establece que en materia laboral las grandes superficies comerciales y los establecimientos que conforman cadenas de distribución deben: a) Contribuir a la expansión del nivel de ocupación en la zona donde se pretendan radicar; b) Asegurar la ocupación de un ochenta por ciento (80%) de trabajadores que acrediten residencia permanente e inmediata anterior por dos o más años en el municipio o comuna donde fueran a instalarse; c) Cumplir con las obligaciones laborales y previsionales de todo su personal, y d) Contar con adecuados antecedentes en el aspecto socio laboral (Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, 2012).

### MICROENTORNO.

#### Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter:

Este análisis permitirá a la empresa conocer la competencia que tiene en el sector en el que opera.



Figura 1: Fuerzas competitivas de Porter

Tabla 7 Fuerzas competitivas de Porter.

5 Fuerzas Competitivas de Porter	Descripción del Mercado	Ponderación		
		A	M	B
Rivalidad entre los competidores	En el canal mayorista existe una feroz competencia a nivel precio que produce una gran rivalidad interna y que provoca que los márgenes sean más reducidos para las empresas del sector. En el caso de A.J & J.A Redolfi, si bien el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento, la altísima competencia hace que el mismo pueda cambiar de proveedor fácilmente, esto hace que esta fuerza sea la que más influye negativamente sobre la empresa.	X		

Amenaza de nuevos competidores	La entrada al canal de distribución mayorista es muy complicada, las empresas ya establecidas cuentan con mucha más facilidad para hacer llegar sus productos a los consumidores. La puesta en marcha de un mayorista implica inversiones monetarias muy altas sumándole que tampoco es fácil conseguir la representación de marcas líderes para poder competir. A.J & J.A Redolfi es una empresa con años de trayectoria y muy bien posicionada, lo que hace que no corra una gran amenaza por parte de nuevos competidores.			X
Poder de negociación de los clientes	El poder que tenga el consumidor en canal mayorista está ligado en gran parte al volumen de compra que este realice. Los clientes a los que provee A.J & J.A Redolfi son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m2, lo que hace que tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.			X
Amenaza de productos sustitutos	Los productos sustitutos se vuelven una amenaza cuando otro proveedor puede tener la exclusividad del mismo y así controlar los precios, esto produciría una desventaja de costos para las empresas que no posean esos bienes. Si bien A.J & J.A Redolfi exclusividad en ciertos productos, no puede abarcar la totalidad del mercado de los mismos, por lo tanto siempre se corre un riesgo de que aparezcan productos que sustituyan a los que ellos proveen.		X	
Poder de negociación de los proveedores	En el canal en el que actúa la empresa, la fuerza de los proveedores es reducida, ya que la mayoría son pequeños productores que necesitan del canal mayorista para hacer crecer sus ventas y por ende su negocio. Entonces podemos decir que esta fuerza es favorable ya que la empresa al ser un cliente indispensable para los mismos, no corre el riesgo de aumentos de precios.			X

**Nota: A: Alta; M: Media; B: Baja**

### *ANÁLISIS INTERNO*

En esta situación se analizarán las variables internas que afectan a A.J. & J.A Redolfi SRL. Para ello se utilizarán 3 herramientas, Cadena de valor de Porter, matriz FODA y matriz de ANSOFF.

*Cadena de Valor de Michael Porter.*

*Actividades Primarias:*

- Logística Externa: La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compras podrá modificar según la oferta del proveedor y el stock mínimo requerido.
- Logística Interna:
  - Recepción: Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Se realiza un control del pedido de forma manual.
  - Almacenaje: Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito correspondiente (posee 3 depósitos).
  - Distribución: Se realiza según el tamaño de la orden, lo que determinara el tipo de vehículo a utilizar.
- Operaciones (Manejo de stock): Se tiene una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas (similar a Just in Time).
- Marketing/ Ventas: Se tiene una política en cuanto a las ventas, que los clientes sean pocos pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Hay dos opciones, la primera que el comprador se contacte con la empresa, y la segunda, se comunica el responsable de ventas con la empresa la que le gustaría vender.
- Servicio post- venta: No cuenta con un seguimiento post venta, finalizada la misma se acaba el vínculo hasta recibir una nueva orden.

*Actividades de Soporte.*

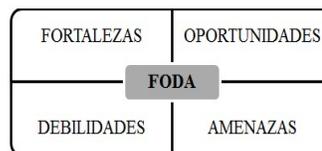
- Infraestructura: La infraestructura actual no es acorde a la demanda, pero ha realizado una fuerte inversión en la construcción un nuevo centro de distribución más grande para estar acorde a la misma además de atraer a posibles nuevos proveedores y compradores.
- Recursos Humanos: Actualmente no cuenta con área de recursos humanos. Desde Administración se liquidan sueldos.
- Tecnología: Se cuenta con un sistema informático para determinar las compras a realizar, no así para la gestión de compras ni para ventas.
- Compras (selección de Proveedores): Comprometida la venta, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización, que sea uno o varios depende del producto buscado. Se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones. Los proveedores

disponibles son pocos, se está en proceso de búsqueda de nuevas opciones para evitar la dependencia.

*Evaluación: Aportes de mayor valor*

Los fuertes con los que cuenta la empresa A.J & J.A Redolfi son, la infraestructura, ya que se está realizando un nuevo centro de distribución que le permitirá ampliar sus capacidades y atender mejor a la demanda. Su otro fuerte es la distribución ya que tiene una importante flota de vehículos que le permiten atender la gran cantidad de clientes que posee (6000 aprox.), esto le da una ventaja ya que al tener distintos tamaños de vehículos, le otorga versatilidad y puede ajustarse adecuadamente a la demanda.

*Análisis FODA.*



*Figura 2: Matriz FODA.*

**Fortalezas:**

- Cuenta con una gran flota de vehículos (73) que le permiten distribuir sus productos entre sus sucursales y a sus clientes de forma rápida y óptima.
- Posee una ubicación estratégica, gracias a la ruta nacional número 9 que une Capital Federal con el norte pasando por Córdoba y de este a oeste por la ruta número 10.
- Posee varios locales lo que les permite una mejor distribución de sus productos a lo largo de toda la provincia de Córdoba y comodidad para los clientes.
- Bajo nivel de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas es de contado y el 20% restante en plazos de cobranza no superiores a los 21 días.
- Excelente relación con proveedores, ya no posee deudas con los mismos.
- Excelente relación con el personal, por trato carismático y pagos en tiempo y forma.
- Una línea de productos muy variada, lo que le favorece a sus clientes ya que pueden abastecerse de muchos productos con un solo proveedor.
- Precios muy competitivos, especialmente en toda la línea de refinería de maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.) y también en la línea Gillette.
- Reducido poder de negociación de precio y financiación por parte de los clientes ya que sus volúmenes de compra no son altos por ser pequeños comerciantes.

- Goza de economía de escala, ya que sus precios son competitivos con los demás proveedores y sus clientes son extremadamente sensible a los precios.

#### Debilidades:

- Posee clientes de pequeña envergadura con un bajo volumen de compra.
- Pocos proveedores, se corre el riesgo de dependencia de los mismos y se pierde la posibilidad de negociación.
- Falta de tecnología (software de base de datos), aplicada a la recolección de datos de sus clientes para saber sus preferencias, comportamiento y volumen de compra. Tampoco tiene sistema contable, de inventario, de control de compras (no les permite controlar su evolución o estado), de ventas ni de manejo de stock.
- Falta de plan de Marketing para la promoción y difusión de su imagen, para la captación de nuevos clientes y fidelización de los mismos.
- No posee departamento de recursos humanos, lo que puede dificultar el proceso de contratación de nuevo personal y la comunicación dentro de la empresa.
- Falta de financiación en sus ventas, lo que puede desalentar a potenciales clientes de mayor envergadura.
- Infraestructura del centro de distribución no acorde a la demanda, esta barrera le impide el crecimiento del volumen de ventas en el mercado.
- Falta de control y cuidado (seguridad) de la mercadería, esto produce perdidas ya que hay pérdida de tiempo en la preparación de pedidos, roturas de empaques, robos de mercadería y vencimientos de la misma. No hay registros de la mercadería existente.

#### Oportunidades:

- Construcción del nuevo centro de distribución que le ayudará a resolver problemas de falta de stock y así evitar la pérdida de clientes.
- Ahorro tributario por traslado del centro de distribución a la zona industrial municipal.
- Al contar con centro de distribución de mayor tamaño, tiene la posibilidad de obtener contrato de exclusividad con molinos Rio de La Plata y Cepas en toda la provincia de Córdoba, lo que le otorgaría un aumento de ventas e ingresos de un 20%.
- Ante la situación económica, un elevado proceso inflacionario, que atraviesa el país la gente ha decidido hacerse de stock en productos básicos eligiendo a mayoristas para proveerse.
- Ley 27.506, las empresas que hagan uso de tecnologías, como creación de un sitio web eCommerce o utilización de nuevos sistemas gozaran de beneficios fiscales. El estado

le garantiza una estabilidad fiscal de todos los tributos nacionales y al momento de inscribirse en el registro no se verá incrementada su carga tributaria total.

- Crecimiento exponencial del 84% en ventas del canal eCommerce en el mes de Mayo del 2020, profundizándose en los productos esenciales y de consumo masivo.
- Los nuevos consumidores (Millenials) tienen una gran preferencia por el canal online. A demás se destaca que el 31% de los argentinos ha incrementado sus compras por este medio, agregando así unos dos millones de consumidores al canal.

#### Amenazas:

- Integración hacia delante por parte de fabricantes, los mismos pueden utilizar el canal online y vender directamente a minoristas lo que dejaría fuera de juego a los distribuidores mayoristas.
- Resulta muy difícil satisfacer a las nuevas generaciones (millenials), que plantean nuevas y distintas exigencias a la hora de realizar sus compras.
- El ingreso al canal de forma online de competidores potenciales ya que existe una competencia cada vez más feroz entre distribuidores mayoristas.
- Estrictas medidas de regulación de precios por parte del gobierno para reducir el proceso inflacionario que atraviesa Argentina, con la implementación del programa de precios cuidados en mayoristas lo que reduce el margen de ganancia de 59 productos de la canasta básica.
- Volatilidad del cambio monetario con un dólar en subida que amenaza con aumentar el precio del combustible y esto se trasladaría a los productos que la empresa distribuye.
- Existen pocos proveedores a los cuales acudir lo que puede producir un desabastecimiento y estar a merced de los mismos.
- Tras la pandemia se produjo un cambio en el comportamiento de los consumidores, quienes se inclinan solo a los productos prescindibles. Ya que los mismos han visto reducidos sus ingresos, otorgándoles menos poder adquisitivo.

#### Análisis ANSOFF.

Tabla 8 Matriz de ANSOFF

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVOS		

	NUEVOS	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN
--	--------	--	----------------------------------

Aplicando la matriz de ANSOFF se puede determinar que la estrategia a utilizar en el caso de A.J & J.A. Redolfi SRL es la de “Desarrollo de nuevos Mercados”, ya que a través de la apertura de un nuevo canal de venta de forma online (eCommerce) se incursionara en nuevos mercados, intentando llevar a nuevos consumidores los productos que ya son ofrecidos a clientes actuales y así atender las nuevas necesidades de los mismos. De esta forma ingresara a un gran mercado que se encuentra en auge, cuya forma de venta es online y al que todo el mundo tiene acceso, incluso desde la palma de su mano a través de un Smartphone, generando una gran oportunidad para la organización ya que es una industria que mueve millones de dólares.

## MARCO TEÓRICO

En el análisis realizado a J.A & A.J. Redolfi se busca lograr una planificación estratégica que permita una diferenciación en su canal de distribución a través de la implementación de sistemas de información internos, utilizando un software de gestión ERP, y la digitalización de sus ventas con la creación de un sitio web, así como la utilización de tecnología big data para la predicción de la demanda. Con ello se busca lograr un aumento de las ventas y una disminución en pérdidas para la empresa, otorgándole mayor rentabilidad a la misma.

Aunque no exista un consenso sobre la definición exacta de estrategia entre los diferentes autores, Igor Ansoff la define de la siguiente manera; “La estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia”. (Ansoff, 1990)

Por su parte Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, habla de la planeación estratégica y dice que “con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes”. Además hace mención a la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica, la misma refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. (Porter M. , Estrategia Competitiva, 1982)

Porter también introduce el término de Estrategias Competitivas la cual “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”. (Porter M. , Estrategia Competitiva, 1982)

Henry Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” hace alusión al concepto de estrategia y dice, que si bien la mayoría de los autores coinciden en que la estrategia es un plan, una especie curso de acción conscientemente determinado, una guía (una serie de guías) para abordar una situación específica. Mintzberg dice que no es suficiente definir la estrategia como un plan, e introduce otra definición para complementarla; “La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”, en otras palabras la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. (Mintzberg, 1993)

Mintzberg plantea una definición diferente de los demás autores, él dice que cada vez que se realiza un análisis sobre una empresa, ya sea propia o de un competidor, y se determina su estrategia, implícitamente se está definiendo un patrón de comportamiento, esto es infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia y además agrega que la ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia.

Siguiendo el lineamiento del Michael Porter, el autor en su libro estrategias competitivas propone tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño que la competencia, una de ellas es la estrategia de diferenciación, aplicada en este trabajo, y Porter la define como, “la oferta de un producto o servicio por parte de la empresa, que la hace distinta del resto en la industria a la que pertenece”, la misma es muy variada y va desde diseño y calidad, hasta uso de tecnología y redes de distribución. (Porter M. , Estrategia Competitiva, 1982)

De manera más específica a la utilización de internet para la creación de un sitio web y lograr una ventaja competitiva, Michael Porter en su libro “Ser Competitivo” dice que, las compañías no tienen otra elección si quieren seguir siendo competitivas y agrega, “La tecnología Internet ofrece mejores oportunidades para que las compañías establezcan posicionamientos estratégicos distintivos en comparación con generaciones anteriores de tecnología de la información”. (Porter M. , Estrategia e Internet, 2017)

Se Puede apreciar que los autores presentados son de suma importancia para la planificación estratégica ya que cada uno ha realizado un aporte que sirvió como guía del

management en respuesta a las condiciones sociales y económicas de sus épocas, marcando distintos estilos y pensamientos ideológicos, que se pueden diferenciar de la siguiente manera;

Igor Ansoff, Considerado el pionero en la introducción del concepto de pensamiento estratégico, conformó el estilo de “la planeación” en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983). Con la publicación de su libro “Strategy Mngement” en 1965, se convirtió en el principal exponente de la “escuela de planificación” que coincidía al mismo tiempo con la escuela de diseño, y de la cual tomaba muchos conceptos básicos que se repetían, con la diferencia que la escuela de planeación poseía una ideología mucho más formalizada sobre la planificación y ejecución de la estrategia, la misma se basaba en tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes al final. Tuvo mucho éxito durante sus primeros años de utilización ya que su mensaje central coincidía perfectamente con la tendencia general en la educación del Mngement, los grandes negocios y los grandes procedimientos gubernamentales, sin embargo las investigaciones empíricas no han podido demostrar de forma consistente la eficacia de estos sistemas de planificación mediante una relación sólida que asocie mejores resultados con el uso de este modelo. (Mintzberg, Safari a la Estrategia, 1998)

Por su parte Michael Porter, formo parte del “estilo de Visionario”, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1983-1990).El mismo fue el máximo representante de la “escuela de posicionamiento”, luego de la publicación de su libro Competitive Strategy (1980). Aunque un solo libro no es capaz de generar una escuela, este actuó como estimulante para la generación del desencanto de las escuelas de diseño y planificación, y provocó una enorme oleada de actividad que convirtió a esta escuela en la dominante dentro del campo. La realidad fue que esta ideología no se apartó tanto de la de planificación a la que pertenecía Igor Ansoff, con una excepción fundamental, se establecieron límites a las estrategias posibles, en la cual se intentaba diseñar una estrategia adecuada para las condiciones existentes de la industria. Por lo tanto, la clave del nuevo management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctivas. (Mintzberg, Safari a la Estrategia, 1998)

Henry Mintzberg, Es el principal exponente del “enfoque del aprendizaje”, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la

comprensión de lo actual (1992-2000). Concibió la creación de la estrategia como un proceso que surge de la propia experiencia de la empresa y de las restricciones del medio ambiente. Esta escuela generó revuelo y críticas, ya que va en contra de las escuelas tradicionales como la de planificación y posicionamiento antes mencionadas y sugiere que la imagen tradicional de la formulación de la estrategia quizás haya sido una fantasía que entrañó cierto atractivo para los managers. El enfoque del aprendizaje, está basado más en la descripción que en la prescripción, y sus adeptos no se basan en cómo se formulan las estrategias sino en cómo se crean. (Mintzberg, Safari a la Estrategia, 1998)

Para el caso tratado se optó por el pensamiento ideológico de Michael Porter, ya que ofrece una mirada estratégica competitiva que permite evaluar con rapidez y claridad cualquier situación que se le presente a la empresa. Además en su concepto de estrategia competitiva otorga el pensamiento de ser diferente, es decir poder elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. En el trabajo realizado se utiliza la estrategia de diferenciación cuya definición también introducida por Porter, el mismo incentiva a las empresas en el uso de internet y nuevas tecnologías para lograr ese objetivo. Por último el autor mencionado aporta varias herramientas tanto para análisis externo como interno de la empresa que son de gran utilidad para la realización del proyecto.

## **DIAGNOSTICO Y DISCUSIÓN**

Tras un análisis del contexto externo e interno del sector donde opera la empresa A.J & J.A Redolfi SRL y el canal donde la organización se desenvuelve, se pudo determinar su situación actual. En la misma se concluye que la organización no cuenta con sistemas internos de gestión óptimos para el ágil desempeño de sus empleados y la captación de datos vitales para la obtención de información clave, esto ha producido una ineficiencia de operatividad que conlleva a pérdidas, tanto por falta de stock como por falta de información y de optimización del tiempo de trabajo.

Además se determinó que el canal de ventas está limitado solo a ventas físicas y no está llegando al canal de eCommerce, lo que lo pondría en una desventaja frente a la competencia y sus ventas se verían reducidas al perder una gran parte del nuevo mercado que está eligiendo realizar sus compras por ese medio.

Para dar solución a los problemas planteados se propone a la empresa la incorporación de un Software ERP de gestión interna ya que en la actualidad estos procesos están siendo realizados en hoja de cálculo Excel o bien algunas áreas no cuentan con uno. Una aplicación actualizada de ventas físicas que se coordinara con el sistema interno puesto que la actual ya es obsoleta y no es viable para el nuevo software. El Software contara con big data predicativa para mejorar la toma de decisiones de los mandos superiores. Todo ello le brindará a la organización una mejora en su capacidad de gestión, disminuyendo las pérdidas de datos, procesos ineficientes, riesgos de seguridad, y clientes por falta de stock. Además obtendrá una valiosa retroalimentación de datos ya que sus sistemas funcionaran de manera coordinada lo que produciría una sinergia en toda la organización y ayudaría a la predicción de la demanda mucho más acertada.

Una de las principales oportunidades que presenta la organización es el fuerte aumento en el consumo en el medio online (e.Comerce). Los nuevos consumidores (millenials e influencers) tienen una fuerte preferencia por este canal al realizar sus compras, por lo que se recomienda a la organización la creación de un sitio web para la realización de ventas online, ya que en la actualidad este canal no está siendo explotado y podría traerle grandes beneficios económicos al aumentar sus ventas. Con el sitio web no solo aumentarían las ventas sino que también le otorgaría comodidad, facilidad, y ahorro de tiempo en las compras a sus consumidores. De esta manera se posicionaría de manera diferenciada frente a la competencia y obtendría una mayor fidelidad por parte del cliente ya que si obtuvo una buena experiencia en su primera compra, seguramente elegirá este medio nuevamente.

## **PROPUESTA**

### *Objetivos*

#### *Objetivos Generales*

Desarrollar una estrategia de diferenciación en la distribución, a través de la creación de un sitio web de ventas online, implementación de sistemas informáticos y uso de tecnología big data. Lo que le permitirá a la empresa A.J & J.A Redolfi SRL aumentar sus ventas en un 10% y disminuir perdidas un 50% en el plazo de 12 meses.

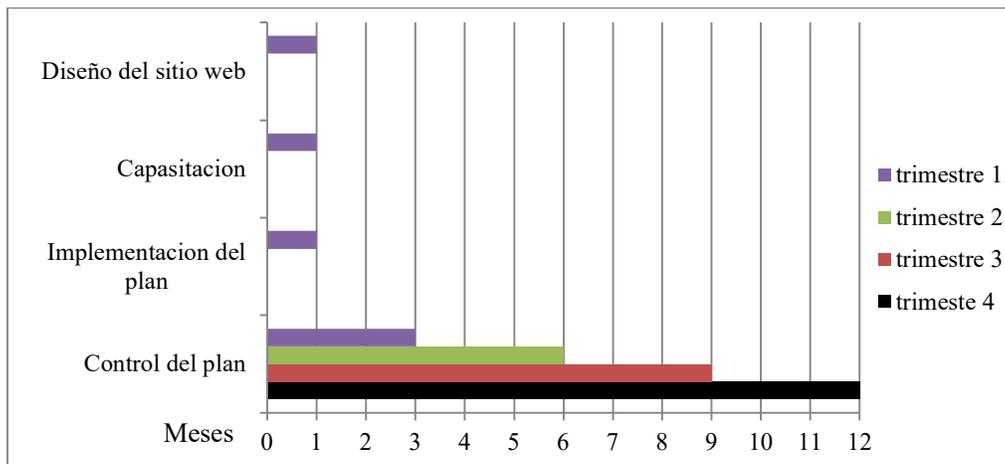
## Objetivos Específicos

### Primer objetivo específico:

Diseñar un sitio web para la realización de ventas online y poder abarcar este canal ya que la empresa no cuenta con este medio. Lo que le permitirá llegar a más clientes, otorgándole una mayor facilidad y una mejor experiencia de compras. Con ello se buscará incrementar la base de clientes en un 30% y se intentara obtener un incremento de ventas en un 10% a lo largo de un año a partir de la implementación del plan. Se considera apropiado para este caso realizar mediciones trimestrales con el fin de saber si los objetivos se están cumpliendo. Dicho plan irá de la mano con una campaña SEO de posicionamiento web para poder lograr los objetivos de venta.

### Alcance:

Un sitio web de ventas en teoría no tiene límites geográficos, pero la empresa A.J & J.A Redolfi opera en la región de la provincia de Córdoba dada la capacidad logística con la que cuenta, por lo tanto el plan se limitara a esta zona en específico y tendrá un alcance de 12 meses con un control trimestral de los objetivos y su implementación, diseño y capacitación tardara 1 mes en funcionar con fluidez.



**Figura 3** Grafico Gantt Primer objetivo específico

### Recursos Involucrados:

Las ventas del último balance arrojaron un saldo de \$318.857.647,78 lo que supone un incremento del 15 % con respecto al año anterior. Se trabajara con el supuesto de plantear el mismo objetivo de ventas físicas que el año anterior, es decir un 15%. Lo que se pretende con la implementación del sitio web es aumentar un 10% las ventas de forma online, ello supondría un estimado del 25% de aumento total de ventas como objetivo para el próximo balance tras la implementación del plan. Además se trabajará con un margen de ganancia del 20% sobre las ventas online ya que esta no conlleva tantos recursos y permite una mayor marcación.

**Tabla 9** Presupuesto de sitio WEB

Registro de Dominio (.com.ar) ya que la web es local (Valor Anual)	\$ 270
Hosting/ Alojamiento del sitio web (Valor Anual)	\$ 7.000
Diseño y puesta en marcha sitio eCommerce a medida	\$ 180.000
Campaña de posicionamiento SEO en sitios web (\$ 35.000 mensuales)	\$ 420.000
Frelancer/Consultor SEO (\$35.000 mensuales)	\$ 420.000
<b>Salario de empleados seccion Ventas Online</b>	
Gerente/Encargado (\$50.000 salario bruto mensual aproximado)	\$ 600.000
Ventas ( \$45.000 salario bruto mensual aproximado)	\$ 540.000
Operador de Logistica exclusivo del canal (\$40.000 salario mensual)	\$ 540.000
Atención Al cliente (\$40.000 salario mensual)	\$ 540.000
<b>Total Presupuesto</b>	<b>\$ 3.247.270</b>

Los únicos costos que se renuevan anualmente son el dominio y el hosting, el costo del diseño y desarrollo es por única vez, y al ser el sitio autoadministrable ya no es necesario el costo de mantenimiento que hacía falta hace unos años.

**Tabla 10** Estimación de ventas y ROI

<b>Total presupuesto del sitio web</b>	<b>\$ 3.247.270,00</b>
Total ventas del último Balance	\$ 318.857.647,78
Porcentaje esperado de Ventas (15%)	\$ 47.828.647,17
<b>Porcentaje esperado de Ventas con sitio Web (10%)</b>	<b>\$ 31.885.764,78</b>
Total de ventas estimadas con implementación del plan	\$ 398.572.059,73
<b>Beneficio Bruto estimado de ventas en sitio WEB (20%)</b>	<b>6.377.152,96</b>
<b>ROI (Retorno de la Inversión)</b>	<b>96%</b>

Acciones Específicas:

El plan estará dividido en 3 etapas;

En la etapa 1: Una vez que se haya seleccionado de manera definitiva la empresa que se encargará de todos los aspectos del sitio web, se procederá a la elección del formato, diseño y se incorporaran al mismo todos los aspectos que sean relevantes para A.J & J.A Redolfi en el proceso de ventas.

Etapa 2: Una vez concluida la primera etapa se procederá a la capacitación de todos los integrantes del equipo y a la coordinación de las tareas que se deben realizar

para llevar el proceso de forma fluida y eficiente. Por último se realizara el lanzamiento de la plataforma de manera definitiva.

Etapa 3: En esta última etapa, con el proyecto ya en marcha, se realizaran mediciones y controles con el fin de corroborar que las actividades estén funcionando de manera correcta y eficiente. Si se detecta alguna desviación o falla se tomaran las medidas necesarias de corrección.

Marco de Tiempo:

El tiempo de diseño y desarrollo del sitio web va a depender de la complejidad con la que se desee que este se realice. Se estima un mes de trabajo ya que la misma cuenta con una gran cantidad de productos que deben ser organizados en el stock virtual, en ese mes se realizaran las capacitaciones del personal para su posterior puesta en marcha una vez finalizado el desarrollo. En cuanto al posicionamiento del sitio web en promedio, para empezar a ver resultados tangibles y satisfactorios se requieren entre 4 y 6 meses de trabajo.

El plan está desarrollado para 1 año ya que en ese lapso pueden cambiar muchos factores a nivel web-consumo y el mismo puede quedar obsoleto. Este contara con un control profundo cada tres meses para chequear que los objetivos se estén cumpliendo.

Propuesta de Medición:

El diseño, creación y posicionamiento de la página web estará a cargo de la empresa seleccionada por A.J & J.A Redolfi SRL. El proyecto tendrá, un gerente de ventas online impuesto por la empresa quien se ocupara del control del mismo, un vendedor que operará la página, un encargado de logística exclusivo de este canal y un operador de servicio post venta para la obtención de retroalimentación de datos lo que permitirá saber si los parámetros establecidos de ventas y de satisfacción de los clientes están yendo por buen camino. Los controles se realizaran cada 3 meses y de ser necesario se realizaran ajustes en el plan.

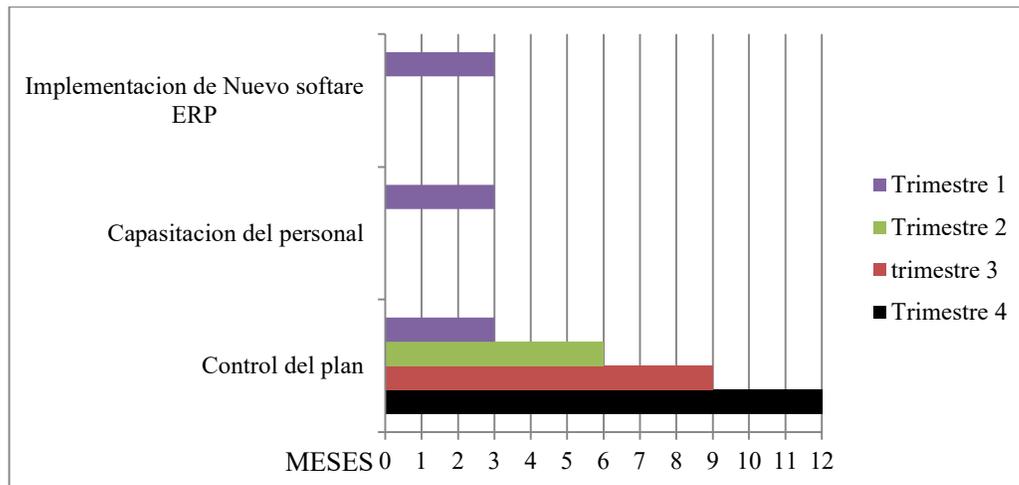
*Segundo objetivo específico:*

Incorporar los sistemas informáticos faltantes en la organización y suplantar los actuales por un software ERP, para optimizar todos los procesos internos como, manejo de stock, ventas, proveedores, administración, contabilidad, estadísticas, Gestión de compras, bancos, gestor de alertas, logística/reparto y factura electrónica . El mismo tendrá incorporado la herramienta big data. Ello permitirá una reducción del 50% de

gastos por ineficiencia y pérdidas a lo largo de un año a partir de la implementación del plan.

Alcance:

La implementación de este plan será dentro de los límites de la empresa A.J & J.A Redolfi casa central James Craik y en todas sus sucursales para que la organización este en coordinada e informada ya que el software será utilizado para mejoras internas de la organización durante el periodo de 12 meses con un tiempo estimado de implementación de 90 días en los cuales se realizara la capacitación sumado al control trimestral de viabilidad del plan



**Figura 4** Grafica Gantt - Segundo objetivo específico

Recursos Involucrados:

En este objetivo se involucran los recursos informáticos que alcanzan a toda la organización buscando una optimización plena de los mismos, que permita minimizar errores y pérdidas para la empresa así como también optimizar el tiempo para que la misma se vuelva más eficiente y productiva. A su vez permitirá la reducción de costos en un 50%. Para ello se recurrirá a una empresa que brinde un paquete de sistemas acorde a la organización y que los mismos estén coordinados y sincronizados.

Se realizara un alquiler del software ERP provisto por la empresa "Flexxus" ya que este supone un menor gasto para la empresa y además se deberá abonar un monto mensual de mantenimiento y nuevas actualizaciones. Se trabajará en base a un porcentaje de pérdida del 5% en torno a la existencia final de mercaderías del último balance que se cuenta de la empresa A.J & J.A REDOLFI SRL.

**Tabla 11** Presupuesto de Sistemas Informáticos y ROI

Softwares ERP	
Alquiler del paquete de Software (pago único)	\$ 235.318,00
Cuota mensual de soporte y mantenimiento del Sistema (12 meses)	\$ 472.656,00
<b>Total gastos anuales del Software</b>	<b>\$ 707.974,00</b>
Existencia Final de mercadería	\$ 53.142.941,30
<b>Perdidas de Mercaderías (5%)</b>	<b>\$ 2.657.147,07</b>
<b>Disminucion de perdidas (50%)</b>	<b>\$ 1.328.573,53</b>
<b>ROI (retorno de la inversion)</b>	<b>88%</b>

#### Acciones específicas:

Como primer medida se contratara a la empresa “Flexxus” la cual proveerá el nuevo software de gestión ERP para la empresa A.J & J.A REDOLFI SRL, la misma se encargara de instalar todo el nuevo sistema y de migrar todos los datos de Excel al mismo, se estima un tiempo de entre 30 a 90 días para su funcionamiento pleno.

La siguiente medida será la capacitación del personal la cual será llevada a cabo por la misma empresa proveedora del software. La misma se llevara a cabo durante el periodo de instalación del sistema, para que una vez finalizado los empleados se encuentren trabajando de manera plena y ágil.

#### Marco de Tiempo:

Se estima un año ya que es un tiempo considerable para evaluar la viabilidad del software pero a la vez también otorga la posibilidad de un cambio del mismo ante el no cumplimiento de sus funciones como se espera, además los sistemas deben ser actualizados, lo que podría ocasionar que su precio se elevara y ya no fueran rentables para la empresa. El tiempo mínimo de implementación del software ERP es de 30 a 90 días. Y Luego se realizaran actualizaciones de forma mensual.

#### Propuesta de Medición:

Cada área de trabajo, se encargará de monitorear la funcionalidad del software ya que ellos son quienes están en contacto y pueden detectar necesidades latentes y errores que surjan en el mismo. A demás Se pondrá a una persona encargada de la supervisión y el monitoreo de todos los sistemas a los que tiene alcance el software, a quien las demás áreas de trabajo deberán reportar todas las novedades que surjan.

Se hará un control trimestral para corroborar que los costos disminuyan como consecuencia de la implementación del software y que la meta propuesta esté en el camino correcto.

Al finalizar el periodo de 12 meses se hará una evaluación total y de acuerdo al resultado obtenido se tomará la decisión de continuar o no con la utilización del sistema adquirido, ya que el mismo conlleva un importante esfuerzo económico para la empresa. Propuesta de medición para ambos planes:

Se aconseja a la empresa A.J & J.A Redolfi la utilización de la herramienta informática Big Data, incluida en el paquete del software ERP contratado, que le permitirá monitorear de forma coordinada tanto los sistemas internos como los externos y su sitio web, otorgando información muy valiosa para el análisis final del plan. Este le permitirá tomar decisiones a futuro con datos muy precisos sobre el funcionamiento óptimo de la organización además de predecir la demanda y gustos de los clientes.

Una vez finalizado el periodo de 12 meses establecido en los planes se pondrán en la mesa los resultados y se tomarán decisiones sobre correcciones o viabilidad de los mismos.

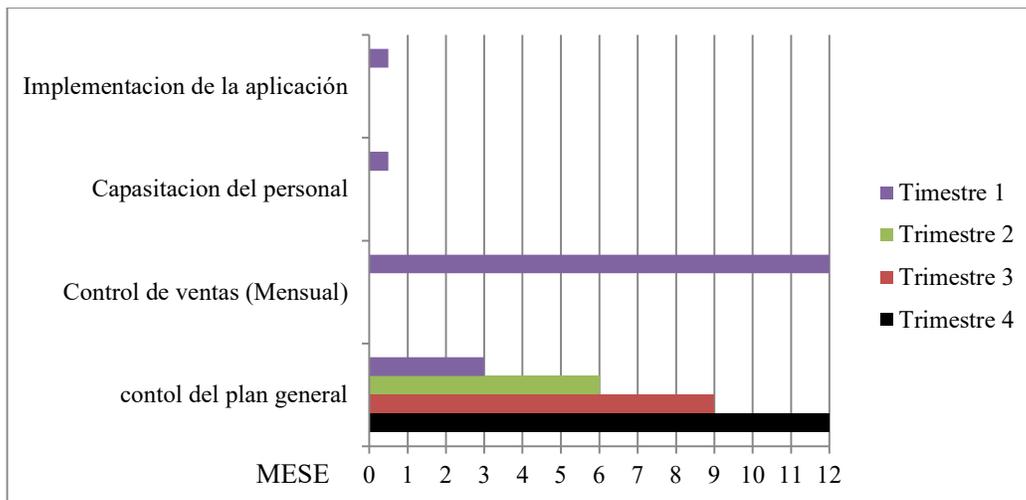
*Tercer Objetivo Específico:*

Suplantar software de ventas físicas utilizado en los dispositivos móviles por una versión más actualizada y óptima provista por la empresa “Flexxus”, ello permitirá una coordinación y sinergia con el software ERP instalado por la misma empresa y que la herramienta big data pueda realizar una predicción aún más precisa. Esta actualización le otorgará facilidades a los vendedores como hoja de ruta, toma de pedidos y gestión de cobranza para que su trabajo sea más rápido y eficiente, además le proveerá un tablero de comando inteligente a A.J & J.A REDOLFI que le permite controlar otros aspectos como cobertura geográfica, seguimiento detallado, navegación intuitiva, resumen de actividades, análisis de ventas y acciones correctivas de sus vendedores. Lo que permitirá un beneficio económico disminuyendo la pérdida de clientes y aumentando las ventas físicas en un 5%. El periodo establecido es de 12 meses ya que va en sintonía con el segundo objetivo “Software ERP”.

*Alcance:*

Tendrá un alcance a nivel provincial que es donde se centran los clientes de la empresa A.J & J.A REDOLFI y donde se desenvuelven sus vendedores, además todos los datos obtenidos serán procesados por los sistemas dentro de la organización. El objetivo va en sintonía con el software ERP por ende se fija un plazo de 12 meses al igual que el plan, un control de ventas de forma mensual y un control trimestral del plan general,

su implementación tardara unos 15 días entre capacitación y migración de imágenes a la nueva aplicación e implementación de la aplicación.



**Figura 5** Grafica Gantt - Tercer objetivo específico

Recursos involucrados:

Este objetivo específico involucra a toda la fuerza de ventas de A.J & J.A REDOLFI, que en total es de 24 vendedores. En el mismo se realizara la compra de una aplicación móvil a la empresa “Flexxus”, el cual permitirá optimizar y agilizar este proceso otorgándole un aumento del 5% de sus ventas físicas. Se trabajara con el supuesto de ventas del último balance provisto por la empresa en el cual dice que sus ventas son de \$318.857.647,78 y cuyo objetivo de venta actual es del 15%. Se intentará aumentar ese objetivo a un 20% a través de la implementación de este sistema. El margen de ganancias provisto es en promedio de un 10% para ventas fisca.

**Tabla 12** Ganancias, Presupuesto de APP Y ROI

Ventas anuales Balance 2018	\$ 318.857.647,78
Ganancias estimadas (15%)	\$ 47.828.647,17
Nuevo porcentaje de ganancias (5%)	\$ 15.942.882,39
<b>Nuevas Ganancias Netas (10%)</b>	<b>\$ 1.594.288,24</b>
Costo de Implementacion y puesta en marcha (pago único)	\$ 87.565,00
Costo de Servicios mensuales (por 12 meses)	
Mesa de ayuda/Soporte tecnico para 24 Apps Fuerzade ventas	\$ 105.060,00
Uso y actualizacion del Software	\$ 236.388,00
<b>Total gastos anuales de App</b>	<b>\$ 429.013,00</b>
<b>ROI</b>	<b>272%</b>

Acciones específicas:

Como primera medida se procederá a la instalación y parametrización de la solución móvil. Luego se procederá a la integración de la misma con el sistema ERP contratado y se realizarán migraciones de imágenes a la aplicación.

La otra medida será la capacitación personalizada que “Flexxus” brindará a todos los usuarios de la aplicación y se realizará una coordinación entre vendedores y administración para lograr un manejo óptimo del tablero de comando inteligente.

Marco de tiempo:

El marco de tiempo establecido para este objetivo es el mismo que el del sistema ERP, es decir 12 meses ya que los mismos van de la mano y sus actividades son complementarias. La empresa Flexxus le otorgará 20 horas de consultoría y asesoramiento que se podrán usar para reuniones de coordinación, consultoría y capacitaciones adicionales. Además se realizarán de manera mensual actualizaciones de la app y mejoras técnicas que la misma necesite. Por último se realizará un control de viabilidad de manera trimestral.

Propuesta de medición:

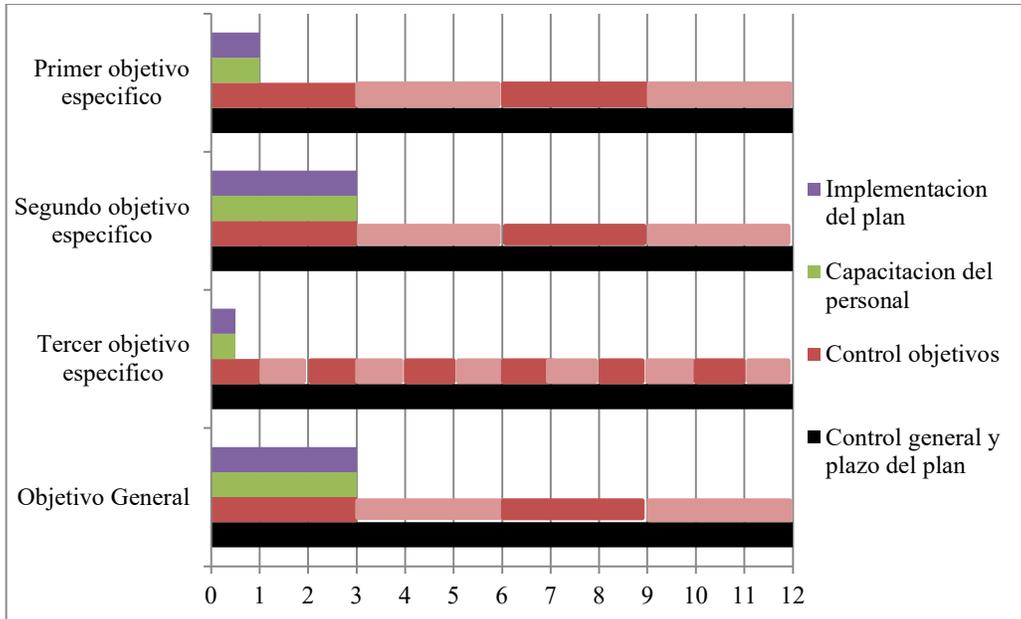
Quiénes se ocuparán de la parte técnica del proyecto será la empresa Flexxus. Luego cada vendedor se encargará de realizar una devolución de la funcionalidad de la aplicación y si los está ayudando en su tarea de ventas. Quien estará a cargo de todo el proyecto será el gerente de ventas y a él se le deberán informar todas las devoluciones y novedades de la aplicación. Este objetivo específico tendrá un control trimestral al igual que el objetivo de sistematización ya que estas actividades son complementarias lo que es vital para el éxito de su funcionamiento y del plan. Por último se realizará un análisis de viabilidad al finalizar los 12 meses propuestos en el plan en donde se deberá determinar su continuidad y si es funcional o no para la empresa.

#### *Planteo General del Plan estratégico*

El plan estratégico general desarrollado para A.J & J.A REDOLFI SRL estará dividido en cuatro controles que se realizarán de manera trimestral para la verificación de los objetivos parciales, el mismo cuenta con plazo total de 12 meses y un control final para saber si la estrategia implementada cumplió con las metas y objetivos finales propuestos.

El objetivo final del plan estratégico desarrollado es obtener un aumento de ventas en la plataforma online de un 10%, un aumento de ventas físicas del 5% por el uso de la nueva aplicación, y una reducción del 50% de pérdidas con la implementación del nuevo software ERP que se traduciría en beneficios para la empresa.

## Alcance general del plan estratégico



**Figura 6** Alcance General del Plan Estratégico

## Impacto General del Plan estratégico

**Tabla 13** Beneficios totales del Proyecto y ROI General

Total presupuesto de Sitio WEB	\$ 3.247.270,00
Beneficios estimados de ventas en sitio WEB	\$ 6.337.152,96
Gastos totales de Implementación de software ERP	\$ 707.974,00
Ganancias obtenidas por disminución de perdidas	\$ 1.328.573,53
Total de gastos anuales de nueva APP de ventas	\$ 429.013,00
Nuevas Ganancias por uso de APP de ventas	\$ 1.594.288,24
<b>Gastos totales del proyecto de planificacion estrategica</b>	<b>\$ 4.384.257,00</b>
<b>Ganancias Totales obtenidas del proyecto</b>	<b>\$ 9.260.014,73</b>
<b>ROI TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>111%</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el análisis realizado a la empresa A.J & J.A REDOLFI SRL, se concluyó que las principales problemáticas a trabajar son, la falta de sistemas de gestión interna que reducen la capacidad de producción y elevan el porcentaje de pérdidas de la misma. También se detectó la falta de un sitio Web para la realización de ventas online, que le

impide a la organización la utilización y maximización de todos los canales disponibles para llegar al cliente, lo que imposibilita elevar su porcentaje de ventas.

Para su solución se utilizará un plan estratégico de diferenciación de canales, en el cual se implementara un nuevo software ERP de gestión interna, actualización de aplicación de ventas físicas y la creación de un sitio web eCommerce. Esta solución le permitirá a la empresa obtener una reducción de gastos del 50% por ineficiencia y pérdidas, y aumentar un 15% sus ventas (10% online y 5% físicas).

Como conclusión final, se sabe que las propuestas realizadas tienen un elevado costo, pero si la empresa desea posicionarse de manera diferenciada ante sus clientes y competidores es indispensable que realicen estas inversiones.

#### *Recomendaciones y nuevas problemáticas a tratar*

Una de las problemáticas que se detectó en este trabajo fue la falta de publicidad y divulgación de la imagen corporativa por parte de la empresa A.J & J.A REDOLFI. Obviando una estructura fundamental en el proceso de ventas como es el “Área de Marketing”. Por lo que se realiza la recomendación que esta se contemple para la realización de un plan futuro ya que se cree sería muy fructífero para la empresa.

Otro tema muy interesante que no se llegó a desarrollar fue la automatización de los procesos internos en empresas distribuidoras mayoristas (Robótica). Creemos que le otorgaría una gran ventaja competitiva en el mercado al que pertenece y ayudaría a la organización a poder expandirse a nivel nacional. Por lo que se recomienda hacer un análisis más exhaustivo sobre su viabilidad de este proyecto en A.J & J.A REDOLFI.

Se recomienda también a la empresa la incorporación de un área de Recursos Humanos, para optimizar los procesos de reclutamiento, capacitación y trato con el personal, ya que se detectó que la organización no cuenta con ello y posee un número importante de empleados como para obviar ese departamento.

Otra de las recomendaciones sería que se evaluara la posibilidad de una alianza estratégica con la competencia para la creación de nuevos productos o para realizar exportaciones de manera conjunta y poder cumplir la cuota de mercado exigida por los clientes extranjeros.

## BIBLIOGRAFIA

- Abarza, F. (20 de Octubre de 2019). *www.beetrack.com*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos>
- Asersa process efficiency. (Marzo de 2020). *www.acersa.com*. Obtenido de <http://asersa.com/big-data-distribucion/>
- Ayala, M. L. (30 de Agosto de 2019). *www.america-retail.com*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-millennials-xennial-y-baby-boomer-habitos-de-compra-y-consumo/>
- BCRA. (Marzo de 2020). *www.bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Boletín oficial de la República Argentina. (02 de Septiembre de 2019). Decreto 603. Impuesto al Valor Agregado. Buenos Aires, Argentina.
- Boletín oficial de la República Argentina. (10 de Junio de 2019). Ley 27.506, Régimen de promoción de la economía del conocimiento. Buenos Aires, Argentina.
- Camara Argentina de Comercio Electronico. (2019). *Informe anual del comercio electronico 2019*.
- Camara Argentina de Comercio Electronico. (28 de Mayo de 2020). *www.fedecom.org.ar*. Obtenido de <https://www.fedecom.org.ar/subio-la-facturacion-de-ventas-online-en-abril-primer-mes-completo-en-cuarentena/>
- Centro de investigación de finanzas. (2020). *Encuesta de Expectativas de Inflación (EI)*. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2017). Fundamentos de la planeación estratégica. En I. Chiavenato, *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Fundamentos y aplicaciones* (pág. 22). México, DF: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Clarín.com. (05 de Abril de 2020). *www.clarin.com*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/comerciantes-aprueban-decreto-apuntan-mayoristas-distribuidores\\_0\\_ukAo2O6UF.html](https://www.clarin.com/economia/comerciantes-aprueban-decreto-apuntan-mayoristas-distribuidores_0_ukAo2O6UF.html)
- Diario La Voz. (17 de Febrero de 2020). *Precios Cuidados: extienden el programa a mayoristas y distribuidores de todo el país*.
- Donato, N. (23 de Marzo de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/23/las-ventas-en-los-supermercados-trepan-un-30-durante-la-primera-quincena-de-marzo/>
- Donato, N. (24 de Mayo de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/24/luego-del-auge-del-stockeo-por-la-cuarentena-el-consumo-en-los-comercios-mayoristas-volvio-a-caer/>
- Donato, N. (16 de Mayo de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/16/consumo-en-la-pandemia-que-productos-eligen-los-consumidores-en-la-cuarentena-y-cuales-dejaron-de-comprar/>

- Export Entreprises SA. (Marzo de 2020). *www.santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba. (19 de Diciembre de 2012). *Legislacion Provincial, Dirección de Informática Jurídica*. Obtenido de Ley 10124: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/>
- Grupo Bit. (2019). *www.business-intelligence.grupobit.net*. Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/empresas-que-usan-big-data-y-han-conseguido-los-mejores-resultados>
- INDEC. (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores (EPH)*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INDEC. (2020). *Estimador mensual de actividad economica*. Tecnico, Instituto nacional de estadísticas y censos.
- Inversorlatam. (14 de Mayo de 2020). *www.inversorlatam.com*. Obtenido de <https://inversorlatam.com/el-31-de-los-argentinos-declara-haber-incrementado-sus-compras-online/>
- iprofesional. (17 de febrero de 2020). *www.iprofesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/politica/309485-el-gobierno-lanzo-precios-cuidados-para-mayoristas-estos-son-los-59-productos-que-abarca-el-programa>
- Kantar Worldpanel Argentina. (Abril de 2016). *¿Qué acciones tomamos para cuidar el medio ambiente?* Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/ar>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de informacion gerencial*. Mexico: Person Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Mexico: Pearson Edicación.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). ¿Que es un sitema de información? En K. C. Laudon, & J. P. Laudon, *Sistemas de informacion gerencial* (pág. 8). Mexico: Person Educación.
- Lokad. (2020). *LOKAD Quantitative Supply Chain*. Obtenido de <https://www.lokad.com/es/tecnologia-de-pronosticos>
- Martinez, C. (2019). *www.content.blacksip.com*. Obtenido de BlackSip Digital Business Partners: <https://content.blacksip.com/ejemplos-de-ecommerce-b2b-mas-exitosos>
- Mebs, G. (2014). *El nuevo formato de distribución "Drive" y su posible funcionamiento en España ( Tesis Final de Grado)*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2020). *www.argentina.gov.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/cambioclimatico/contribuciones/mitigacion-reduccion-emisiones-gases-efecto-invernadero>
- Ministerio de ambiente y desarrollo sustentable. (2018). *Legislación y Avisos Oficiales*. Buenos Aires.
- Oficina Económica y Comercial de España en París. (febrero de 2013). *'Drive': Elemento innovador en el mercado de la distribución en Francia*. Paris. Obtenido de

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4671713.html?idPais=FR>

- Pace, D. D. (26 de Noviembre de 2019). El “Plan Alberto”, inflación, recesión y Ley de Góndolas. (C. R. Rosario, Entrevistador)
- Parada, P. (Enero de 2013). <http://www.pascualparada.com/>. Obtenido de [pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/](http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/)
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. Mexico D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva*. Mexico, DF: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A.
- Puro Marketing. (21 de Abril de 2015). [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com). Obtenido de <https://www.puromarketing.com/12/24495/big-data-transformar-sin-duda-como-empresas-planifican-estrategias.html>
- Reuters. (15 de Abril de 2020). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/15/inflacion-de-argentina-es-de-33-en-marzo-ente-de-estadisticas/>
- Romano, M. (21 de Marzo de 2020). La política monetaria argentina en tiempos de pandemia y cuarentena total.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna Gómez, H. (2008). Planeación estratégica (un marco de referencia). En H. S. Gomez, *Gerencia Estratégica* (pág. 55). Bogotá: 3R Editores.
- Tarazona Bermúdez, G., Medina García, V., & Giraldo, L. (2013). MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 133; 134.
- UNDAV, U. d. (2020). *Ranking: ¿Cómo es el salario mínimo en los países de la región?* Buenos Aires.
- Universidad Complutense de Madrid. (2020). [www.masterbigdataucm.com](http://www.masterbigdataucm.com). Obtenido de <https://www.masterbigdataucm.com/que-es-big-data/>
- Villafañe, L. (19 de Febrero de 2020). [www.cronista.com](http://www.cronista.com). Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Desaceleraron-fuerte-los-precios-mayoristas-y-anticipan-menos-inflacion-para-febrero-20200219-0042.html>