



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

“Implementación de Planificación Estratégica para lograr una expansión geográfica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Alumno: Urquidiz Leandro Gustavo

DNI: 36676000

Legajo: VADM02211

Profesor: Vittar Carlos

Argentina

2020

Resumen

En el presente reporte de caso se busca desarrollar e implementar la planificación estratégica como herramienta que permita generar un aumento de la facturación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través del desarrollo de mercado hacia el norte de Córdoba y sur de las provincias de Santiago del Estero y Catamarca. La problemática hallada ha respondido al análisis de situación inicial, y corroborada a la luz de aplicar instrumentos de análisis y diagnóstico para posteriormente definir la estrategia más conveniente a implementar. De ahí que se ha definido aumentar la facturación en un 30 % al finalizar marzo de 2023 por medio del desarrollo de nuevos mercados. Este es un objetivo ambicioso pero está en línea con lo planteado por Redolfi en términos de crecimiento. Asimismo, resulta una expectativa moderada en términos cuantitativos, teniendo en cuenta el ritmo de expansión que ha tenido la empresa en los últimos 25 años.

Palabras claves: desarrollo de mercado, planificación estratégica, distribución.

Abstract

This case report seeks to develop and implement strategic planning as a tool that allows to generate a growth of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. through the development of market to the north of Córdoba and the south of the provinces of Santiago del Estero and Catamarca. The encountered problem has responded to the initial situation analysis, and was corroborated in the light of applying analysis and diagnostic tools to subsequently define the most convenient strategy to implement. Hence, it has been defined to increase billing by 30% at the end of March 2023 through the development of new markets. This is an ambitious goal but it is in line with what Redolfi proposed in terms of growth. It is also a moderate expectation in quantitative terms, taking into account the pace of expansion that the company has had over the past 25 years.

Keywords: market development, strategic planning, distribution

Índice

Resumen.....	2
Abstract	2
Introducción	2
Marco de Referencia Institucional	2
Descripción de la Problemática	2
Antecedentes	2
Relevancia del Caso	3
Análisis de la Situación.....	4
Análisis PESTEL.....	6
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	8
Cadena de Valor	10
F.O.D.A.	11
Matriz B.C.G.	13
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión	17
Propuesta.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	20
Alcance del Plan.....	21
Actividades del Plan.....	21
Presupuesto.....	25
Diagrama de Gantt.....	27
Evaluación de la implementación.....	28
ROI.....	29
VAN	30
Conclusiones	31
Recomendaciones.....	32
Bibliografía	33
Bibliografía	33

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Cadena de Valor	10
Ilustración 2 Matriz B.C.G.....	13

Índice de Tabla

Tabla 1 Análisis P.E.S.T.E.L.	6
Tabla 2 Análisis F.O.D.A.....	11
Tabla 3. Presupuesto de la Propuesta de Implementación	25
Tabla 4. Diagrama de Gantt	27
Tabla 5 Calculo del ROI	29
Tabla 6. Valor actual neto	30

Índice de Anexos

Anexo 1. Costo de flete de referencia	35
Anexo 2. Valor Referencia Renault Kiwi	36
Anexo 3. Valor de combustible.....	36
Anexo 4. Valor estimado de seguro	37
Anexo 5. Estimación de valor honorario de capacitación.....	38
Anexo 6. Precio de referencia equipo móvil	39
Anexo 7. Estimación del SMVyM	39
Anexo 8. Publicidad	40
Anexo 9. Flujo de ingresos	40
Anexo 10. Reporte de Ventas individuales	41
Anexo 11. Satisfacción del cliente	41

Introducción

Las empresas actualmente se encuentran inmersas en un contexto hostil donde subsistir conlleva desarrollar competencias emprendedoras para mantenerse competitivas y poder hacer frente a presiones tanto del mercado como externas al mismo. En este sentido los administradores nos vemos en la responsabilidad de intervenir diagnosticando y aplicando herramientas de gestión en virtud de buscar el crecimiento de la organización, corrigiendo desvíos y garantizando un resultado sostenible en el tiempo.

En el presente reporte de caso se busca desarrollar e implementar la planificación estratégica como herramienta que permita aumentar la facturación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. extendiendo la cobertura geográfica de distribución de productos o desarrollo de mercado hacia el norte de Córdoba y sur de las provincias de Santiago del Estero y Catamarca.

Este trabajo se realiza articulando sus elementos, partiendo de la descripción de la problemática actual, notando la relevancia de análisis del caso y su necesidad de ser estudiada. Luego se definen las herramientas por las cuales se analizarán tanto el ámbito interno y externo con el fin de llegar a un diagnóstico preciso, guiándonos para la elaboración de estrategias de crecimiento, brindando conclusiones, recomendaciones y aportes.

Marco de Referencia Institucional

A.J. & J. A. Redolfi se ubica en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Sus actividades comerciales iniciaron desde el 1 de septiembre de 1959 en el rubro de bazar, librería y cigarrería. A partir de septiembre de 1975 los hermanos fundadores se separan y, mediante la unión de uno de ellos con uno de sus hijos, se crea la razón social actual, desarrollándose actualmente en el sector mayorista de productos alimenticios, poseyendo una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La historia de la empresa Redolfi data de hace más de 60 años, y su desarrollo evolutivo en el ámbito comercial llegó durante los años 70' en el rubro mayorista, en un

constante proceso de expansión incorporando la distribución exclusiva de la empresa Massalin Particulares en el año 1983.

El crecimiento de la empresa constaba en la instalación de nuevos puntos de venta, distribución y preventa en toda la provincia de Córdoba. Desarrollando así, una mejora tanto en infraestructura como en logística, acompañado de un incremento en la plantilla de trabajadores durante la década de 1990. En la actualidad cuenta con más de 3500 clientes repartidos por toda la provincia de Córdoba, extendiéndose hasta la zona sur de Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Descripción de la Problemática

Tanto en la actualidad como en los años pasados, el rubro de venta mayorista de productos de consumo masivo ha tenido un crecimiento sostenido, cuya ventaja brinda más competencias de negociación tanto con los proveedores como con los clientes. Este panorama obliga a las empresas a estar atentas a su entorno para evaluar dinámica y permanentemente sus decisiones estratégicas con la finalidad de seguir siendo competitivas.

Es así que las organizaciones que aumentan sus ingresos, se ven en la obligación de evaluar inversiones en la propia organización, ya sea en nuevas unidades de negocios o ampliando y/o mejorando negocios ya existentes. Resultando así, vital el uso de herramientas de gestión que nos permitan diagnosticar, evaluar y seleccionar estrategias para que ese crecimiento sea sostenido y perdure en el tiempo.

En esta misma línea, y dado el panorama actual de crecimiento debido a mayores ventas en el rubro de la empresa, se presenta la oportunidad de desarrollo de mercado aún no liderado por Redolfi, el cual está situado al norte de la provincia de Córdoba, sur de Santiago del Estero y Catamarca. Ello obedece a la necesidad de aprovechar al máximo las utilidades actuales, ampliando la cartera de clientes, resultando necesaria la intervención sobre estos aspectos para afianzar el posicionamiento de Redolfi en el interior de la provincia.

Antecedentes

En el trabajo final de grado titulado “Planificación estratégica de las finanzas en una Pyme Industrial en crecimiento.” de Infante Lucas Manuel (2019) se hizo hincapié en la planificación estratégica desde un enfoque financiero para ser aplicado en la empresa metalúrgica Matrimet, apuntando a la inversión en activos necesarios para poder alcanzar los

niveles de ventas que se proyectaron. Este trabajo contribuye al reporte de caso ya que se relaciona con estrategias asociadas al crecimiento, buscando que la mejora sea sostenida en el tiempo y dando un protagonismo al hábito de uso de las herramientas de gestión.

En cuanto a la teoría nos encontramos con Peter F. Drucker, quien afirma en su libro “The practice of Management” (1954) que la estrategia es una capacidad que tienen los directivos y gerentes para analizar el panorama actual de las unidades de negocios y, mediante sus aptitudes, capacidades e idoneidad poder someterlas al cambio, sabiendo a detalle los recursos que tiene en su poder, como así también, los que necesita para alcanzar el desempeño óptimo. Es así como el autor nos indica la importancia que tienen las decisiones estratégicas que se tomen y el rol que deben asumir los referentes de la empresa a la hora de analizar y seleccionar las mismas. De esta forma, Drucker nos brinda un aporte significativo al presente trabajo, vinculándose con la situación actual de la empresa objeto de estudio, donde es vital la estrategia como punto de partida para generar un crecimiento.

Relevancia del Caso

La actualidad del mercado se ve apremiado por diversas presiones externas o ajenas al mismo, lo que genera la necesidad imperiosa de tomar decisiones acertadas con el menor costo posible y en el menor tiempo posible, para así, poder mantenerse competitivas y lograr un desarrollo y evolución de la organización y sus unidades estratégicas de negocios. Basándonos en la Visión que tiene definida Redolfi: “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio” nos conduce y sirve de norte para orientarnos hacia donde deben estar puestos los esfuerzos de la organización.

Es así como resulta vital centrarnos en la problemática que fue anteriormente indicada, enfocándonos en tomar las determinaciones vinculadas con el proceso de desarrollo de mercado en vista a consolidar la posición y liderar el mercado de distribución mayorista.

Resumidamente, este reporte de caso brindaría la posibilidad de contar con datos e información que generen un terreno sólido donde se genere ese crecimiento, maximizando la utilización de todos los elementos que se poseen.

Análisis de la Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con más 60 años de experiencia en el mercado, vendiendo y distribuyendo productos de consumo masivo tales como alimentos y bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería en la región centro del país, con núcleo operativo en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba (Canvas, 2020).

En la actualidad se cuenta con más de 3500 clientes, cubriendo así, casi la totalidad de la provincia de Córdoba, alcanzando el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Desde su centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik se realizan las compras a proveedores y se abastecen las distintas sucursales que poseen (Córdoba Capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto).

Se cuentan con salones de ventas de autoservicio mayorista en las sucursales de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, acompañados de un canal comercial de preventistas para tener la mayor cobertura geográfica de las distintas localidades.

Con el pasar de los años, su plantilla de empleados fue creciendo paulatinamente, alcanzando una cifra superior a las 170 personas.

La flota actual de vehículos asciende actualmente a más de 70 unidades, compuestas por utilitarios y camiones repartidos entre sus sucursales.

En la actualidad de la economía debemos afrontar los desafíos que se nos presenten, siendo favorables o no, tomando decisiones que requieran un uso acertado de las herramientas de gestión y de los indicadores económicos y financieros con los que dispongamos, articulando todas las áreas de la organización para lograr una sinergia positiva.

El presente del rubro comercial mayorista es alentador (a pesar de la pandemia del COVID-19 que actuó como factor fundamental en una caída de la economía global), ya que es uno de los pocos ámbitos donde se registraron aumentos de ventas en un 4,2% sólo en el mes de mayo (CADAM, 2020), en consecuencia, es relevante hacer hincapié en desarrollar un crecimiento de la cuota de mercado para ampliar la cartera de clientes. En consecuencia, esa expansión fortalecerá las relaciones con los proveedores y mejorará la posición frente a la competencia.

Debemos mantenernos siempre guiados e inspirados por el direccionamiento que nos dan la Misión y la Visión de la organización.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (CANVAS, 2020)

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (CANVAS, 2020)

Las ventajas competitivas de Redolfi son las claves de diferenciación respecto de sus competidores, entre ellos se distinguen:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto:
 - Tiempo de entrega acotado: entre 24 y 48 horas.
 - Financiación: a 30 días.
 - Descuento pago al contado: entre el 2% y 3%.
 - Asesoramiento comercial: a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Realizando visitas cada 15 días.
 - Mix de productos

El rubro mayorista se compone de empresas que cuentan con salones de venta y un sistema de distribución en sus zonas aledañas, buscando competitividad desde la agresividad en los precios, con un objetivo principal: generar el mayor volumen de venta, maximizando las utilidades.

La empresa no posee una estrategia destinada a direccionar las utilidades en búsqueda de una expansión geográfica de sus actividades actualmente, el contexto socio-económico de la Argentina no alienta a los emprendedores a reinvertir en sus negocios más que para subsistir.

Dadas todas estas circunstancias, resulta oportuna la búsqueda de expansión para aprovechar este panorama actual del rubro. Madurando su gestión, mejorando los procesos internos, incentivando al uso de las herramientas de gestión y promoviendo a la creación de nuevos puestos de trabajo, impulsando la economía.

Análisis PESTEL.

El presente nos enfrenta a una desafiante etapa, donde no podemos dejar a un lado los efectos económicos que generan las medidas sanitarias provocadas por la pandemia del COVID-19. A continuación se desarrollará un análisis PESTEL donde se darán a conocer los factores que influyen en el contexto de Redolfi.

Tabla 1 Análisis P.E.S.T.E.L.

Político	El presidente actualmente es el Dr. Alberto Ángel Fernández, procedente del partido Justicialista, que es uno de los integrantes de la coalición denominada Frente de Todos, aliado a grupos del Kirchnerismo, gobernadores peronistas y el Frente Renovador. Autodefinido ideológicamente como un Liberal de Izquierda-Progresista. (Diario Clarín, 2019). En cuanto a las expectativas durante el presente 2021, en el mes de agosto está previsto la celebración de las Primarias, pero con el problema de estar en época invernal y con el antecedente de pico de contagios ocurrido en 2020, el Gobierno y los Gobernadores prefieren la postergación de estas elecciones, lo que permitiría ahorrar al Estado cerca de 13 mil millones de pesos (Actualidad AS, 2021).
Económico	La crisis sanitaria debido a la pandemia del COVID-19 impacta directamente en la economía mundial, habiendo una contracción general de la actividad económica donde la demanda y oferta de bienes y servicios se ven afectados, y tanto Argentina como su rubro mayorista no es ajena a ello, cuyo historial de inestabilidad consiste en sistemáticas fluctuaciones cada cierto periodo de tiempo, sumado a una inflación anual acumulada del 2019 del 53,8% (INDEC, 2020) y una emisión monetaria anual del 2019 por \$486.404 millones (Ámbito Financiero, 2020), generando una devaluación monetaria del 35%, produciendo turbulencias en el consumo. El gobierno decidió paliar esta realidad con medidas

	<p>estimuladoras de consumo, como el mantenimiento de “Ahora 12”, y otras medidas un tanto más intervencionista referidas a establecer precios máximos con “Precios Cuidados” y congelando tarifas. Las proyecciones durante 2021 estiman que habrá un repunte de la actividad económica en torno al 4,8%, aún insuficiente para recuperar toda la caída del 2020; en cuanto a la inflación, los analistas prevén que podría acercarse al 50%, es decir unos 12 puntos porcentuales por arriba de 2020 (Infobae, 2020).</p>
Social	<p>En los últimos años las tendencias socioculturales, demográficas y ambientales moldearon la forma de vivir, trabajar y consumir del pueblo argentino. Se ha observado una caída del salario real, un aumento del desempleo y subempleo, un crecimiento del empleo público y mayor asistencia social del estado. En cuanto a las previsiones para 2021, se observan índices crecientes de desocupación, porque la creación de empleos será inferior a la cantidad de trabajadores que intentarán retomar la actividad, y una vez que el ingreso familiar de emergencia haya perdido capacidad adquisitiva (Ámbito Financiero, 2020).</p>
Tecnológico	<p>La exponencial y constante evolución de la tecnología nos obliga hacer uso de la misma, aprovechando al máximo las tecnologías de información que nos brindan un soporte en el análisis y toma de decisiones, sacando el mayor provecho de las innovaciones en el ámbito de la automatización de procesos y predicción de ventas, incorporando a las redes sociales y plataformas digitales para servir como canales de venta y de difusión de nuestras actividades. Se espera que las innovaciones en tecnología crezcan en las áreas de desarrollo de nube y conectividad, asistencia remota, cadenas de suministros digitales, y 5G conectividad mejorada.</p>
Ecológico	<p>En la actualidad la sustentabilidad pasó de ser un concepto relacionado con el activismo a ser una premisa que guía al mercado, entendiendo las limitaciones de los recursos naturales y la importancia de su protección y preservación. Reconociendo el impacto ambiental de sus actividades y los beneficios que traen asociados las medidas que se toman buscando reducirlos. Se espera que en 2021 en términos ambientales será</p>

	<p>mucho más intenso que en 2020 ya que en el marco del Gabinete Nacional de Cambio Climático se debatirán los medios de implementación de la nueva NDC presentada y se comenzará el proceso de formulación de estrategia a largo plazo (Perfil, 2021).</p>
Legal	<p>En Argentina las relaciones laborales en el ámbito privado se rigen bajo La Ley 20744 denominada Ley de “Contrato de Trabajo” que sistematiza las regulaciones que van desde aspectos de la seguridad social, el derecho colectivo, hasta cuestiones de carácter fiscal. Complementada por leyes como la 11544 de Jornada laboral, la Ley 23600 de Obras Sociales, entre otras. En cuanto a las prácticas comerciales, una de las normativas más renombradas es la Ley 18425 de Promoción Comercial, que define las características que deben cumplir las distintas organizaciones comerciales, como por ejemplo los supermercados mayoristas, para acogerse a los beneficios impositivos que otorga la misma, como así también las obligaciones y penalidades. También cabe destacar la Ley 24240 de Defensa de los Consumidores, definiendo ahí, quien es el consumidor, la relación de consumo, sus derechos y la única obligación del mismo, estableciendo las garantías y autoridades de aplicación de las sanciones. En relación a la Ley de Góndolas, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios informa que la secretaría de comercio interior definió que aquellos sujetos alcanzados por esta ley (27.545) deberán constituir domicilio especial electrónico por medio de la plataforma “Trámites a Distancia” (CAC, 2021).</p>

Fuente: elaboración propia (2020).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta de gestión nos permite analizar en el sector de distribución de productos de consumo masivos en el país, las relaciones de negociación con clientes y proveedores, teniendo en cuenta las competencias del mercado, los productos sustitutos y los nuevos competidores, generando una condición óptima para determinar los planes

estratégicos con el fin de potenciar fortalezas, aprovechando oportunidades para hacer frente a las amenazas, disminuyendo las debilidades (Porter, 2015).

- **Fuerza de negociación con clientes:** Los clientes del rubro mayorista de consumo masivo son kioscos, confiterías, restaurantes, bares, supermercados, farmacias, perfumerías y librerías que se encuentran zonas aledañas a las ciudades, quienes apuntan a proveer a los consumidores finales de los barrios. Los clientes saben racionalizar sus compras, manteniéndose informados mediante el uso de las redes sociales, portales de noticias web y medios masivos de comunicación sobre promociones que el sector publicita y la actualidad económica, nutriéndose de la experiencia de sus pares.
- **Fuerza de competencia en el mercado:** En el rubro mayorista existe un elevado número de empresas competidoras donde debemos diversificar a la competencia en mayoristas con salones de ventas y las empresas con fuerza comercial de preventa y entrega a domicilio. Quienes proponen una estrategia comercial agresiva en cuanto a sus precios.
- **Fuerza de nuevos competidores:** Las competencias en el sector de distribución de alimentos son altas, cada vez son más las empresas que se incorporan en este ámbito. Debemos prestar suma importancia a MercadoLibre con su campaña de descuentos en alimentos, artículos de limpieza, pañales, etc. con envíos gratuitos. Las barreras de ingreso identificadas hacen referencia a un elevado requerimiento de capital, con inversiones grandes. Si llegaran a aumentar las competencias, podrían disminuir nuestros niveles de ventas y, en consecuencia, la rentabilidad.
- **Poder de negociación con proveedores:** En el mercado de consumo masivo mayorista, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee una fuerte posición de negociación con respecto a otras empresas del sector, debido a que comercializa un volumen alto de productos de grandes empresas como Arcor, Unilever, Procter & Gamble, Massalin Particulares, Kodak, entre otras. Estas compras, de un volumen elevado, permiten obtener mejores costos.
- **Fuerza de productos sustitutos:** En la actualidad global, la tendencia es el consumo de productos asociados a hábitos saludables, ya sea en cuanto a alimentos como en cuidado del cuerpo, siendo estos una amenaza para Redolfi, cuya línea de productos que más lo ayudó a crecer fue la cigarrería. La Argentina al no ser vanguardista permite que esa amenaza no sea tan alarmante, pero debe tenerse en

cuenta que tarde o temprano, las tendencias globales terminan influyendo en el comportamiento del consumo nacional.

De acuerdo a lo observado, se puede deducir que los clientes del sector son muy sensibles a los precios de cada proveedor y todavía existen muchas empresas que comercializan productos similares. Esto es relevante ya que el factor precio-producto demanda atención por parte cualquier estrategia de comercialización.

Cadena de Valor

Ilustración 1 Cadena de Valor



Fuente: elaboración propia del autor a partir de datos extraídos de CANVAS (2020)

- Actividades principales:
 - Abastecimiento: El centro de distribución recibe los pedidos de las sucursales y de los vendedores por internet. Las sucursales deben realizar los pedidos con una anticipación de 24 horas y cada una tiene un día y horario de entrega. Las cantidades de productos de los pedidos se determinan mediante la asistencia de un software, y un encargado que modifica las cantidades según su criterio, en búsqueda de aprovechar algún evento, fecha particular o promoción.
 - Recepción y logística: Una vez que los camiones arriban al depósito, se descarga la mercadería y se controlan las cantidades de la lista de pedidos manualmente sin ningún tipo de asistencia informática.

- Comercialización: No hay restricciones de ningún tipo a la hora de la venta, como cantidades mínimas de compra, por ejemplo. Se exige a los clientes que cumplan con requisitos impositivos, como tener inscripción en monotributo o siendo responsables inscriptos. Las ventas son al contado en un 80%, el 20% restante se cobra entre 7 y 21 días posteriores a la venta, dependiendo de la relación con cada cliente (CANVAS, 2020).

Podemos observar que la cadena de valor demuestra que la ventaja competitiva se da en la recepción de pedidos y su logística, quedando las operaciones comerciales de sus salones de venta y preventa en un segundo lugar. Esto se debe a que el tamaño de la infraestructura de la organización (capacidad de almacenamiento, sistemas de control, etc.) permite generar la compra de mercaderías en una cantidad que conlleva una economía de escala, reduciendo así, sus costos no solo en los bienes, sino en el almacenaje unitario por producto.

En cuanto a los aspectos comerciales, Redolfi genera una diferenciación mediante 3 medidas:

- Entrega de productos en torno a las 24 horas.
- Financiación a 30 días.
- Servicio de posventa y asesoramiento comercial.

En conclusión, podemos apreciar que Redolfi S.R.L. refuerza su ventaja competitiva en las actividades de recepción y logística, y en segundo lugar en las operaciones de venta de salón comercial y preventa.

F.O.D.A.

La matriz FODA nos aporta información a nivel global tanto de la organización como de su contexto por medio de datos nos permite precisar donde direccionar los recursos y así dar una jerarquía las decisiones estratégicas.

Tabla 2 Análisis F.O.D.A.

ANALISIS INTERNO	
DEBILDADES	FORTALEZAS
Modelo de gestión deficiente	Economía de Escala

No hay segmentación de clientes	Trayectoria en el rubro por más de 60 años
No se posee un plan de marketing	Capacidad de logística y distribución
Estrategias comerciales limitadas	Amplia gama de productos
Carencia de una proyección a largo plazo	Diferenciación del servicio posventa
Tendencia de disminución de tasa interna de rentabilidad.	Margen de marcación amplio
	Experiencia en desarrollo de mercado
ANALISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Inestabilidad política y económica que provoca incertidumbre y especulación en el mercado	Crecimiento del mercado compra online
Inflación alta que produce inestabilidad de costos y precios de venta	Pandemia COVID-19 y sus efectos económicos (aumento del consumo en productos de salud, higiene y primera necesidad)
Pandemia COVID-19 y sus efectos económicos (aumento del desempleo y disminución del consumo)	Aumento de compras de bienes de consumo de primera necesidad
Competencia de precios agresiva entre mayoristas con salón de ventas y empresas preventistas distribuidoras	

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Redolfi SRL (2020).

- **Fortalezas:** Reconocemos que la trayectoria que posee Redolfi en el rubro, junto a su amplia capacidad de logística y distribución, sus diversas líneas y gamas de productos, el servicio posventa que consiste en asesoramiento, seguimiento de los clientes y el volumen elevado de compras que realiza a sus proveedores generan economías de escala y experiencia en el desarrollo de mercado.
- **Debilidades:** Estos son puntos a mejorar para potenciar el crecimiento, encontrándonos con deficiencias en el modelo de gestión, con una falta de segmentación de clientes y un plan de marketing, se cuentan con estrategias comerciales limitadas y una falta de interés en la proyección a largo plazo.
- **Oportunidades:** En la actualidad el auge del mercado de ventas digitales y de compras de bienes de consumo de primera necesidad (como efecto económico de la

pandemia del COVID-19) son factores que generan un aumento de las ventas y la cartera de clientes.

- **Amenazas:** Así como asumimos que los efectos económicos de la pandemia son una oportunidad, debe considerarse también como una amenaza, debido al impacto que ha tenido en la caída de la economía global, con aumentos considerables en la tasa de desempleo. También debemos prestar suma atención a los efectos que conlleva la inestabilidad política y económica del país, con una inflación elevada, sin dejar de atender al accionar de la competencia, que ejerce fuertes presiones con sus estrategias agresivas en los precios.

Matriz B.C.G.

La matriz “Boston Consulting Group” nos ayuda a definir estrategias y administrar los recursos a partir de la clasificación de las Unidades Estratégicas de Negocios en 4 tipos: Estrella, Interrogante, Vaca, Perro. (Bruce, 1973)

Ilustración 2 Matriz B.C.G.



Fuente: elaboración propia del autor a partir de datos extraídos de CANVAS (2020)

- **Estrella:** El canal comercial de preventa cuenta con una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento, posicionándose, así como una unidad estratégica de negocios estrella, es así como se sugiere aumentar la inversión para potenciar el aumento de ventas, maximizando la capacidad logística.

- Vaca: Los salones de venta mayorista no poseen actualmente una alta tasa de crecimiento, en contrapartida a su participación de mercado que es elevada, donde logra un volumen de ventas considerables y es donde debe potenciarse las economías de escala.
- Interrogante: La unidad estratégica de negocios de representación de Kodak se posiciona como una Interrogante debido al giro en su modelo de negocios que ha tenido la compañía a nivel global, enfocándose actualmente en el ámbito farmacéutico, viéndose así, con una posible alta tasa de crecimiento, pero con poca participación de mercado en la actualidad.
- Perro: Los loteos y alquileres de los terrenos se posicionan como Perros debido a que no tienen ni participación de mercado alta, ni tasa de crecimiento elevada. Lo que no debe malinterpretarse como una unidad que debería ser suprimida, sino todo lo contrario, es una gran oportunidad de generar ingresos para poder potenciar otras unidades y a su vez puede ser la puerta a un desarrollo en este ámbito.

Según se puede apreciar en relación a los instrumentos a nivel interno, la cadena de valor reveló que la ventaja competitiva se encuentra en la recepción de pedidos y su logística, mientras que la matriz BCG remarca que el canal comercial de preventa cuenta con una alta participación de mercado posicionándose como una unidad estratégica de negocio estrella; finalmente, cabe considerar que Redolfi cuenta en la actualidad con una amplia zona de influencia geográfica especialmente en la zona centro y sur, pero descuida la zona norte de Córdoba y alrededores.

Marco Teórico

A continuación, se expondrán conceptos relevantes a este reporte de caso, donde se enmarca y enfoca al problema mencionado en la introducción. Se destacarán los conceptos claves para lograr una ventaja competitiva, como planificación estratégica y la estrategia de desarrollo de nuevos mercados.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) señalan que la estrategia es el plan de acción para competir, mejorando el desempeño y posición en el mercado, optimizando el uso de recursos con los que se dispone. La selección de una estrategia se encuentra condicionada por las amenazas y oportunidades del entorno y por las fortalezas y debilidades de la organización.

En este sentido, Mintzberg y Quinn (1998) indican que un programa de estrategia se compone de una serie de etapas, iniciando tanto con la revisión de las condiciones externas y sus elementos, como en las condiciones internas de la empresa, finalizando con la evaluación y selección final de la estrategia a seguir.

En adhesión a estos autores, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) afirman que una estrategia formulada debidamente, guía y determina los recursos, capacidades y competencias de tal forma que articulen con su entorno, justificando la razón de ser de la visión y misión de la organización y las labores necesarias para poder lograrlo.

Palacios Acero (2016) se diferencia de los anteriores autores al señalar que la planeación permite informar y predecir, haciendo énfasis en ver el riesgo y capacitar. Siendo un esfuerzo sistemático donde se establecen los propósitos básicos que, mediante planes, definen objetivos y estrategias para lograr alcanzar dichos propósitos.

Así mismo, Johnson, Scholes, & Richard (2006) hacen hincapié en los riesgos que conllevan no contar con una planificación estrategia, ya que genera una falta de control dentro de la organización, una incapacidad de dar respuesta a contingencias, limitando la existencia de un control que sea capaz de determinar el acierto o no de la dirección, promoviendo a una falta de criterios para la toma de decisiones futuras.

En un sentido más tradicional y simple, López Trujillo & Correa Ospina (2007) definen a la Planificación estratégica como una práctica que consiste en señalar lo que una organización quiere conseguir y, mediante la consideración del contexto externo e interno, como se propone a alcanzarlo.

Sainz de Vicuña Ancín (2017) lo ve desde una perspectiva comercial y competitiva, indicando que el plan estratégico es la herramienta donde se unen todas las decisiones estratégicas de la alta dirección, cuyo fin es alcanzar una posición competitiva para lograr cumplir con las expectativas y necesidades tanto de los interesados, sus clientes y empleados. Creando así un estilo de dirección que permite mantener una posición competitiva en un mercado cambiante.

El desarrollo de una estrategia consiste en relacionar las metas de la organización, mientras se delimitan las políticas y programas necesarios para cumplir con los objetivos generales y específicos que han sido definidos para alcanzar estas metas propuestas,

estableciendo los métodos que se necesiten para certificar que las políticas y programas sean implementados. (Mintzberg y Waters, 1985).

Hill y Jones (2011) definen que el proceso formal de elaboración de estrategias consta de cinco pasos principales:

1. Elección de la misión y metas corporativas.
2. Análisis del entorno competitivo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
4. Selección de estrategias basadas en las fortalezas de la organización y el aprovechamiento de oportunidades externas, que, a su vez, corrijan las debilidades y contrarresten las amenazas externas.
5. Implementación de dichas estrategias.

No obstante, Sainz de Vicuña Ancín (2017) resalta la importancia de este proceso, siendo la mejora en la coordinación de actividades y en la comunicación, la agilización en la toma de decisiones y el proceso de renovación permanente, algunos de los beneficios a tener en cuenta, aunque algunos ejecutivos sean reticentes a implementarlo por varios prejuicios. A su vez, señala que una decisión estratégica inevitable es la determinación de la cartera de negocio futura.

La elección de las estrategias a llevar adelante por parte de la organización dependerá de diversos factores, tales como la fase del ciclo de vida de la fórmula comercial, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa, entre otros.

En relación a estrategias de desarrollo del mercado García Brunori, (2013) señala que las empresas que han logrado cierto éxito en su sector, pueden expandirse hacia nuevos mercados y utilizar canales diferentes. Para el autor, en mercados de dimensiones pequeñas, la empresa podría intentar vender directamente a los minoristas, mientras que en mercados más grandes la empresa recurrirá a distribuidores. Por otra parte, en aquellas zonas rurales, la empresa podría trabajar con distribuidores de bienes en general, y en zonas urbanas podría recurrir a una línea limitada de comerciantes.

En una línea similar, Etayo (2019) expone un modelo estratégico de desarrollo de mercado basado en lo que denomina Respuesta Eficiente al Consumidor (REC), es decir un sistema en el cual proveedores, fabricantes, mayoristas y minoristas trabajan en forma estrecha y conjunta para satisfacer de la forma más eficiente y a un bajo costo la demanda de los consumidores, buscando entregarle a estos un mayor valor. En síntesis, este sistema busca incrementar la eficacia en la cadena de abastecimiento por medio de la realización de procesos mejor sincronizados.

No obstante, y examinando desde otro enfoque, Thompson (2020) alude a lo que denomina como Estrategia de crecimiento intensivo. Este método se trata de acaparar de manera intensiva los mercados actuales que posee la empresa, y asimismo se desagrega en tres estrategias diferenciadas: a) estrategias de penetración, la cual utiliza la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes; b) estrategia de desarrollo de mercado, enfocándose éste en atraer nuevos clientes desde los segmentos que aún no se han llegado (nuevas zonas geográficas); y c) estrategia de desarrollo del producto, el cual requiere incorporar nuevos productos al mercado para miembros ya existentes.

Cuando el sector en el que se encuentra la empresa está saturado o quiere introducirse en nuevos mercados rápidamente, el desarrollo del mercado o expansión geográfica puede ser la opción más conveniente. En ese sentido y para el actual caso, se elige considerar el enfoque ofrecido por Thomson (2020), ya que se ajusta a las necesidades reales que presenta la empresa en materia de estrategia de expansión o desarrollo de mercado, y asimismo posibilitaría una mejor aproximación al momento de examinar la estrategia más adecuada.

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber expuesto los resultados salientes vinculados a los factores externos e internos que han definido la situación actual de la organización, se presenta el siguiente resultado diagnóstico, considerando el objetivo de extender la cobertura geográfica de distribución de productos o desarrollo de mercado hacia el norte de Córdoba y sur de las provincias de Santiago del Estero y Catamarca.

Según se aprecia en el análisis PESTEL, si bien el escenario macroeconómico actual no ofrece las condiciones ideales para llevar adelante procesos de gran expansión para las empresas del sector, arriesgando grandes masas de capitales de inversión, cabe considerar que aún se presentan oportunidades a ser aprovechadas para el incremento de la rentabilidad de la

empresa. Además, un factor sumamente clave tiene que ver con los niveles de inflación sostenidos a lo largo de los últimos años, lo cual es un aspecto que no se debe ignorar al momento de planificar un avance hacia nuevos mercados; en este sentido, según el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, los clientes del sector son muy sensibles a los precios de cada proveedor y todavía existe muchas empresas que comercializan productos similares.

Este último dato es importante, ya que el factor precio-producto requiere ser parte de la mayoría de las estrategias de comercialización, dada su alta sensibilidad por parte del consumidor. No obstante, una fortaleza de Redolfi tiene que ver con la preferencia que existe aún en cuanto al consumo de primeras marcas.

Teniendo en cuenta el marco general mencionado, en un segundo nivel de análisis, la participación de Redolfi en el mercado es definido por su propuesta tanto en misión y visión del negocio. Respecto a este último, el espíritu de la misma ambiciona “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abriendo nuevas oportunidades de negocios (...) buscando solvencia y rentabilidad continuada que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes”.

En este marco, desde el análisis de la cadena de valor se logró indicar que la ventaja competitiva se da en la recepción de pedidos y su logística, quedando las operaciones comerciales de sus salones de venta y preventa en un segundo lugar. Esto se debe a que el tamaño de la infraestructura de la organización posibilita generar la compra de mercaderías en una cantidad que conlleva una economía de escala, reduciendo así, sus costos no solo en los bienes, sino en el almacenaje unitario por producto.

La Matriz BCG; aquí, el canal comercial de preventa cuenta con una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento, posicionándose como una unidad estratégica de negocios estrella. En relación al FODA, se presentaron deficiencias en el modelo de gestión, falta de segmentación de clientes y plan de marketing, sumado a faltas de estrategias comerciales bien definidas. En cuanto a las fortalezas, que son clave para aprovechar sus ventajas, son la trayectoria que posee Redolfi en el rubro, junto a su amplia capacidad de logística y distribución, sus diversas líneas y gamas de productos, el servicio posventa que consiste en asesoramiento, y continuada experiencia en el desarrollo de mercados. El servicio mayorista tiene hasta en la actualidad un amplio radio de alcance especialmente en la zona centro y sur de la provincia, eventualmente descuidando la extensión hacia el norte de la región.

Habiendo hecho un recorrido sobre los principales aspectos que afectan externa e internamente a la empresa, la planificación estratégica más adecuada es la resultante de poner el foco en las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades de los puntos geográficos de la zona norte aún no alcanzado por Redolfi, sosteniendo a la vez el desafío de ser el líder dentro de este mercado.

Es por ello que resulta propicio desarrollar el mercado en las localidades situadas al norte de Córdoba aprovechando el circuito itinerario, tales como Sobremonte, Ischilín, Rio Seco y Tulumba (Provincia de Córdoba), Ojo de Agua, Quebrachos, Mitre y Choya (Provincia de Santiago del Estero) y las localidades de La Paz, Ancasti y Capayán (Provincia de Catamarca).

Este desarrollo de mercado requiere de la articulación integral del área de ventas, logística, Recursos Humanos, publicidad y promoción para la penetración y desarrollo de dichos mercados. De este modo, se consolidaría el alcance y liderazgo por parte de Redolfi dentro de un área de cobertura ampliado.

Propuesta

A partir de lo observado en el análisis de situación y el posterior diagnóstico de Redolfi S.R.L., se expone el plan de implementación que consiste en tácticas y actividades de un plan estratégico de desarrollo de mercados al norte y en provincias limítrofes, comprendido en un periodo desde 2021 al 2023. En adición, se describen las acciones a realizar y su respectiva programación. Esta propuesta, sus objetivos y las estrategias funcionales se definen y alinean con la misión, valores y visión organizacional que Redolfi ha indicado como meta.

Objetivo General

Aumentar la facturación en un 30% al finalizar el mes de marzo de 2023 por medio el desarrollo de nuevos mercados situados al norte de la provincia de Córdoba, y sur de Santiago del Estero y Catamarca.

Este objetivo se encuentra en línea con las expectativas de desarrollo y crecimiento de Redolfi en términos de búsqueda de liderazgo en el mercado que participa actualmente, especialmente abriendo nuevas oportunidades de negocio rentables, en el marco de la distinción por su calidad de servicios.

Objetivos Específicos

a) Desarrollar 11 canales de distribución por medio de la coordinación logística y preventa, capaces de atender a las localidades de Sobremonte, Ischilín, Rio Seco y Tulumba (Provincia de Córdoba), Ojo de Agua, Quebrachos, Mitre y Choya (Provincia de Santiago del Estero) y las localidades de La Paz, Ancasti y Capayán (Provincia de Catamarca), en el periodo que comprende desde inicio de 2021 hasta mediados del mismo año.

El desarrollo de los canales responde a la necesidad de realizar una distribución intensiva a través de tantos puntos de ventas como sea posible. En efecto, esta modalidad de distribución proveniente de estrategias de marketing se caracteriza porque su objetivo requiere colocar los productos en la mayor cantidad de mercado posible, llegando a consumidores en cualquier pequeño rincón. Este método solo puede ser aplicado para productos de consumos masivos como cigarrillos, jabón, golosinas, etc.

b) Implementar un sistema de reclutamiento interno para seleccionar, capacitar y entrenar a 4 vendedores y 1 supervisor con más de 3 años de experiencia con destino al nuevo desarrollo de mercados durante los primeros 7 meses de la campaña (primer semestre y parte del segundo semestre 2021).

Se prioriza la incorporación del propio plantel de la organización para destinar su labor hacia la nueva región geográfica. Esta decisión busca reducir los riesgos en las operaciones de venta, ya que es el personal experimentado en preventa el encargado de convertir a los clientes potenciales en clientes objetivos.

c) Incrementar la oferta de crédito comercial de lanzamiento hasta 90 días durante el primer año, y 60 días durante el segundo año al 50% de nuevos clientes de las zonas seleccionadas. El periodo tiene un alcance desde agosto de 2021 hasta agosto de 2022.

Dada su alta sensibilidad por parte del cliente al momento de poder cambiar de proveedores, la oferta de crédito comercial de lanzamiento es necesario para optimizar la retención y permanencia de los clientes, aumentando las posibilidades de fidelización de éstos. Si bien Redolfi S.R.L no se destaca hasta el momento por ofrecer estrategias agresivas de crédito comercial, resulta ineludible que la empresa genere inicialmente lazos fuertes de confianza ante sus nuevos clientes; de ahí la importancia de esta estrategia. Una vez logrado la fidelización de nuevos sectores del mercado objetivo, la oferta de crédito se “normaliza” llevando nuevamente a la clásica financiación de 30 días.

d) Aumentar el factor de ingresos medios por clientes (IMC) en un 15% proveniente de los nuevos canales de distribución durante el primer año, y un 15% adicional al finalizar marzo de 2023.

El mercado definido en esta parte del país es importante pero no sería posible fidelizar a gran parte de los clientes potenciales. Por ello, lograr de manera progresiva la incorporación a la cartera de clientes resulta asimismo desafiante y factible de realizarlo. La anterior definición de los planes estratégicos no se traduce necesariamente en aumento de la cuantía de la cartera de clientes. Por ello, es necesario coordinación armónica de estos planes establecidos, y en adición se requiere la conversión de clientes potenciales en objetivos, y el seguimiento personalizado de las nuevas relaciones comerciales celebradas.

Alcance del Plan

Alcance Temporal: El desarrollo del presente plan, tendrá un horizonte temporal cuyo inicio abarca desde enero de 2021 hasta marzo de 2023.

Alcance Geográfico: El desarrollo de la presente propuesta, será realizado en las localidades de Sobremonte, Ischilín, Rio Seco y Tulumba (Provincia de Córdoba), Ojo de Agua, Quebrachos, Mitre y Choya (Provincia de Santiago del Estero) y las localidades de La Paz, Ancasti y Capayán (Provincia de Catamarca).

Actividades del Plan

A continuación, se exponen los planes a ser desarrollados en virtud de atender a cada objetivo específico señalado.

a) Desarrollar 11 canales de distribución por medio de la coordinación logística y preventa:

a.1) Diseñar un plan estratégico de mapeo de las rutas de entrega de mercadería para optimizar el reparto. Los criterios para el mapeo de rutas son: a) tiempo de trayecto, b) optimización del gasto de combustible, y c) capacidad de monitoreo. La herramienta a utilizar será google maps con un “método de barrido” con cálculos simples sin dejar ningún cliente sin asignar, y produciendo rutas en las cuales el recorrido se realiza de tal manera que no permita que se vuelva a pasar por una misma ruta dos veces, en búsqueda de la optimización de las distancias y ahorro de combustible. El responsable del diseño del plan de mapeo de rutas para la preventa y entrega de mercaderías se encontrará a cargo del Gerente de Ventas

con acompañamiento del supervisor de ventas de Redolfi. Las actividades se realizarán tomando como punto de partida la distribuidora de la ciudad de Córdoba. Asimismo, las tareas de preventa serán efectuadas con una frecuencia de visitas 5 días a la semana distribuidos en 3 zonas geográficas.

a.2) Alquiler de un camión de 4 ejes con capacidad de transporte de 31 tn. para la distribución y reparto con una frecuencia de 3 entregas semanales desde marzo de 2021 hasta finalizar el desarrollo del plan estratégico.

a.3) Adquisición de 3 vehículos automóviles de bajo consumo. La incorporación de estos bienes tendrá como meta la asignación y recorrido de las 3 zonas de preventa y reparto (ver punto b.2).

El inicio de esta actividad de planificación y asignación de recursos será el 02 de enero de 2021 hasta el 28 febrero 2021. En tanto que la contratación del servicio de transporte perdurará desde marzo de 2021 y a lo largo del proceso de desarrollo de mercado.

b) Implementar sistema de reclutamiento interno para seleccionar, capacitar y entrenar a 3 vendedores y 1 supervisor con preferencia de más de 3 años de experiencia en el puesto con destino al nuevo desarrollo de mercados durante los primeros 2 meses de la campaña.

b.1) Realizar la publicación a nivel interno en todas las sucursales de la empresa a través de correo electrónico de los empleados, definiendo el perfil específico de los vendedores, junto a la oferta salarial equivalente a un 50% del salario mínimo adicional para los puestos vacantes. Esta tarea tiene como elementos orientadores al ahorro del tiempo en el reclutamiento, disminuir el tiempo de adaptación y se fomenta la motivación de los empleados para mejorar su desempeño a través de un ambiente más competitivo en el área de ventas.

b.2) Implementar un plan de capacitación específicamente para el desarrollo del mercado, a realizarse durante 10 jornadas. La capacitación se implementará en jornadas consecutivas de 2 horas de duración distribuidas al inicio del plan. En relación a la distribución del tiempo, el candidato se retirará una hora antes de finalizar su jornada laboral a los efectos de participar en el curso a aplicarse exclusivamente para el nuevo proyecto. El contenido a desarrollarse será planificado, impartido y evaluado por el Gerente del área de ventas, con asistencia de profesional staff en capacitación de ventas. Se debe afianzar las

técnicas referidas a la fidelización de los clientes, quienes son nuestros primeros canales de difusión, y se deben establecer parámetros para el asesoramiento a los clientes sobre la disposición de la mercadería y como promover a un aumento de sus ventas.

Los vendedores deberán cubrir una zona geográfica definida con asistencia rotativa del supervisor.

Zona 1: Rio Seco, Ischilín, Tulumba y Sobremonte (Provincia de Córdoba)

Zona 2: La Paz, Ancasti y Capayán (Provincia de Catamarca)

Zona 3: Ojo de Agua, Quebrachos, Mitre y Choya (Provincia de Santiago del Estero)

El inicio de la actividad de desarrollo reclutamiento será el 02 de enero del 2021, y la ejecución de la capacitación tendrá inicio el 01 de febrero de 2021, dando finalización el 26 febrero 2021. El responsable implicado será el Gerente de Ventas, en apoyo con un servicio profesional en Capacitación de Vendedores.

c) Incrementar la oferta de crédito comercial de lanzamiento hasta 90 días durante el primer año, y 60 días durante el segundo año a nuevos clientes de las zonas seleccionadas.

c.1) Establecer oferta de financiación segmentada hasta 90 días durante el primer año a nuevos clientes. Este beneficio será adquirido para aquellas compras cuyos montos superen los \$ 8.833,33 por pedidos/tickets. De este modo, las compras superiores a dicho valor gozan de un beneficio de financiación hasta 60 días, y aquellas que superen los \$12.000 cuentan con un plazo de hasta 90 días.

Esta estrategia tiene como objetivo estimular la capacidad de compra para para los primeros 100 clientes en el primer año, y 100 clientes en el segundo; es pertinente para quienes aún no tienen conocimiento sobre los servicios y productos de Redolfi. Además, se establece un piso mínimo con la idea de tener control y seguimiento de las ventas y pagos. No se debe ignorar que el estímulo del crédito comercial es proporcional a su tasa de riesgos, de modo que se requiere un monitoreo cercano sobre los movimientos comerciales efectuados.

c.2) Estimando que la inflación podría tener un incremento del (35%), y de manera idéntica, durante el segundo año la oferta de financiación a corto plazo se dividirá entre compras que superen el valor de \$11.924,99 a un plazo de 45 días, frente a compras superiores a \$16.200,00 a un plazo hasta 60 días.

c.3) Reducción del margen de marcación de precios hasta un 15% para compras superiores a \$20.000 durante el primer año, y \$28.000 durante el segundo año.

La implementación de este tipo de descuentos es una herramienta de uso frecuente en todos los negocios. Cuando se quiere incentivar el consumo se acude a bajar el precio y asimismo se está enviando un mensaje al mercado, especialmente en el contexto de inflación sostenida como el de la actualidad.

El inicio de esta actividad se divide en dos ciclos: el primero comprende desde 01 de marzo de 2021 hasta 28 febrero de 2022; y un segundo momento comprende desde 01 marzo de 2022 hasta 31 de marzo de 2023.

d) Aumentar el factor de ingresos medios por clientes (IMC) en un 15% proveniente de los nuevos canales de distribución durante el primer año, y un 15% adicional al finalizar marzo de 2023.

Del aumento de ingresos medios por clientes puede hacerse al menos dos lecturas al respecto: 1) aumentar el valor del ticket de compra, cuyo efecto es la disminución relativa de la cartera de clientes promedio estimada; 2) incrementar la cantidad de clientes, pero asimismo lograr ventas menores al ingreso promedio por cliente, cuyo efecto se traduciría en obtener mayor cantidad de clientes que paguen menos que la media. Este plan requiere tres momentos a saber:

d.1) Durante el primer año el equivalente a este objetivo es 900 clientes nuevos distribuidos en 11 localidades con una estimación de compras que rondan a \$8833,33 por cada ticket de compra. En esta línea de razonamiento, ello implica un total de 75 clientes adicionales todos los meses, o 7,43 clientes nuevos por localidad por mes capaces de adquirir productos por un valor medio de \$8833,33. Ídem para el segundo año.

Este plan está ligado al plan anterior (b), y representa la conversión del cliente potencial a cliente objetivo. El razonamiento que deriva del cálculo es que se espera una facturación promedio de \$8.153 por cliente. A su vez, este valor proviene de la facturación total dividida por la cantidad de clientes actuales (CANVAS, 2020).

d.2) Implementación de seguimiento personalizado a clientes que se destaquen por la frecuencia de compras. El objetivo es reconocer la importancia que tiene cada cliente y asimismo lograr incrementar la segmentación del mercado objetivo de estos por frecuencia de compras, cantidad de compras, y localización; se realizará invitaciones personalizadas para

que puedan conocer en detalle novedades en los productos, promociones especiales, y participación en sorteos. El seguimiento personalizado se encuentra en línea con la política comercial de Redolfi SRL, y también aporta valor agregado en la identificación y posterior fidelización de los lazos comerciales con clientes, quienes están dispuestos a aprovechar las ofertas comerciales propuestas.

d.3) Aplicar publicidad por medio de redes sociales a lo largo del desarrollo del mercado, especialmente Facebook e Instagram dirigido y segmentado hacia las 3 zonas geográficas definidas con anterioridad. En esta etapa resulta necesario incrementar el posicionamiento y la imagen de referencia que ofrece Redolfi. De este modo, se aprovecha la gran popularidad que ofrecen ambas plataformas de vínculos sociales también para generar mayor presencia en zonas previamente ausentes por la marca.

El inicio de esta actividad se divide en dos momentos: el primero comprende desde 01 de marzo de 2021 hasta 28 febrero de 2022; y un segundo momento comprende desde 01 marzo de 2022 hasta 31 de marzo de 2023. En cuanto al seguimiento personalizado a clientes será una actividad que tendrá lugar a lo largo del segundo año, es decir 01 marzo de 2022 a 31 marzo 2023.

Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto de la Propuesta de Implementación

Recursos ¹	Descripción	Unidad	Precio Unitario	Subtotal
Transporte (Anexo 1)	Alquiler de un camión de 4 ejes con capacidad de transporte de 31 tn	24	\$ 124.800,00	\$ 2.995.200,00
Vehículos (Anexo 2)	Renault Kwid	3	\$ 943.500,00	\$ 2.830.500,00
Combustible (Anexo 3)	Suministro semanal de combustible x 90lt x \$ 63,60	3	\$ 5.565,60	\$ 534.297,60
Seguro vehículos (Anexo 4)	Seguro básico contra tercero	3	\$ 1.630,00	\$ 117.360,00

¹ Ver apartado Anexos

Adicional salario (Anexo 7)	Adicional 50% salario mínimo vital y móvil	4	\$ 10.294,00	\$ 988.224,00
Servicios Profesionales (Anexo 5)	Asistencia de profesional staff en capacitación de ventas	1	\$ 1.845,00	\$ 36.900,00
Smartphone (Anexo 6)	Samsung Galaxy A10	3	\$ 12.999,00	\$ 38.997,00
Publicidad (Anexo 8)	Campaña publicitaria en redes sociales Facebook e Instagram	2	\$ 2.599,00	\$ 62.376,00
Total				\$ 7.603.854,60

Fuente: elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt

Tabla 4. Diagrama de Gantt

Objetivos	Actividades	Enero 2021- Marzo 2023		
		2021	2022	2023
a) Desarrollar 11 canales de distribución por medio de la coordinación logística y preventa, capaces de atender a las localidades de Sobremonte, Ischilín, Río Seco y Tulumba (Provincia de Córdoba), Ojo de Agua, Quebrachos, Mitre y Choya (Provincia de Santiago del Estero) y las localidades de La Paz, Ancasti y Capayán (Provincia de Catamarca).	a.1) Diseñar un plan estratégico de mapeo de las rutas de entrega de mercadería para optimizar el reparto.	■		
	a.2) Alquiler de un camión de 4 ejes con capacidad de transporte de 31 tn. para la distribución y reparto con una frecuencia de 3 entregas semanales.		■	
	a.3) Adquisición de 3 vehículos automóviles de bajo consumo.			■
b) Implementar sistema de reclutamiento interno para seleccionar, capacitar y entrenar a 4 vendedores y 1 supervisor con más de 3 años de experiencia con destino al nuevo desarrollo de mercados durante los primeros 2 meses de la campaña.	b.1) Realizar la publicación a nivel interno en todas las sucursales de la empresa, definiendo el perfil específico de los vendedores, junto a la oferta salarial equivalente a un 50% del salario mínimo adicional para los puestos vacantes.		■	
	b.2) Implementar un plan de capacitación específicamente para el desarrollo del mercado, a realizarse durante 8 jornadas distribuidas al inicio del plan.			■
c) Incrementar la oferta de crédito comercial de lanzamiento hasta 90 días durante el primer año, y 60 días durante el segundo año al 50% de nuevos clientes de las zonas seleccionadas.	c.1) Establecer oferta de financiación segmentada hasta 90 días durante el primer año a nuevos clientes.			■
	c.2) De manera idéntica, durante el segundo año la oferta de financiación a corto plazo se dividirá entre compras que superen el valor de \$10.000 a un plazo de 45 días, frente a compras superiores a \$15.000 a un plazo hasta 60 días.			■
	c.3) Reducción del margen de marcación de precios en un 15% para compras superiores a \$20.000 pesos durante el primer año, y \$28.000 durante el segundo año.			■
d) Aumentar la cartera de clientes en un 10% proveniente de los nuevos canales de distribución durante el primer año, y un 10% adicional al finalizar marzo de 2023.	d.1) Durante el primer año el equivalente a este objetivo es 650 clientes nuevos distribuidos en 11 localidades.			■
	d.2) Ídem c.1 correspondiente al segundo año			■
	d.3) Implementación de seguimiento personalizado a clientes que se destaquen por la frecuencia de compras.			■
	d.3) Aplicar publicidad por medio de redes sociales a lo largo del desarrollo del mercado, especialmente Facebook e Instagram dirigido y segmentado hacia las 3 zonas geográficas definidas con			■

Fuente: elaboración propia (2020)

Evaluación de la implementación

En este apartado se presentarán los parámetros necesarios para realizar la evaluación de la propuesta de implementación. Como primera medida, el enfoque consiste en brindar todo el apoyo a los vendedores y equiparlos con todos los recursos necesarios para que tengan herramientas con las que puedan generar ventas y crear clientela que se sostenga en el tiempo.

- **Reportes mensuales de ventas individuales:**

El objetivo mensual total previsto consiste en la conquista de 75 clientes en las tres zonas geográficas mencionadas en el plan b.2; por lo tanto, se requiere incorporar 25 clientes por cada vendedor en un ciclo mensual/zona, estimando que la facturación esperada por cliente logre alcanzar el valor de \$8.833,33. En tal sentido, tener un reporte mensual por cada vendedor permitirá un seguimiento acorde para poder medir el rendimiento y corregir desvíos. Estos reportes también permitirán identificar cuáles son los rubros de productos que más ventas tienen y cuáles son los que se deben reforzar para potenciarlos (Ver Anexo 10).

- **Satisfacción del cliente**

En relación a la capacitación ofrecida al personal de ventas, su indicador se vincula con el nivel de satisfacción del cliente: posteriormente los resultados se colectan, clasifican, y se pondera el total en un valor porcentual. De este modo, se conoce si la satisfacción del cliente es baja, moderada o alta en relación a la experiencia que ha tenido lugar con el vendedor de la empresa (Ver Anexo 11).

Es un indicador que posibilita identificar 2 elementos de análisis necesarios para la incorporación de nuevos clientes:

1. Capacidad de ventas del equipo: si los resultados de satisfacción de los clientes resultan elevados, es razonable identificar este grupo de clientes a los efectos de aumentar la promoción y ofertas de productos.
2. Corrección eventual de las técnicas de ventas: si los resultados de insatisfacción son importantes, sería necesario la implementación de estrategias y técnicas de ventas aún más personalizadas, teniendo en cuenta la potencialidad de compra que ofrecen los clientes.

- **Eficacia de entrega de productos**

En cuanto a la eficacia de entrega desde el punto de vista del tiempo que toma concretar la entrega de mercaderías, se procede de modo similar al señalado en el punto anterior, de modo que ambas encuestas pueden combinarse en una única encuesta.

Este factor resulta importante ya que es un aspecto de la satisfacción general lograda. Se enfoca en la diligencia de entrega de los productos prometidos a los clientes. El valor que aporta este indicador es el seguimiento en tiempo real de las entregas pactadas. Por lo tanto, el análisis de este aspecto permitirá consolidar la confianza en la relación comercial, lo cual se traduciría en un aumento de las probabilidades de ventas.

ROI

Se requiere tener en cuenta la siguiente estimación

Facturación anual esperada en base a valores proporcionados por Redolfi: \$ 53.000.000,00

Tabla 5 Calculo del ROI

Facturación	Total Clientes	Ingresos medios por cliente (IMC)	Incremento del 30%	Facturación esperada
\$ 53.000.000,00	6000	\$ 8.833,33	\$ 15.900.000,00	\$ 68.900.000,00

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ganancia} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$15.900.000,00 - \$7.603.854,60)}{\$7.603.854,60}$$

$$\text{ROI} = \mathbf{109\%}$$

Fuente: elaboración propia (2020)

Según se puede observar el Retorno a la Inversión arroja valores positivos equivalente al 109%.

VAN

Tabla 6. Valor actual neto

	0	Año 1	Año 2
Flujo de Caja		\$ 6.360.000,00	\$ 9.540.000,00
Valor Actual		\$ 4.892.307,69	\$ 7.338.461,54
			\$ 16.878.463,54
Inversión inicial			-\$ 7.603.854,60
			\$ 9.274.608,94
Tasa	30%		
Inversión inicial	\$ 7.603.854,60		

La estimación del valor actual neto asciende a \$9.274.608,94 con una tasa del 30% es positiva, por lo tanto, vale la pena realizar la inversión.

Conclusiones

En el presente reporte de caso se buscó desarrollar e implementar la planificación estratégica como herramienta que permita aumentar la facturación en un 30% de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. extendiendo la cobertura geográfica de distribución de productos o desarrollo de mercado hacia el norte de Córdoba y sur de las provincias de Santiago del Estero y Catamarca.

En efecto, este objetivo respondió a la necesidad localizada en el diagnóstico de la empresa en vista de aprovechar al máximo las utilidades actuales. Por ello, la penetración de nuevos mercados con la finalidad de ampliar la cartera de clientes, y posicionar la marca en esta área geográfica para afianzar su liderazgo dentro de la provincia ha resultado la propuesta viable.

Además, fue necesario el análisis y reconocimiento de este problema, que estuvo enmarcado por medio de los supuestos teóricos necesarios, los cuales han sido propuestos en el marco teórico para abordar adecuadamente el tema. Seguidamente resultó menester la aplicación de instrumentos de análisis a nivel externo y luego interno con la finalidad de reconocer con mayor exactitud la situación actual de la empresa.

Es así que se logró identificar los factores del contexto que condicionan a este sector económico, y asimismo aquellos factores a nivel interno que destacan las fortalezas y debilidades de la organización en su conjunto. Este último punto, resultó ser la plataforma necesaria al momento de definir la mejor alternativa estratégica posible, a los efectos de poner en el plano concreto la misión y visión de negocio de la empresa Redolfi SRL.

De este modo, el encauce del análisis efectuado ha permitido el diseño de la planificación estratégica, acotada en primer lugar a definir una relación costo beneficio favorable para la empresa. En otras palabras, si bien la estrategia de desarrollo de mercados en el norte de Córdoba y sur de Santiago del Estero y Catamarca son objetivos realmente ambiciosos, la estrategia estuvo limitada a considerar razonablemente la relación entre la inversión inicial y los resultados económicos esperados. Este enfoque se apoya en haber examinado las distintas etapas de expansión que ha logrado la empresa a lo largo de los últimos 25 años, y especialmente el modo en que ha ido ganando mercado dentro del territorio bajo su influencia. Por lo tanto, la extensión de su radio de servicio hacia la zona

norte puede ser considerada un inicio hacia la instalación de futuras sucursales en dichos territorios.

Recomendaciones

Desde una mirada como profesional, una recomendación oportuna que traería beneficios a tratar sería la explotación del comercio electrónico o e-commerce aplicado al sector. Según las estadísticas tomadas de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), hasta septiembre de 2020 había incrementado un 106% en comparación con el periodo 2019.

El impacto que ha logrado la situación de pandemia, y el incremento del consumo online logró forzar la comercialización online. Este es un tema ineludible para cualquier negocio que pretenda competir y mantenerse dentro del mercado, ya que las estrategias de comercio electrónico, según se observa en las tendencias de opiniones, tendrá un lugar central dentro de la planificación.

Sin embargo, esta modalidad de consumo requiere nuevas dinámicas de organización, ya que la tendencia indica que los llamados *dark store* o depósitos específicos para concentrar y distribuir productos de venta online tiene alcance en las empresas de supermercados y distribuidoras mayoristas, las cuales eventualmente logran desplazar el tradicional salón de ventas de autoservicio.

En definitiva, la planificación estratégica que logre vincular comercio electrónico, logística y distribución dentro de este contexto, aportaría valiosos resultados al conocimiento actual en este campo disciplinar.


Bibliografía

Bibliografía

- Actualidad AS. (2021). Elecciones PASO 2021: cuándo serían y por qué las quiere postergar el gobierno. *Actualidad Noticias*. Obtenido de https://argentina.as.com/argentina/2021/02/08/actualidad/1612791743_510668.html
- Ámbito Financiero. (2020). Pronóstico sobre el clima económico y social 2021. *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/politica/domingo-cavallo/cavallo-dio-su-pronostico-el-clima-economico-y-social-el-2021-n5137149>
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Gesbiblo S. L.
- CAC. (2021). Ley de Góndolas. *Noticias*. Obtenido de https://www.cac.com.ar/noticia/Ley_de_Gondolas_Obligaciones_y_reglamento_de_inspecciones_13250
- Etayo, A. (2019). *Diseño de un plan para mejorar el sistema de comercialización de una compañía comercializadora de productos de consumo masivo con sus principales clientes*. Caracas: OAJI. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de <http://oaji.net/articles/2019/7118-1561723238.pdf>
- Flores, P. (10 de junio de 2017). *Milenio 2020*. Obtenido de Millenials, generación en crecimiento: <https://www.milenio.com/estados/millenials-generacion-en-crecimiento>
- García Brunori, J. (2013). *Canales de distribución: distribución de productos de consumo masivo*. Córdoba: Producción Académica - Universidad Católica de Córdoba.
- Infobae. (2020). Economía 2021: cuáles son los desafíos que deberá enfrentar la Argentina para volver a crecer. *Infobae Economía*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/economia-2021-cuales-son-los-desafios-que-debera-enfrentar-la-argentina-para-volver-a-crecer/>

- iProfesional. (Mayo de 2020). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional.com: <https://www.iprofesional.com/economia/312469-supermercados-y-compras-online-como-enfrentan-el-pico-de-demanda>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Estrategia en vista a la formación en la Adocracia*. Los Ángeles: Sience Quaterly, (160-197).
- Nielsen. (09 de 11 de 2017). *Nielsen.com*. Obtenido de El canal Mayorista en Argentina : <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>
- Ocampo, S. (2012). *La comunicación debe hacer parte de la estrategia de organizaciones*. Lima: La República.
- Perfil. (2021). Cuáles son las cinco luchas ambientales que nos esperan en 2021. *Balance Ecológico*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/cuales-son-las-cinco-luchas-ambientales-que-nos-esperan-en-2021.phtml>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Patria. Recuperado el 24 de Septiembre de 2020, de https://books.google.com.ar/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=porter+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikuv3Gr47pAhXKCrkGHV_WCPEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=concepto%20estrategia&f=false
- Redolfi SRL. (21 de mayo de 2020). *A.J & J. A Redolfi*. Obtenido de Historia de pequeña gran empresa: <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Redolfi SRL. (2020). *A.J & J.A Redolfi*. Córdoba. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Redolfi, P. (2016). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba. Recuperado el mayo de 2020, de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thompson, I. (19 de Noviembre de 2020). *Estrategias de Mercado* . Obtenido de Las principales estrategias de mercado: <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Anexo 1. Costo de flete de referencia



Sistema Estadístico de Costos del Autotransporte de Cargas
Los costos del autotransporte de cargas generales
a octubre de 2020¹

I.- Síntesis

1.- Durante el mes de **octubre de 2020**, los costos totales del autotransporte de cargas para **cargas generales, trayecto Córdoba-Buenos Aires**, se incrementaron un **4.3% con relación al mes previo**, principalmente como consecuencia de aumentos salariales, de precios de combustibles, de precios de neumáticos y de cotización del dólar oficial, que incide sobre el costo de reposición de camiones y semirremolques.

2.- Durante el mes de octubre de 2020, los costos totales se incrementaron un **33.0% con relación a los costos registrados en octubre de 2019**, alcanzando un valor de **\$ 78.66 por km (considerando trayectos de ida y vuelta) durante octubre de 2020**.

3.- Los **costos en dólares** alcanzaron un valor de **USD 1.01 por km**, nivel **idéntico al registrado un año atrás**.

4.- **Hasta diciembre de 2020 se proyecta un incremento acumulado del 3.7%**, suponiendo estabilidad de precios de combustibles, aumento del tipo de cambio según las expectativas reflejadas en los contratos a futuro del ROFEX, entre otros supuestos.

5.- Al problema existente desde hace tiempo, de **tarifas por debajo de costos**, se agregó desde abril, como consecuencia de la pandemia de Covid-19 y las medidas de aislamiento social obligatorio, la **caída de los volúmenes transportados²**, lo que genera importantes pérdidas en la mayoría de las empresas del autotransporte de cargas. En la sección de gráficos de este informe se presenta una **simulación del impacto de distintas tasas de ocupación sobre los costos por km**.

6.- La simulación muestra que los **\$ 78.66 por km corresponden a una situación de 100%** de utilización de la capacidad de transporte disponible, y que dicho costo se incrementa a \$ 82.64 por km cuando la tasa de utilización cae al 90%, \$ 87.64 por km cuando la tasa de utilización cae al 80% y así sucesivamente, hasta alcanzar un costo e \$

Fuente: recuperado de <https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf>

Anexo 2. Valor Referencia Renault Kwid

The screenshot shows the Renault Kwid website's pricing page. At the top, there is a navigation menu with options: Renault KWID, Precios y versiones (highlighted), Diseño, Equipamiento, Accesorios, Performance, Ficha técnica, and KWID Outsider. To the right of the menu are buttons for CONFIGURAR and SOLICITAR UN TEST DRIVE. Below the menu, the main heading reads "Una versión del Renault KWID para todos". Underneath, a sub-heading states "Las diferentes versiones del Renault KWID están diseñadas para adaptarse a tus necesidades:". On the left side, there is a small cartoon character. The main content area displays four car models in a row, each with a small image, the model name, and the starting price:

Modelo	Precio desde \$
Kwid Outsider 1.0	1.349.300
Kwid Zen 1.0	1.218.100
Kwid Intens 1.0	1.276.100
Kwid Iconic 1.0	1.306.100

Each model has a "Configurar" button below it.

Fuente: consultado página oficial para la obtención de valores de referencia automóvil bajo consumo febrero 2021 <https://www.renault.com.ar/automoviles/kwid/precios>

Anexo 3. Valor de combustible

- Nafta súper: \$63,60 (antes \$61,84)
- Premium Infinia: \$73,40 (\$71,34)
- Gasoil: \$59,40 (\$57,75)
- Gasoil premium: \$69,59 (\$67,56)

Fuente: precio de referencia noviembre 2020 recuperado de https://argentina.as.com/argentina/2020/11/24/actualidad/1606230351_446803.html

Anexo 4. Valor estimado de seguro


Modelo: VOLKSWAGEN FOX | Monto asegurado: \$429.000 ⓘ

+ Elegido ⓘ

iúnigoSIMPLE \$1.630 ⁵⁹ /por mes Promedio del mercado: \$1.918 Terceros completo.	iúnigoMÁS \$2.240 ⁸⁹ /por mes Promedio del mercado: \$2.636 Terceros completo + cristales + granizo.	iúnigoFULL \$3.437 ⁰⁷ /por mes Promedio del mercado: \$4.043 Todo riesgo. Seleccionar franquicia: \$12.000 ▾ Elegí tu franquicia
--	---	--

Fuente: recuperado de <https://www.seguro-seguros.com.ar/iunigo-seguro-digital/>

Anexo 5. Estimación de valor honorario de capacitación



EJERCICIO
Profesional

HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS

Vigencia: 1 de Enero 2020

Según texto Ley Nº 6.854

Los honorarios aquí establecidos son orientativos, pudiendo el profesional pactar libremente los mismos, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la tarea realizada.

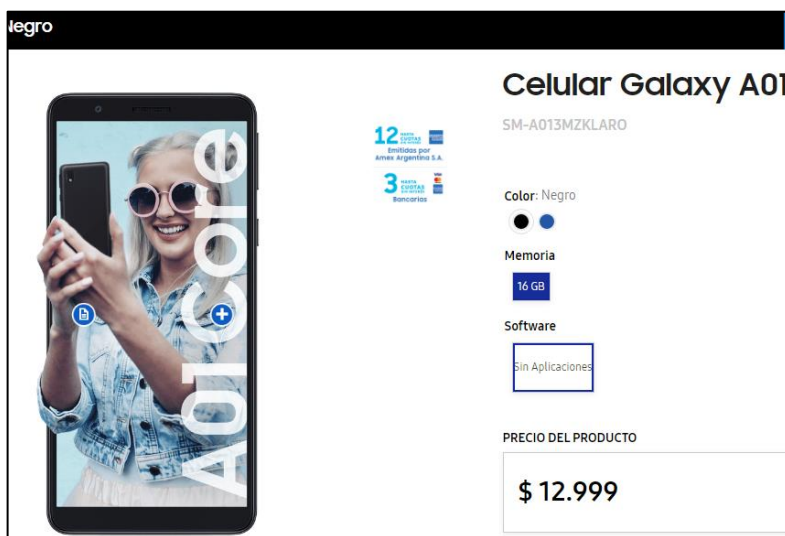
Arancel mínimo por actuación profesional: \$ 6.250

Valor de la hora profesional: \$ 1.845

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN:

Fuente: recuperado de <https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2019/12/HMS-Ene-2020.pdf>

Anexo 6. Precio de referencia equipo móvil



Fuente: recuperado de https://shop.samsung.com.ar/celular-galaxy-a01-core/p?idsku=125611&ds_rl=1280818&ds_rl=1280821&cid=https://shop.samsung.com.ar/?cid=ar_pd_ppc_google_none_ongoing_aon-shopping_image_smart-shopping_none&ds_rl=1280818&gclid=Cj0KCQiAkuP9BRCKARIsAKGLE8UX6rcnDAuf5GCYto-tgBX2MWtcBqOPSu347AlsmjjZ1tKGxpQouUUaAhGjEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Anexo 7. Estimación del SMVyM

El nuevo salario mínimo vital y móvil será de 18.900 pesos en octubre, de 20.588 pesos en diciembre y de 21.600 pesos en marzo próximo. En total, representa un aumento de 3.713 pesos mensuales en el 2020 y de 4.725 pesos en el primer trimestre de 2021 (iProfesional, 2020).

Anexo 8. Publicidad

Los valores de publicidad en Redes Sociales de Facebook/Instagram varían de acuerdo al tipo de campaña a emplear. El nivel de segmentación, zona geográfica, rendimiento del anuncio, etc. son factores que logran modificar el valor del anuncio dependiendo de su nivel de efectividad (ello se mide por medio de la interacción que genera el anuncio en estas plataformas). En la actualidad, el valor base para la contratación del servicio ronda los \$ 450, y asimismo es conveniente definir de antemano el tope o límite de gastos: en este caso: \$2599 pesos/mes por cada plataforma.

Anexo 9. Flujo de ingresos

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de ingresos Año 1		\$ 175.000,00	\$ 247.000,00	\$ 319.000,00	\$ 391.000,00	\$ 463.000,00
Flujo de ingresos Año 2		\$ 274.800,00	\$ 285.000,00	\$ 345.000,00	\$ 680.000,00	\$ 680.000,00
Inversión	-\$ 7.603.854,60					

6	7	8	9	10	11	12	Total
\$ 535.000,00	\$ 540.000,00	\$ 564.000,00	\$ 657.000,00	\$ 823.000,00	\$ 823.000,00	\$ 823.000,00	\$ 6.360.000,00
\$ 950.000,00	\$ 1.085.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.115.000,00	\$ 1.115.000,00	\$ 955.000,00	\$ 955.200,00	\$ 9.540.000,00

Anexo 10. Reporte de Ventas individuales

Reporte Mensual de Ventas Redolfi SRL							
Nombre							
Apellido							
Zona							
Producto	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	Total	Proyectado	Diferencia
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
Total							

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11. Satisfacción del cliente

Encuesta Satisfacción al Cliente Redolfi SRL					
Vendedor					
Zona					
Factores a evaluar	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
Experiencia de servicio al cliente					
La entrega a tiempo de mercaderías					
Profesionalismo					
La experiencia de compra					
Calidad del servicio					
Comprensión de las necesidades del cliente					

Fuente: elaboración propia.