

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Certificación en Competencias Emprendedoras

Trabajo Final de Grado



Planificación Estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Matías Ariel Braier

D.N.I: 41.158.354

Legajo: ADM05611

Córdoba, Argentina

Año 2020

Resumen

El presente reporte tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico de penetración en el mercado actual para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, buscando aprovechar las condiciones y oportunidades del entorno e infraestructura de la empresa, de modo que se puedan adquirir nuevas ventajas competitivas, atrayendo a nuevos clientes y elevando su posición en el mercado.

Actualmente, el país y el mundo entero están atravesando una crisis provocada por la pandemia Covid-19 que afecta a todas las industrias. Como consecuencia de dicho fenómeno, se han modificado los patrones de consumo y el comercio electrónico ha tenido un gran crecimiento. Mediante una planificación estratégica de penetración en el mercado actual, impulsada por el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico y publicidad digital, se pretende atender a los clientes de la empresa bajo un enfoque omnicanal, fidelizando a los mismos y generando una nueva ventaja competitiva para atraer a los potenciales.

Los planes de acción para llevar a cabo dicha propuesta, estarán enfocados en generar un mayor número de ingresos por ventas, mediante la captación de nuevos clientes, capacitaciones a los empleados y publicidad digital para el correcto funcionamiento, adecuación y cambios que trae aparejado esta nueva forma de atender a los clientes.

La utilización de este nuevo canal de ventas acompañado de publicidad digital para aumentar los ingresos por ventas en un 5%, presenta un retorno de la inversión del 405% al cabo de 12 meses desde su puesta en marcha, ya que los costos de implementarlo son bajos en relación a los ingresos brutos que genera.

Palabras clave

Penetración de mercado, e-commerce, publicidad digital, omnicanalidad, ventaja competitiva.

Abstract:

The following report was written to help elaborate a strategic plan of market penetration for the company "A.J. & J.A. Redolfi S.R.L". The goal is to look for and take advantage of the conditions and oportunities of the sorroudings and the infrastructure of the business, in order to adquire more competitive leverage to attract new costumers and strengthen its position in the market.

Nowadays, our country and the whole world are going through a crisis caused by the COVID-19 pandemic which affects most industries. As a result of the previous phenomenom, consumption patterns have shifted and the e-commerce has had an enourmous growth. Through the use of market penetration strategic planning, impulsed by the development of an e-commerce platform, we pretended to serve the company's clients under an omnichannel focus to build loyalty and generate a fresh competitive advantage. The action plans to make this proposal viable will be centered on generating higher sales earnings by bringing new clients, training employees and improving digital advertising to adapt to this "new way" of serving costumers.

The use of this modern sales-channel followed by digital advertising to raise the sales earnings by a 5%, brings a 405% return of investment 12 months after implemented, as it doesn't cost much in relation to the gross income it generates.

Key Words

Market penetration, e-commerce, digital advertising, omnichannel, competitive advantage.

Índice

Índice de Anexos.....	5
Capítulo I: Introducción	6
Capítulo II: Análisis del entorno	8
2.1. <i>Análisis de Macroentorno: PESTEL</i>	8
2.1.1. <i>Factores Políticos</i>	8
2.1.2. <i>Factores Macroeconómicos</i>	9
2.1.3. <i>Factores socioculturales</i>	10
2.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	11
2.1.5. <i>Factores Ecológicos</i>	12
2.1.6. <i>Factores Legales</i>	12
2.2. <i>Análisis de Microentorno: Cinco fuerzas de Porter.</i>	13
2.2.1. <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	13
2.2.2. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	14
2.2.3. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	14
2.2.4. <i>Amenazas por productos sustitutos</i>	14
2.2.5. <i>Rivalidad con la competencia</i>	15
2.3. <i>Análisis de mercado</i>	15
2.4. <i>Análisis interno: Cadena de valor</i>	17
2.4.1. <i>Actividades primarias:</i>	17
2.4.2. <i>Actividades secundarias:</i>	20
Capítulo III: Marco Teórico	22
3.1. <i>Planificación Estratégica</i>	22
3.2. <i>Estrategia Genérica de Porter</i>	23
3.3. <i>Estrategia de mercado Central</i>	23

3.4. Estrategias funcionales	24
Capítulo IV: Conclusiones diagnosticas	25
Capítulo V: Propuesta de Aplicación	26
5.1. Objetivo general.....	27
5.2. Objetivos específicos.....	28
5.2.1. Objetivo N°1	28
5.2.2. Objetivo N°2	28
5.2.3. Objetivo N°3	29
5.2.4. Objetivo N°4	29
5.3. Planes de Acción.....	30
5.3.1 Plan de Acción N°1, Objetivos 1 y 2.	30
5.3.2. Plan de Acción N°2, Objetivo N°3	32
5.3.3. Plan de Acción N°3, Objetivo N°4	33
5.4. Diagrama de Gantt	34
5.5. Presupuesto de planes de acción	35
5.6. Análisis financiero	35
Capítulo VI: Conclusiones finales y recomendaciones.....	38
Bibliografía	40
Anexos.....	43

Índice de Anexos

Anexo A. Cambios en lugares de compra a partir del COVID-19.....	43
Anexo B. Tendencias de consumo multicanal. Junio 2020	44
Anexo C. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta en autoservicios mayoristas	45
Anexo D. Estado de Resultados A.J & J.A Redolfi SRL.....	46
Anexo E. Misión, visión y valores.	47
Anexo F. Costo Armado de E-Commerce y manejo de Redes Sociales.....	49
Anexo G. Capacitación Online par empleados de la organización	50
Anexo H. Salario de nuevo vendedor.	51
Anexo I. Costo de anuncios de búsqueda en Google.	52
Anexo J. Costo de mantenimiento de la plataforma de E-commerce.	53
Anexo K. Coste de publicidad mensual en Facebook e Instagram.	54
Anexo L. Flujo de caja Redofi Año 2021 y premisas de trabajo.	55

Capítulo I: Introducción

En el presente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con la finalidad de establecer una planificación estratégica enfocada en la penetración del mercado, impulsada por el comercio electrónico y publicidad digital aprovechando la infraestructura a disposición de la empresa. Esto le permitirá a dicha compañía mejorar el posicionamiento de la marca, incrementar su cartera de clientes, mejorar los procesos de venta, y por consiguiente, aumentar la rentabilidad.

A.J. & J.A. Redolfi es una organización dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros, en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Con más de 50 años de experiencia en la industria, la empresa posee un centro de distribución principal en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Actualmente cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, cubriendo la totalidad de la provincia de Córdoba y traspasando fronteras provinciales llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El origen de la empresa se remonta al año 1959, en el cual los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería. Con el tiempo, Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actual presidente de la empresa. En 1987, instalaron una nueva sucursal en Río Tercero y para 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. La empresa continuó con su proceso de expansión inaugurando las otras tres sucursales. No obstante, en la sucursal de Córdoba se dio origen a una nueva unidad de negocios mediante la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia.

La industria de la distribución de alimentos presenta una fuerte rivalidad entre competidores que generan clientes muy sensibles a los precios, lo cual se convierte en una amenaza ya que ante la inconformidad con el precio del producto, los mismos tienen la posibilidad sustituir a su proveedor fácilmente. En consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a ofrecer precios muy competitivos para tener su lugar en el mercado. En adición a este escenario, la situación

económica del país exige que las empresas absorban parte del incremento de precios, acotando aún más su rentabilidad. Es por esto que directivos de las empresas de esta industria se enfrentan al desafío de mantener sus niveles de rentabilidad y competir por el posicionamiento de mercado. Por esta razón, en el presente documento se definirá para Redolfi una planificación estratégica que le permita aumentar su cartera de clientes en el mercado actual y mejorar los procesos de venta mediante su implementación, y por consiguiente, incrementar su rentabilidad. A partir del uso de una plataforma de comercio electrónico y publicidad digital con llegada a nuevos clientes, se pretende lograr una penetración en el mercado mejorando los procesos de venta y experiencia de compra por parte de estos.

La planificación estratégica es un factor clave para el desarrollo exitoso en todo tipo de organizaciones, y tiene como meta dar forma a los negocios y productos para generar un crecimiento y obtener las ganancias deseadas. Un ejemplo de ello es el caso de W.W. Grainger que atiende a sus clientes a través de una red de numerosas sucursales y centro de distribución y cuatro sitios web que garantizan la disponibilidad de productos y un servicio rápido. Esto ha reducido el tiempo de respuesta hacia los clientes y aumentado las ventas. (Kotler & Keller, 2012).

Capítulo II: Análisis del entorno

A continuación, se desarrollará el análisis del entorno de la empresa haciendo uso de las herramientas PESTEL para el Macroentorno y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el Microentorno. Posteriormente se analizará el mercado en el que opera la industria y para finalizar se realizará un análisis interno.

2.1. Análisis de Macroentorno: PESTEL

2.1.1. Factores Políticos

En virtud de la pandemia Covid-19, ha habido cambios de gran magnitud en la situación del país en todas sus dimensiones. El Presidente de la Nación firmó el 12 de marzo de 2020 el Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 que amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus. (Boletín oficial, 2020)

Desde este día, el estado ha dictado numerosos decretos respecto al distanciamiento y aislamiento social, preventivo y obligatorio, de modo que se han establecido minuciosos protocolos de trabajo que afectan a todas las industrias del país.

Otra de las medidas tomadas por el estado, es la extensión del seguro de desempleo, aumentando el monto de las prestaciones económicas por desempleo a un mínimo de \$6.000 y un máximo de \$10.000.

En paralelo, se ha establecido la postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales, ampliando el plazo para el pago de las mismas, prórrogas a la suspensión de despidos y suspensiones sin justa causa, prórroga de precios Máximos Frente al contexto actual y con el objetivo de continuar garantizando el acceso a los bienes de consumo general esenciales que alcanzan a 2300 categorías de productos, muchos de esos corresponden a alimentos que mantendrán sus precios en los valores del 6 de marzo de 2020. Asimismo se continuará coordinando con las distintas jurisdicciones la supervisión del cumplimiento de la normativa tanto en empresas productoras como en comercios mayoristas y minoristas. (Anónimo, 2020)

En lo relativo a la industria analizada en este reporte y en función de las medidas mencionadas previamente, según el boletín oficial, desde el día 20 de marzo y hasta el 30 de agosto de 2020,

las empresas comercializadoras de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza están obligadas a mantener congelados sus precios a los valores que tenían el 6 de marzo, lo que influye de manera radical en su estructura de costos e ingresos. Este aviso publicado en el boletín oficial, está respaldado por la Ley 26.680 en su artículo 2. (Boletín oficial, 2020)

2.1.2. Factores Macroeconómicos

Antes de la propagación del Covid-19 en Argentina, la situación económica del país era crítica, encontrándose en un periodo de recesión económica, y con este nuevo fenómeno se ha profundizado aún más. Aunado a esto, con la incorporación de los datos sobre el impacto de la pandemia, las proyecciones indican que la recesión actual triplicaría en magnitud a la registrada durante la crisis financiera global de 2008-9. (BCRA, 2020)

Una de las principales causas que afecta a las industrias en Argentina es la inflación, es por este motivo que se debe considerar a esta variable como determinante en el desarrollo de cualquier organización. Según datos del INDEC, en el mes de Julio de 2020, con respecto al mes anterior, se puede evidenciar un aumento del 1,9% en el nivel general de precios, ampliado la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores contribuyendo a la desestabilización de la economía. (Indec, 2020)

A fines de julio, analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para diciembre de 2020 se ubicará en 39,5% interanual, disminuyendo en 1,2 p.p. los pronósticos provistos a fines del mes de junio. (BCRA, 2020)

Respecto a la política monetaria del país, la situación de emergencia económica originada por la pandemia requirió de medidas extraordinarias de apoyo a familias y empresas. Las principales medidas fiscales, que concentraron 70% del gasto primario en el segundo trimestre, fueron los pagos del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), la extensión de la Tarjeta Alimentaria, entre otras. (BCRA, 2020)

Por otra parte, haciendo referencia a la política monetaria nuevamente, desde el año 2002 con la derogación de la Ley de Convertibilidad, la moneda nacional ha ido perdiendo valor de forma paulatina hasta que en el año 2018 sufrió una depreciación atroz, dejando hoy en día un valor superior a los \$75 por la compra de cada Dólar Estadounidense, lo que deriva en un aumento de la incertidumbre y dificultad en la fijación de precios de las industrias que operan en Argentina.

Se hace necesario señalar que la Cámara de Comercio de Córdoba informó sobre la nueva extensión del programa “Precios Máximos” por parte de la Secretaría de Comercio Interior, quien la oficializó a través de la Resolución 254/2020, publicada en Boletín Oficial. De esta manera, se prorrogó hasta el 31 de octubre la vigencia de 304 productos de alimentos, bebidas, artículos de higiene y limpieza.

La resolución menciona que “los precios máximos de venta de los productos alcanzados por la presente no podrán superar los precios que resulten de aplicar los porcentuales fijados anteriormente sobre los precios vigentes al día 6 de marzo de 2020 para cada producto, conforme las categorías a las que pertenecen.

Además, solicita a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización a incrementar su producción hasta el máximo de su capacidad instalada y a arbitrar las medidas. (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020)

En relación a la temática de dicho reporte de caso, según datos del INDEC, las industrias alimenticias mayoristas y autoservicios, han mostrado un incremento notable con respecto a periodos anteriores como consecuencia de la pandemia. Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. Asimismo, las ventas a precios durante junio de 2020, sumaron un total de 4.001,2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019. (Indec, 2020)

2.1.3. Factores socioculturales

Con la llegada del coronavirus, el comportamiento del consumidor y patrones de compra han cambiado de manera drástica. Una de las industrias que resultaron más beneficiadas por esta situación fue la Alimentaria y la de productos de limpieza e higiene personal.

En virtud de un estudio realizado por Kantar, frente a una situación sin precedentes como la pandemia, se empezaron a gestar cambios de hábitos con consecuencias impredecibles. Según este estudio realizado a nivel mundial, Barómetro Covid-19, se llegó a la conclusión de que los argentinos han modificado su conducta principalmente en los siguientes aspectos:

Se ha modificado el humor y los hábitos de los argentinos, ya que es una situación inédita y las personas se ven forzadas a adaptarse rápidamente a algo inesperado. De este modo, los primeros resultados arrojan que más de la mitad (55%) muestra una fuerte preocupación y siente muy afectada su vida diaria.

Se empieza a cambiar lo que se compra y cómo se compra. 78% de las personas intenta comprar cerca desde su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene: 68% declara estar comprando más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza y desinfectantes.

En relación con los lugares de compra, el 78% de las personas intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados (Véase Anexo A). Por otro lado, 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras *online* respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo. (Kantar, 2020)

Por otro lado, en función del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010, se puede observar que la provincia de Córdoba, donde opera la industria analizada en este reporte, cuenta con una población de 3.308.837 habitantes y una superficie de 164.917 km² con una densidad poblacional de 20,06 habitantes por km², donde el 87% son nacidos en dicha provincia. Además, la población que vive en zonas urbanas corresponde al 88,7% y la que habita en zonas rurales corresponde al 11,3%. (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2010)

2.1.4. Factores Tecnológicos

Las industrias deben tener en cuenta el ritmo acelerado del cambio tecnológico, las oportunidades para la innovación, las diferencias en el presupuesto destinado a la investigación y desarrollo, y las modificaciones en la legislación en materia tecnológica. (Kotler & Keller, 2012)

Con la llegada de la cuarentena al país, las organizaciones que han logrado reinventarse y han implementado el uso de nuevas tecnologías, no solo subsistieron, sino que también aumentaron sus ventas de manera considerable, como es el caso de los supermercados que implementaron el comercio electrónico. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, durante

abril de 2020, la facturación por venta *online* creció un 84% en comparación con el promedio del primer trimestre del año. (Casas, 2020)

2.1.5. Factores Ecológicos

Argentina es un país que se preocupa por la cultura ambiental, por lo que ha desarrollado una gran cantidad de planes, para cultivar, desarrollar e incentivar a la población a un sentido más ecológico, contribuyendo a desarrollar un mejor ambiente para la sociedad, por lo que se considera un país favorable y receptor para las empresas que apoyan a la mejora del medio ambiente. Las industrias están enmarcadas dentro de la Ley 25.675, denominada Ley General del Ambiente, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

La secretaría de energía de la presidencia de la nación, promueve el uso eficiente y responsable de la energía eléctrica, buscando desarrollar de manera óptima las tecnologías de productos, procesos y servicios que consumen energía con el fin de contribuir a la reducción de su demanda. Se apunta a complementar los esfuerzos de la eficiencia energética a través del cuidado y uso apropiado de todas las tecnologías. (Secretaría de Energía Presidencia de la Nación)

Uno de los principales factores ambientales que han marcado el primer semestre de este 2020 es la sequía en la provincia de Córdoba, que deriva en la posibilidad de que el valor bruto de la producción de trigo en Córdoba podría caer hasta un 51%.

La última estimación de área sembrada para el trigo de Córdoba mostró una caída del -23% con respecto a la campaña anterior, alcanzando las 1.264.300 hectáreas. De los tres escenarios planteados en el informe, el valor bruto de la producción del trigo en Córdoba podría caer entre -34% y -51% con respecto a la campaña anterior. (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2020)

2.1.6. Factores Legales

Como respuesta ante la actual crisis sanitaria, y para la continuación del funcionamiento de la sociedad, economía y empresas, el gobierno tomó la decisión de implementar protocolos de higiene y seguridad de acuerdo a cada industria. Estos deben ser cumplidos para evitar todo tipo de sanciones.

Otra de las medidas tomadas fue la promulgación de la ley N° 27.562 que amplía la moratoria impositiva para aminorar los efectos de la pandemia de Covid-19 modificando la Ley N° 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública.

Así, se amplía la moratoria fiscal para empresas y personas humanas incluyendo deudas previsionales, impositivas y aduaneras vencidas hasta el 31 de julio, con un plazo de inscripción que será hasta el día 31 de octubre de 2020. (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020)

En lo relativo a la temática de dicho reporte de caso, cabe hacer mención de la Ordenanza N° 1564/07, en la cual el concejo deliberante de la municipalidad de James Craik regula mediante esta ley, el traslado de la infraestructura fuera del ejido urbano. Asimismo, en lo respectivo a la productos derivados del tabaco, es preciso señalar la Ley 26.687 que regula la publicidad, promoción y consumo de los productos elaborados con dicho material.

Además, se debe destacar a la ley N° 18.284 que declara normas para la producción, elaboración y circulación de alimentos. En sus artículos, la ley destaca normas higiénicas sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del reglamento alimentario aprobado por el decreto 141/53. (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, 1996)

2.2. Análisis de Microentorno: Cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se hará uso modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyo eje se enfoca en el análisis de fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria. En tal sentido, Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. (Hill & Jones, 2011).

2.2.1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingreso de potenciales competidores es bajo. Dentro de la industria de la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, la principal barrera con la que se encontrarían las organizaciones que intenten entrar en este mercado es la alta competitividad en lo referente a precios, puesto que los clientes son extremadamente sensibles a los mismos y hay una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Asociado a lo anterior, las nuevas organizaciones deberán competir con empresas que tienen décadas de trayectoria y reputación en este mercado.

Por otro lado, al encontrarse el país en medio de una crisis acompañada de la pandemia, el riesgo de realizar una inversión tan grande en infraestructura y mercadería es demasiado alto y puede volverse injustificado.

2.2.2. *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es intermedio, ya que por un lado, al haber una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos, los mismos se tornaron muy sensibles a los precios. De esto se desprende que los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente si sus costos de compra de mercadería son muy elevados. No obstante, los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, ya que suelen ser despensas de barrio, mini mercados, quioscos, restaurantes, pequeños almacenes, salones de pocos m² en general, que no cuenta con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

2.2.3. *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores que abastecen a las empresas mayoristas o preventistas del sector alimenticio son pocos. Al referirnos a estos proveedores, estamos hablando de empresas grandes, pymes y monotributistas en algunos casos. Es por esto que el poder de negociación de los mismos es por un lado alto y por otro bajo. Es alto en el sentido de que al ser pocos proveedores, las empresas pierden libertad al momento de comprar pero, en contrapartida de que algunos proveedores no son empresas grandes, no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa. Además, se tiene una relación de hace tanto tiempo que se vuelve impensado en perder como cliente a estas compañías.

2.2.4. *Amenazas por productos sustitutos*

Analizando particularmente el mercado del tabaco, se advierten fuertes amenazas de productos sustitutos como son los *vapeadores* o cigarrillos electrónicos. Con el avance de la tecnología, han surgido estos artículos que satisfacen en gran medida las mismas necesidades que los cigarrillos tradicionales. Así mismo, hoy en día existen tendencias de consumo orientadas a la salud de los individuos, factor fundamental que impulsa las compras de *vapeadores* o cigarrillos electrónicos.

2.2.5. Rivalidad con la competencia

Existen numerosos competidores en la industria de comercialización y distribución de productos alimenticios, y estos pueden clasificarse en dos grupos: por un lado, los mayoristas con salones comerciales, y por otro lado, empresas con preventistas y entrega a domicilio. En tal sentido, se puede considerar una fuerte rivalidad en la cual la/s compañías que lideran el mercado son aquellas que tienen ventajas competitivas en lo relativo a liderazgo en costos, tiempos de entrega acotados, financiación, valor de marca y reputación, orientación al cliente, entre otras. Se hace necesario resaltar que estas empresas que lideran la industria poseen una gran infraestructura.

2.3. Análisis de mercado

Cómo ya se ha mencionado previamente en el apartado de las fuerzas macroeconómicas del análisis Porter, para las industrias mayoristas y distribución de productos alimenticios, las ventas a precios corrientes para junio de 2020 tuvieron un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes representaron un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019. (Indec, 2020).

Para el mes de Junio de 2020 y en comparación con los resultados del mismo mes del año 2019, los resultados de Supermercados, Autoservicios y Mayoristas tuvieron un desempeño muy positivo en lo que refiere al canal on-line de venta, ya que se puede evidenciar un crecimiento del 255%, cerrando el semestre en 141%. (Véase Anexo B) (Cadam, 2020)

En consecuencia de la pandemia Covid-19, en Junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.275.223 miles de pesos, lo que representa un 99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 50,9% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales *online* sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior. (Véase Anexo C). (Indec, 2020)

En función a la cantidad de habitantes en Argentina, Córdoba capital cuenta con un 8,25% de la población total, por lo que un aproximado de \$1.095.205 fueron las ventas en esta provincia.

Dentro de este marco, en junio de 2020 para la industria en cuestión, las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo ascendieron a 6.205.908 miles de pesos, lo que

representa un 46,4% de las ventas totales y muestra un aumento del 36,7% respecto a junio de 2019; por su parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito sumaron 2.665.848 miles de pesos, lo que representa un 19,9% de las ventas totales y una variación positiva de 53,6% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito sumaron un total de 2.235.956 miles de pesos, lo que representa un 16,7% de las ventas totales y una variación porcentual respecto a junio de 2019 de 71,3%. (Indec, 2020)

Según datos de esta misma fuente, para la provincia de Córdoba, el total en miles de pesos de ventas total a precios corrientes para el sector de artículos almacén fue de \$2.334.438 bebidas \$761.655 y artículos de limpieza y perfumería \$1.052.764. (Indec, 2020)

En lo respectivo al análisis del consumidor, se hace necesario diferenciar a los clientes de estas compañías mayoristas de comercialización y distribución de productos alimenticios y a los consumidores finales de dichos productos. Por ende, los clientes que hacen compras a estas empresas mayoristas son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, entre otros. Estas suelen ser pymes, empresas independientes de diversos sectores con gran presencia en el ámbito comercial y de servicios cuya toma de decisiones se encuentra centralizada y están limitadas respecto a la cantidad de sus recursos humanos y financieros.

Por otro lado, los consumidores finales de estos productos hoy en día están mucho más informados y sabe racionalizar la compra. Utilizan principalmente los medios y la tecnología para enterarse de promociones, buscar las mejores alternativas para hacer sus compras y hasta escuchan las opiniones de sus pares en función de sus experiencias a través de las redes sociales, por ejemplo.

Esto lleva a tener un consumidor final altamente informado que está en permanente búsqueda de experiencias de compra más conveniente. Y el canal mayorista se ha convertido en una opción muy considerada para quienes buscan principalmente precios bajos. (FMCG & RETAIL, 2017)

En ese mismo contexto, las industrias del sector, para seguir siendo competitivas, tienen que absorber parte del incremento de precios debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas.

En lo referente a la empresa A.J. & J.A. Redolfi, esta ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios todos los años, conquistando nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. La línea de productos ofrecida es muy variada ya que las ventas no están enfocadas en un producto en particular y cabe destacar que posee precios muy competitivos en todos los artículos de refinerías de maíz.

Dentro de los artículos comercializados por Redolfi, como se puede apreciar en el Estado de Resultados de Redolfi, gran parte los ingresos generados corresponden a ventas del rubro Cigarrillos y golosinas (véase Anexo D), por lo que se hace necesario resaltar el desabastecimiento, contrabando y abusos de precio en cigarrillos durante la pandemia COVID-19. Durante Mayo del presente año, comenzó un desabastecimiento de cigarrillos y se advirtió un aumento del contrabando. (Bae Negocios, 2020)

2.4. Análisis interno: Cadena de valor

2.4.1. Actividades primarias:

2.4.1.1. Logística de entrada

El Centro de distribución principal de Redolfi se encuentra en James Craik, lugar desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales.

El proceso de comercialización consta de tres etapas. Abastecimiento, recepción y ventas. En esta etapa de la cadena, se analizarán los procesos de abastecimiento y recepción. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de internet, las mismas deben hacer los pedidos con 24hs de anticipación y cada una tiene determinado el día y la hora de entrega. Cabe destacar que la empresa La empresa Posee una flota 73 vehículos.

El proceso de recepción se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de *monoproductos* y *multiproductos* mediante auto elevadores. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado debe controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Esto se hace manualmente, lo que puede ser ineficiente, ya que no cuentan con un sistema informatizado.

En lo relativo al retiro o recepción de los materiales para venta, en la mayoría de los casos es a cargo de la empresa, utilizando los vehículos a su nombre. El cadete se dirige al local del proveedor y realiza el retiro controlando con la orden de compra. Cabe señalar por otra parte, que el control que se realiza es ínfimo. Cuando es el proveedor quien realiza la entrega, el área de depósito se encarga de recibirlo y controla solamente contra remito.

Luego, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito correspondiente. La empresa posee 3 depósitos para mercadería en general, uno para cigarrillos y dos para guardar camiones de gran porte.

Con respecto al almacenamiento, la empresa tiene una política de mantener un *stock* mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. Aun así existen productos con *sobrestock*. Comprometida la venta, se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones. No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

2.4.1.2. Operaciones

Una vez el sector de depósito recibe la orden de provisión proveniente de compras, se inicia el proceso para verificar si cuenta con los productos o espera la compra de los mismos. Si tiene que recibirlos, lo hace la persona que se encuentre en ese momento, solo firmando el remito. En caso de tener que buscarlos, se dirige uno de los cadetes de compras al local con la orden de compra. Redolfi no cuenta con un sistema informático, simplemente manejan la información en planillas de Excel. Tampoco hay un control periódico de bienes ni una persona encargada de su custodia.

2.4.1.3. Logística de salida

El área de ventas se encarga de la recepción de la orden de compra del cliente y comunicación al departamento de compras para que ponga en marcha la adquisición de lo necesario para la provisión del producto. Con respecto al circuito de ventas, el cliente puede contactarse con ellos y el tiempo de entrega de productos es de 24 horas y para otras localidades de 48 horas aproximadamente.

Una vez finalizado el proceso de producción, el vendedor recibe un aviso de que está todo terminado para que se efectúe un control que sea acorde a las condiciones del pedido mientras la

repcionista de la empresa confecciona el mismo. Con el regreso del remito firmado por el cliente, la administración genera la factura correspondiente. Cabe aclarar que para este proceso, no se cuenta con ningún sistema de gestión de ventas. Parte de la flota total de los vehículos que tiene la empresa, es utilizada para realizar la distribución de los productos a los clientes.

La empresa cuenta con un sistema de inventarios similar al *Just in time*, buscando tener poco *stock*. Para los productos de alta rotación hay una política de 3 meses en *stock* para que puedan afrontar encargos sin necesidad de hacer una compra. Antes de realizar una compra, se consulta con el gerente de depósito quien dará el visto bueno para la adquisición en caso de ser necesarios los productos si es que no se encuentran en *stock*.

2.4.1.4. Marketing y ventas

Redolfi es una empresa que cuenta con una amplia experiencia en lo que refiere a la comercialización de productos alimenticios y cigarrillos. Posee una fuerza de venta de más de 35 vendedores. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, las ventas están enfocadas en todo el surtido existente el mercado. Las mismas se realizan casi sin restricciones puesto que no se exigen volúmenes mínimos de compras sino requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

Al no tener un sistema de gestión de ventas informatizado, las mismas tienen su origen mediante la recepción de llamadas, correos electrónicos y/o contacto con potenciales clientes, de modo que los vendedores se manejan con planillas de Excel. La compañía no cuenta con planes de financiación para sus clientes, es por esto que el 80% de las ventas se cobra en efectivo y el 20% restante dentro de los 21 días próximos desde que se realiza la venta.

El sistema actual para captar clientes es a través de las redes sociales en general, mediante una *Fanpage* de Facebook, búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca a boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Cabe hacer mención que Redolfi posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz, factor de suma importancia en una industria con clientes tan sensibles a los precios.

Uno de los defectos de la empresa, es que no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. No obstante, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. También colaboran con instituciones y en la fiesta nacional del tambo pasan el vídeo institucional. Así también, todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados. La imagen de la empresa se posiciona a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado.

2.4.1.5. Servicio de postventa

Con respecto al servicio de postventa, Redolfi busca diferenciarse de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, puesto que los vendedores asesoran a los mismos a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan y luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. Aun así, no cuenta con una estrategia de servicio postventa definida.

2.4.2. Actividades secundarias:

2.4.2.1. Compras

El circuito de compras de la empresa, comienza con la recepción de la Orden de Compra del Cliente remitida por el departamento de ventas y elaboración del presupuesto de compras de los materiales necesarios. Luego, se realiza un pedido de cotización a los proveedores en pos de contrastar las propuestas, realizar una elección y emitir la orden de compra correspondiente.

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de internet. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24hs de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el *stock* actual.

2.4.2.2. Desarrollo de tecnología

Si bien la empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, gran parte de los procesos se realizan de forma ineficiente por la falta de tecnologías en los procesos, como es el caso del control de los productos en la recepción por parte de los proveedores, ya que al no haber, por ejemplo, códigos de barras, esta tarea debe

realizarse de forma manual. Otro ejemplo de esto, es que tampoco se cuenta con un sistema informático de gestión de ventas ni de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

2.4.2.3. Dirección de Recursos Humanos

Redolfi cuenta con un total de 170 empleados de los cuales más de 35 son vendedores. La compañía está estructurada en un centro de distribución principal y cuenta con cuatro sucursales. A su vez, cada sucursal (excepto la de córdoba) tiene autoservicio mayorista y distribución de ventas.

El centro de distribución en James Craik es dirigido por un gerente general. Así mismo, hay 3 gerentes principales. Gerentes de ventas, quien supervisa a los vendedores en general, gerente de administración y finanzas quien supervisa y coordina las áreas de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos y por último se encuentra el jefe de depósito y logística, cuya función principal consiste en coordinar las áreas de distribución, control de *stock*, *picking* y mantenimiento.

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de los empleados. Solo desde la administración se liquidan los sueldos. En este mismo contexto, no existe un proceso de selección de los empleados ni hay un proceso de inducción y capacitación para los distintos cargos y puestos. Esto ocasiona inconvenientes dado que los empleados se incorporan mientras trabajan, por lo que existe un margen de error.

La cultura organizacional de la compañía está marcada por los valores de respeto hacia el cliente, proveedor, y personal de empresa. También tienen gran relevancia factores como la confianza, esfuerzo, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria y orientación hacia el cliente, buscando ofrecer un servicio de alta calidad a los mismos.

2.4.2.4. Infraestructura

La empresa cuenta con seis depósitos (dos de ellos son para mercadería en general y zona de picking, depósito de cigarrillos, oficinas comerciales, otros dos depósitos de vehículos y por último lavadero y taller). Estos se encuentran separados los unos de los otros por varios cientos de metros.

Actualmente se está construyendo un centro de distribución de mayor tamaño en James Craik cuyo depósito almacenará todo tipo de productos y también incluirá las oficinas comerciales y área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio para los mismos. Sin duda, al mantener todos los depósitos mencionados en el párrafo anterior en un mismo centro con una infraestructura mayor, habrá un mayor orden, control y eficiencia en los procesos.

Para afrontar las inversiones del proyecto de A.J. & J.A. Redolfi de la construcción de un nuevo centro de distribución, el financiamiento consiste principalmente de la venta de su estructura actual. Otra fuente de ingreso viene representada por el loteo y venta de parte del predio de 84 hectáreas de las 100 que compraron años atrás.

También, es necesario resaltar que a partir del año 2012, la Ordenanza N°1564/07 exige el traslado de infraestructuras fuera del ejido urbano de la ciudad de James Craik, factor que influye en el traslado hacía un nuevo centro de distribución.

En lo respectivo a las políticas contables, la empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja a través de planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. Otra ineficiencia es que no se realiza una registración diaria ni automática de las operaciones, ni se registran contablemente los pagos, el contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Planificación Estratégica

Existen diversas definiciones de planificación estratégica. Según Kotler y Keller (2012), la meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. En tal sentido, la planificación orientada al mercado es el proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado (Kotler & Keller, 2012).

Siguiendo a Saenz Vicuña Ancín, la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que quiere ser la organización en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico (Ancín, 2017).

En todas las definiciones de este concepto, se puede apreciar un común denominador: hablar de planificación, implica decidir hoy lo que se hará en el futuro. Al hacer mención del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés en un entorno de permanente y veloz cambio, y es en virtud de este proceso, que devienen beneficios como la ayuda para llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno (Ancín, 2017).

3.2.Estrategia Genérica de Porter

La estrategia genérica que rige en la organización analizada es la de focalización. Según Ancín (2017), el objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia, es conquistar un segmento o nicho de mercado. La ventaja competitiva radica en el menor costo que se tiene atendiendo solo este nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas del mismo. La clave será la estrategia de marketing para conseguir esa mejor adaptación que nos debe permitir ser el líder del mismo. Esta estrategia supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado, y la clave del éxito se encuentra en la capacidad de innovación ofreciendo a los clientes una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia (Ancín, 2017).

3.3.Estrategia de mercado Central

La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. (Ancín, 2017)

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento, y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. En su libro *Corporate Strategy* (1965), Ansoff describe las diferentes

opciones estratégicas que posee una empresa, las cuales son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. (Ansoff, 1965)

La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). (Ancín, 2017)

3.4. Estrategias funcionales

En función de las estrategias exployadas previamente, la empresa debe adaptarse al contexto en el cual opera. Se torna necesario hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) impulsadas por el Marketing Digital. Estas tecnologías han tenido, desde su aparición, una influencia creciente en el entorno de los negocios y múltiples impactos en el interior de las organizaciones. Sus aplicaciones van desde la automatización de tareas rutinarias, pasando por la integración y agilización de procesos de negocios, hasta dar soporte a la planificación, el análisis y la toma de decisiones y la interacción con clientes y proveedores. (Kotelnikov, 2007)

En las últimas décadas, las (TIC) han favorecido el surgimiento de nuevos factores competitivos, basados mayormente en activos intangibles como la información, el diseño y la calidad, la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes y la capacidad innovadora. Hace tiempo existe acuerdo sobre su importancia estratégica, toda vez que las (TIC) se asocian a la generación de ventajas competitivas y a la creación de valor. (Govender & Pretorius, 2015)

Una herramienta de gran relevancia para implementar la (TIC), es el comercio electrónico, definido como la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. (Grandon & Pearson, 2004)

El comercio electrónico implica una nueva forma de realizar el comercio tradicional utilizando los medios que las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), ponen a nuestro alcance en el ámbito comercial. (Arias Pou, 2006)

Entre los beneficios que trae aparejada la implementación del comercio electrónico, se pueden mencionar la mejora en la distribución del producto o servicio gracias a la utilización de

plataformas, haciendo que las empresas y los clientes puedan interactuar directamente, eliminando por lo tanto, a los intermediarios y haciendo que las entregas sean de manera más rápida. Otro beneficio, es la reducción de costos en las transacciones eliminando los formularios para pedidos y cotizaciones. También se logra un fácil acceso a la información y mejoran las relaciones entre la empresa y los clientes, puesto que la comunicación comercial puede incrementar el conocimiento del producto o servicio, manteniendo constantemente actualizado a sus clientes acerca los mismos y de la posibilidad de que estos puedan acceder a información de la empresa las 24 horas del día. (Silva Murillo, 2009)

Capítulo IV: Conclusiones diagnosticas

El contexto en el que se encuentra inmersa la compañía es extremadamente fluctuante y vacilante. Con el desarrollo de la pandemia Covid-19, se han gestado diversos cambios bruscos en todos los ámbitos. Uno de estos cambios, se encuentra en la metodología de compra de los consumidores, haciendo mayor uso de la tecnología y medios a disposición, y es por esta razón que se evidencia un altísimo crecimiento y fuerza obtenida por parte del Comercio Electrónico y venta *on-line*. La industria en la que opera Redolfi no es la excepción, y para desarrollar las actividades álgidas de la cadena de valor, se deben tecnificar algunos procesos.

Por otro lado los clientes de la compañía son extremadamente sensibles a los precios y tienen la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente, lo que conlleva a una fuerte rivalidad con la competencia. Es por esta razón, que las ventajas competitivas de la empresa son de suma importancia, tanto como para fidelizar a los clientes actuales y generar un acercamiento hacia ellos, como para atraer a clientes potenciales. Actualmente, la empresa cuenta con economías de escala y ventajas en lo que refiere a diferenciación del producto, pero ninguna de ellas tiene incorporada la utilización de tecnologías como factor predominante.

Una de las falencias de Redolfi, es que no tiene establecida una planificación estratégica integral ni de publicidad y comunicación. Tampoco cuenta con un sistema de gestión de ventas ni almacenamiento, y muchos de sus procesos internos carecen de desarrollo tecnológico. Al mismo tiempo, y atravesando una crisis sanitaria provocada por la pandemia, se está construyendo un nuevo centro de distribución de mayor envergadura, por lo que, si la empresa

desea mejorar su posición en el mercado actual y prepararse para un futuro crecimiento, debe tecnificarse.

Lo anteriormente expuesto, sugiere que ante estas condiciones del contexto, para que la empresa pueda ser más competitiva y ganar posición en el mercado, debe poner en marcha una estrategia utilizando las tecnologías de información y comunicación actuales, inmiscuyéndose en estas.

La propuesta consiste en implementar el uso de una plataforma de *e-commerce* como un nuevo canal de ventas para la empresa, a modo de aprovechar el crecimiento e importancia de esta modalidad de compra que se vio impulsada por el devenir de la pandemia. Se busca dar una respuesta a las necesidades de los clientes actuales y de los potenciales. De esta manera, se generarán algunos cambios en el circuito de ventas obteniendo un mayor rendimiento y eficiencia, mientras que en paralelo mejorará la experiencia del cliente atendiéndolo a través de un enfoque omnicanal. Al momento de realizar la compra, estos podrán acceder y visualizar un catálogo de productos dentro de una plataforma y gestionar el pedido en el mismo sitio. Se logrará desarrollar una mejor relación comercial con los clientes ya que estos podrán tener a su disposición toda la información de los productos y cualquier actualización que se genere en relación a los mismos.

En síntesis, con la aplicación de esta estrategia se pretende dar una respuesta para sobrellevar la actual crisis que está sufriendo el país y aprovechar la infraestructura y ventajas competitivas con las que cuenta Redolfi para mejorar su posición en el mercado actual, atrayendo a clientes potenciales y fidelizando a los actuales.

Capítulo V: Propuesta de Aplicación

Luego del análisis realizado a Redolfi S.R.L, es oportuno mencionar que la misión y visión están formuladas correctamente (Véase Anexo E) y se adecuan a la propuesta planteada. Sin embargo, en lo respectivo a los valores, cabe añadir otros elementos en su formulación.

Para lograr una adecuada congruencia con la estrategia planteada, se pueden añadir otros valores a la cultura organizacional con los cuales operaría la empresa:

- Pasión por la innovación, indagando sobre distintas maneras de mejorar la experiencia de compra por parte de los clientes y nuevas maneras de atender a los mismos.
- Aprendizaje y adaptabilidad, para estar siempre en un proceso constante de búsqueda y aprendizaje, indispensable para poder adaptarse a los cambios que puedan acontecer en el futuro.
- Compromiso con la excelencia operacional, buscando ofrecer nuevas soluciones y mejoras para hacer llegar los productos a los clientes con eficiencia y eficacia.

5.1. *Objetivo general*

Incrementar las ventas anuales reales en un 5% respecto al año 2020 para el periodo 2021-2022, a través de una estrategia de penetración en el mercado actual mediante el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico y publicidad digital.

Cabe aclarar que se hará la suposición de que el estado de resultados correspondiente al año 2018 (Véase Anexo D), fue el del año 2020.

En el estado de resultados de la empresa previamente mencionado, se puede observar, para los años 2019 y 2020 un incremento en las ventas del 25% y 15,8% respectivamente. Sin embargo, Argentina es un país que posee altos índices de inflación, por lo que dichos aumentos en ventas, son medidos en valores corrientes y menores a este fenómeno. Al comparar estas evidencias, es que se pretende aumentar las ventas anuales reales en un 5% para los periodos 2021-2022, tomando como base, las ventas del año 2020. En términos numéricos, se buscará obtener un ingreso por ventas totales de \$472.068.746 (indexando los valores del año 2020 a los índices previstos para el año 2021 y añadiéndole un 5% del total, es decir $\$449.589.291 + \$22.479.464$). Para lograr esto, y aprovechar el crecimiento que han tenido los canales de venta *online* en los últimos meses (Véase Anexo B), es que se atenderá a los clientes actuales y potenciales bajo un enfoque omnicanal, incorporando una plataforma de *e-commerce* como nuevo medio de venta. Al mismo tiempo, dicha plataforma funcionaría como un sistema de gestión de ventas y catálogo *online* en sí misma.

A.J & J.A Redolfi es una empresa de gran infraestructura y trayectoria cuyas capacidades pueden sostener el desarrollo de este proyecto de Marketing Digital para incrementar las ventas y su cuota en el mercado. Si bien la organización tiene poca expertise en lo que a sistemas y

desarrollo tecnológico se refiere, las distintas etapas de esta estrategia pueden implementarse de forma gradual.

Atendiendo a estas consideraciones, los periodos planteados para el logro de este objetivo, comprenderán los 12 meses del año 2021.

5.2. Objetivos específicos

5.2.1. Objetivo N°1

Rediseñar el sitio Web de la empresa para desarrollar una plataforma de comercio electrónico e incursionar en las ventas *online* con un margen de éxito sostenible, pudiendo llegar a los 550 clientes utilizando la plataforma para fines del año 2021

Actualmente, Redolfi cuenta con una página Web del tipo institucional, y lo que se busca con el rediseño del sitio y desarrollo de una tienda *online*, es atender a los clientes bajo un enfoque omnicanal. Debido a esto, la organización podrá obtener nuevos clientes y aumentar así sus ventas por este medio. La sociedad A.J & J.A. Redolfi, se constituyó oficialmente en el año 1990, es decir, hace más de 30 años. Hoy en día, cuenta con más de 6.000 clientes, lo que equivale a un promedio de 200 clientes nuevos por año. Es por esta razón que se pretende que un 5% de los clientes actuales (300) comiencen a operar sus transacciones a través de la plataforma, mientras que los 250 restantes para alcanzar 550, sean nuevos. Para lograr este objetivo, será necesario realizar un análisis y segmentación de los clientes actuales para que parte de estos, comiencen a operar a través de la plataforma ofreciéndoles este servicio.

5.2.2. Objetivo N°2

Aumentar la productividad por ventas de los vendedores en un 5% a través de capacitaciones a nivel operacional para la correcta adaptación al negocio electrónico durante el mes previo y posterior a la puesta en marcha del proyecto.

El advenimiento de un nuevo canal de ventas a la empresa, trae aparejada una serie de cambios y adaptaciones en los procesos internos. Es por esta razón, que para llevar a cabo este proyecto, los Recursos Humanos de Redolfi deberán recibir una capacitación para el manejo de la plataforma a fin de que esta pueda efectuarse de manera eficaz, productiva y armónica con el resto de las actividades de la empresa. La productividad será evaluada en torno a los ingresos

por ventas generados mensualmente por cada vendedor. Tomando como referencia los precios del año 2020, e indexando los índices de la inflación para el año 2021, cada vendedor debería generar un aproximado de \$1.063.217 en ventas mensuales. Además, será necesaria la incorporación de dos nuevos vendedores al equipo de trabajo, puesto que la atención omnicanal implica una mayor demanda de productos.

5.2.3. *Objetivo N°3*

Aumentar la comunidad de la marca en la Fanpage de Facebook, llegando 2.000 seguidores en dicha red social y a los 800 seguidores en Instagram, con el apoyo de un *community manager* que se encargue de la programación de las mismas. El horizonte de tiempo para llevar a cabo este objetivo, es de 12 meses, es decir, para fines del año 2021.

Actualmente, la empresa analizada no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Redolfi cuenta con 500 seguidores en su Fan Page de Facebook y no tiene a su disposición una cuenta de Instagram, por lo que se pretende crear una identidad de marca en redes sociales que incremente la posibilidad de atraer a nuevos clientes, fortalecer las relaciones con los actuales, tener un mejor control y retroalimentación de los mismos e incrementar el tráfico hacia el sitio web. A través del diseño de piezas gráficas y publicidad digital, y con la ayuda de un *community manager*, se pretende alcanzar los 2.000 seguidores en Facebook y 800 en Instagram para finales del año 2021. Asimismo, acompañado de esta objetivo, se implementará un sistema de control en relación al impacto de las ventas, mediante el análisis de indicadores KPI de interacción y alcance (promedios de Me gusta, compartidos, comentarios y usuarios alcanzados promedio por publicación) y de conversión y resultado (CTR, porcentaje de conversión, CPL y CPA). En función de los resultados de estos indicadores, es que la empresa podrá replantear objetivos.

5.2.4. *Objetivo N°4*

Lograr que el 75% de los clientes que utilicen la plataforma *online*, estén satisfechos con el proceso de comercialización y servicio postventa para fines del año 2021.

En lo respectivo a la perspectiva del cliente, se busca ofrecer servicios de calidad, aumentando su satisfacción y logrando una fidelización de los mismos, lo que se traducirá en un aumento de las ventas a mediano y largo plazo. En función de estos supuestos, es que se evaluará la satisfacción de los clientes a partir de encuestas con una escala del 1-10 en lo que

apunta a su experiencia en el proceso de compra y servicio postventa. Las mismas serán enviadas vía E-mail.

5.3. Planes de Acción

5.3.1 Plan de Acción N°1, Objetivos 1 y 2.

En el presente plan de acción, se adecuarán los recursos necesarios para el desarrollo de la plataforma de *E-commerce* y se pondrá en marcha la misma, acompañada de capacitaciones a algunos empleados para su correcto manejo. Por otra parte, también se realizarán capacitaciones generales a 20 empleados de la organización (de todos los centros de distribución) para una adecuada adaptación a la venta *online*. Si bien Redolfi tiene a sus empleados distribuidos en las cuatro sucursales, la gran ventaja de optar por una capacitación virtual (mediante zoom), es que esta omite las barreras geográficas. De este modo, se podrá consolidar la omnicanalidad en la empresa de forma integral. También, será necesario la búsqueda y contratación de dos nuevos vendedores para afrontar la mayor demanda prevista y de dos vehículos utilitarios para el transporte de mercadería.

Cabe aclarar que las cuatro sucursales tendrán acceso a la plataforma y, gracias a esto, se omitirán algunas actividades de la cadena de valor y los pedidos podrán prepararse de manera más eficiente y veloz.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos		Terciarización
	Inicio	Fin			Físicos	Económicos	
Adeudación de recursos	1/1/2021	31/1/2021	Compra de vehículo utilitario extra, equipos necesarios y preparación de oficina de trabajo.	Gerencia General con ayuda de Recepcionista	Oficina (espacio físico), Notebooks, WIFI, impresora, informes	\$970.000,00	-
Busqueda y selección de un nuevo vendedor al area de ventas para sobrellevar la mayor demanda que traerán aparejadas las futuras acciones	15/1/2021	15/2/2021	-	Gerencia General con ayuda de Recepcionista	Notebook, telefono, wifi espacio, para entrevistas	-	-
Segmentación de clientes de Redolfi	15/1/2021	28/2/2021	Ofrecer a clientes operar a través de la plataforma	Gerente de ventas	Oficina, Notebook, documentos y planillas de clientes		
Desarrollo personalizado de sitio Web (100% responsive a dispositivos) armado en Tienda Nube con Integración a redes sociales (Facebook, Mensegger) y botón de contacto directo por Whatsapp.	15/1/2021	15/2/2021	*(Vease Anexo F)	Asesoría Externa	-	\$40.000 (dos pagos de \$20.000)	Agencia MOVE
Capacitación a los miembros de la empresa para el manejo y carga de productos.	15/2/2021	22/2/2021	Capatación a gerente de Ventas y vendedores				
Carga de productos	22/2/2021	28/2/2021	Carga de productos en la plataforma. Catalogo Online	Gerente de Ventas y vendedores	Oficinas, Notebook, Catalogo completo	-	-
Capacitación virtual sobre comercio electrónico a 20 empleados de Redolfi	1/3/2021	7/3/2021	Capacitaciones Via zoom. (Véase Anexo G)	Asesoría Externa	Oficinas, notebook, internet, televisores	\$44.649	Capatitarte
Puesta en marcha y monitoreo de la plataforma	1/3/2021	7/3/2021	-	-	-	-	Agencia MOVE
Contratación del nuevo vendedor	1/3/2021	31/12/2021	(Véase Anexo H)	Gerencia general	Notebook, espacio físico	\$31.848 por mes	
Integración con Google Analytics, Google Ads, Google Tag Manager y Pixel de Facebook	1/3/2021	31/12/2021	Aplicación de herramientas de Marketing Digital. (Véase Anexo I)	Asesoría Externa	-	\$6.000 por mes	Agencia MOVE
Mantenimiento del sitio web y plataforma en Tienda Nube	1/3/2021	31/12/2021	(Véase Anexo J)	Asesoría Externa	-	\$1.000 por mes y 1% de costo de Transacción (comisión)	Agencia MOVE
Busqueda y selección de un nuevo vendedor para el equipo de trabajo a partir de Julio	1/6/2021	31/12/2021	-	Gerencia General con ayuda de Recepcionista	Notebook, telefono, wifi espacio, para entrevistas		
Compra de otro vehículo utilitario para repartos de mercadería	1/6/2021	31/6/21		Gerencia general		\$922.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.3.2. Plan de Acción N°2, Objetivo N°3

El plan de acción N°2 tiene consiste en la creación de una identidad de marca en redes sociales y su promoción mediante estas, con la meta de aumentar el reconocimiento de la empresa y agrandar la comunidad en las mismas. La inversión en publicidad en redes sociales es fundamental para atraer a clientes potenciales y afianzar relaciones con los actuales.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos		Terciarización
	Inicio	Fin			Fisicos	Economicos	
Busqueda, selección y contratación de un Community Manager que se encargue del manejo de Redes Sociales	1/2/2021	31/12/2021	Contratar a Agencia MOVE como community Manager de las redes sociales de la	Gerencia General con ayuda de recepcionista			-
Armado de estrategia mensual y proyecciones según calendario comercial.	1/2/2021	31/12/2021	Trabajo en conjunto de gerente de ventas con Agencia MOVE. (Véase Anexo F)	Gerente de ventas y asesoría externa	Oficina de reuniones, Notebooks, WIFI, impresora	\$30.000 por mes	Agencia MOVE
Diseño de identidad en redes (key visual) y piezas graficas digitales (hasta 16 piezas mensuales)							Agencia MOVE
Implementación de sistema de control mediante KPI's de interacción, alcance, conversión y resultados.							Agencia MOVE
Informe y seguimiento mensual de las campañas generadas.							Agencia MOVE
Campañas publicitarias en Redes							Agencia MOVE
			Montos mensuales (Véase Anexo K)	Asesoría externa	-	\$4.500 Facebook \$3.000 Instagram	Agencia MOVE

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.3.3. Plan de Acción N°3, Objetivo N°4

Por último, el Plan de acción N°3 hará hincapié en la retroalimentación permanente obtenida a partir del desarrollo de plataforma de comercio electrónico, obteniendo los datos más relevantes en relación a la experiencia del cliente al utilizarla. En función de la información recabada a partir de estas encuestas, es que se podrán tomar decisiones para mejorar los procesos.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos		Terciarización
	Inicio	Fin			Físicos	Económicos	
Diseño de encuestas a clientes contemplando su experiencia de compra y servicio postventa	1/2/2020	28/2/2020	-	Gerente de Ventas	Oficina (espacio físico), Base de datos de clientes, Notebook, WIFI, impresora, informes	-	-
Envío de encuestas de satisfacción a clientes vía E-Mail	1/3/2021	31/12/2021	Envío de encuestas a clientes que utilizaron la plataforma una vez recibido el pedido			-	-
Análisis mensual de datos de encuestas para retroalimentación	1/3/2021	31/12/2021	-			-	-

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.4. Diagrama de Gantt

Actividades	Periodo		Dias	2021													
	Inicio	Fin		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Adeudación de recursos	1/1/2021	31/1/2021	30														
Busqueda y selección de un nuevo vendedor	15/1/2021	15/2/2021	30														
Desarrollo personalizado de sitio Web armado en Tienda Nube	15/1/2021	15/2/2021	30														
Segmentacion de clientes de Redolfi	15/1/2021	28/2/2021	45														
Capacitación a los miembros de la empresa para el manejo de la plataforma	15/2/2021	22/2/2021	7														
Carga de productos	22/2/2021	28/2/2021	7														
Puesta en marcha y monitoreo de la plataforma	1/3/2021	7/3/2021	7														
Capacitación Virtual	1/3/2021	7/3/2021	7														
Contratación de un nuevo vendedor	1/3/2021	31/12/2021	305														
Integraciones con herramientas de Google	1/3/2021	31/12/2021	305														
Mantenimiento del sitio web y plataforma	1/3/2021	31/12/2021	305														
Busqueda y selección de un nuevo vendedor	1/6/2021	31/12/2021	210														
Compra de nuevo vehiculo utilitario	1/6/2021	15/6/2021	30														
Busqueda, selección y contratación de Community Manager	1/2/2021	31/12/2021	335														
Armado de estrategia mensual y proyecciones según calendario comercial																	
Diseño de identidad en redes y piezas graficas digitales																	
Implementación de sistema de control mediante KPI's	1/2/2021	31/12/2021	335														
Informe y seguimiento mensual de las campañas generadas																	
Campañas publicitarias en Redes																	
Diseño de encuestas a clientes	1/2/2021	28/2/2021	30														
Envío de encuestas de satisfacción a clientes via E-Mail	1/3/2021	31/12/2021	305														
Análisis mensual de datos de encuestas	1/3/2021	31/12/2021	305														

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.5. Presupuesto de planes de acción

Presupuesto de planes de acción													
Planes	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Plan de acción N°1													
Adecuación de recursos	Notebook	\$ 49.350											
	Escritorio con silla	\$ 14.000											
	suministros de oficina	\$ 5.000											
	Vehículo utilitario	\$1.300.000											
Desarrollo personalizado de sitio Web armado en Tienda Nube	Desarrollo de sitio Web con E-commerce	\$ 28.200	\$28.200										
Capacitación virtual	Capacitaciones			\$ 62.955									
Busqueda y selección de un nuevo vendedor	Sueldo			\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906
Integraciones con herramientas de Google	Publicidad en Google			\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460
Mantenimiento del sitio web y plataforma	Mantenimiento			\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 1.410
	Comisiones (1%)			\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479	\$ 22.479
Incorporación de otro vendedor	Sueldo							\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906	\$ 44.906
Compra de vehículo utilitario	Vehículo utilitario							\$1.300.000					
Plan de acción N°2													
Busqueda y selección de Community Manager y analista de Kpi's	Sueldo		\$42.300	\$ 42.300	\$ 42.300	\$ 42.300	\$ 42.300	\$ 42.300	\$ 50.760	\$ 50.760	\$ 50.760	\$ 50.760	\$ 50.760
Campanías publicitarias en Redes	Publicidad en Facebook		\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345	\$ 6.345
Campanías publicitarias en Redes	Publicidad en Instagram		\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230	\$ 4.230
Plan de acción N°3													
Diseño y envío de encuestas a clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Análisis mensual de datos de encuestas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Mensual		\$1.396.550	\$81.075	\$193.085	\$130.130	\$130.130	\$130.130	\$130.130	\$1.475.036	\$183.496	\$183.496	\$183.496	\$183.496
Total Presupuestado		\$ 4.453.616											

Fuente: elaboración propia (2020)

Cabe aclarar que los valores presentados en el presupuesto de los planes de acción, han sido indexados a la inflación prevista para el año 2021. Según datos de REM (relevamiento de expectativas de mercado), la inflación para el año 2021 será de un 41%. Para tal efecto, es que los costes presentados en los planes de acción han sido multiplicados por el coeficiente 1,41.

5.6. Análisis financiero

El análisis financiero de los planes de acción desarrollados previamente, se realizará teniendo en cuenta que se pretende alcanzar un aumento en las ventas reales del 5% para el año 2021 con respecto al año 2020. Es por esto, que se estima un aumento de \$22.479.464 en las ventas. (5% de \$449.589.283)

Previo a dicho análisis, es de suma importancia mencionar los supuestos o premisas con las cuales se trabajará. En el Anexo L se detallan estos y además se podrá visualizar el flujo de caja previsto para el año 2021.

Inversión a realizar	-\$ 4.453.616
Flujo Año 2021	\$ 9.451.071
ROI	
Presupuesto	\$ 4.453.616
Beneficios producidos por la inversión	\$ 22.479.464
ROI %	405%
VAN	
VAN	\$ 1.735.497
TIR	
TIR	112%
<i>Elaboración propia (2020)</i>	

Como se puede observar en el presupuesto desarrollado en capítulos anteriores, el costo de realizar esta inversión es de \$4.453.616, mientras que los ingresos brutos obtenidos por esta, son de \$22.479.464.

El retorno de la inversión (ROI) es el índice de rentabilidad que nos indica el porcentaje de beneficios que hemos conseguido mediante una inversión. Su fórmula de cálculo es $\frac{\text{Ingresos obtenidos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$.

Aplicando la fórmula del ROI para el caso en cuestión: $((22.479.464 - 4.453.616) / 4.453.464) \times 100$, da como resultado un retorno del 405%, lo que significa que por cada peso invertido en este proyecto, la empresa obtendrá un retorno de la inversión de \$4,05.

El Valor Actual Neto (VAN) mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y luego de recuperar toda la inversión. (Chain, 2011)

En lo relativo a la planificación presentada, se ha tomado como referencia para el cálculo del (VAN), la tasa (LELIQ) del Banco Central de la República Argentina, cuyo valor es del 38% actualmente. La realización del proyecto, arroja un valor actual neto de \$1.735.497. Este número indica cuánto se gana luego de recuperar la inversión. Al ser positivo el resultado, la inversión produciría beneficios por encima de la rentabilidad exigida, por lo que el proyecto se considera aceptable.

La tasa interna de retorno indica el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. La inversión realizada para desarrollar el *E-commerce* y publicidad de digital en Redolfi, que viene acompañada de un aumento del 5% en ventas reales, arroja una TIR del 112%. Al ser este resultado mayor a la tasa de descuento seleccionada para el cálculo del VAN (38%) el proyecto de inversión será aceptado.

Según Sapag Chain, la tasa interna de retorno mide la rentabilidad como porcentaje. Esta tasa tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación ya que entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el (VAN). Además, no sirve para comparar proyectos, por cuanto una (TIR) mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada. (Chain, 2011)

Capítulo VI: Conclusiones finales y recomendaciones

La empresa analizada en el presente reporte, presenta diversos inconvenientes en sus procesos internos que si bien no obstaculizan de manera determinante las actividades más importantes de la cadena de valor, pueden generar ciertas ineficiencias. Al mismo tiempo, las variables del contexto en el que se encuentra inmersa la compañía, fluctúan de manera inesperada, impredecible y abrupta, como es el caso del fenómeno Covid-19 que obliga a Redolfi a adaptarse al entorno para no perder competitividad en el mercado.

Asimismo, la empresa no cuenta con sistemas informáticos de gestión de inventarios ni de ventas, de modo que manejan la información mediante planillas de Excel. Atendiendo a estas consideraciones, es que se sugiere hacer uso de las tecnologías de información y comunicación e implementar el comercio electrónico como un nuevo canal de ventas, acompañado de una pauta de publicidad digital que le permita a la empresa aumentar su cuota de mercado y así poder afrontar la situación en la que se encuentra el país, aprovechando la infraestructura a disposición (nuevo centro de distribución).

Debido a la fuerte rivalidad entre competidores, las ventajas competitivas que pueda presentar una compañía dentro de la industria mayorista de productos alimenticios, son factores contundentes para ganar posición en el mercado. Por lo tanto, al destinar esfuerzos y recursos orientados a mejorar los procesos de venta y tiempos de entrega a partir del uso de la plataforma, Redolfi logrará fidelizar a parte de su clientela y crear un valor agregado en sus procesos.

Con la implementación de esta estrategia, se logrará vender una mayor cantidad de productos, lo que a su vez implica un aumento en las compras de mercadería y en otros costos variables. Como consecuencia, la empresa podrá mejorar sus economías de escala negociando mayores cantidades con sus proveedores. De este modo, en un futuro podrá disminuir el costo unitario de la mercadería y, por ende, disminuir los precios de venta.

Si la propuesta exployada en capítulos anteriores se desarrolla con éxito, se obtendrá un retorno de la inversión del 405%, lo cual representa un gran beneficio para la empresa y su aplicación es recomendable.

En relación con las implicaciones, la compañía deberá estar preparada para los cambios que puedan surgir en lo respectivo a la depreciación de la moneda Argentina y aumentos generales en

el nivel de precios, de modo que pueda tomar precauciones para no absorber los incrementos en los precios de los productos y sufrir en la menor medida posible los efectos de la crisis.

Se hace necesario resaltar que la implementación de esta propuesta, al conllevar un aumento en las ventas y volúmenes de mercadería, puede generar trabas y dificultades en lo referente a manejos de inventarios ya que actualmente no se cuenta con sistemas informáticos de gestión elaborados. Es por esta razón, que la implementación del comercio electrónico puede ser el disparador para que la empresa tome medidas y adquiera un software para el manejo de inventarios y otro de gestión ventas integral que pueda sincronizarse con la plataforma, y así, pulir aún más su proceso de tecnificación, evitando *sobrestock* y teniendo un mejor control y manejo de la mercadería.

Teniendo en cuenta las características de la organización, se considera de apoyo para el óptimo desarrollo de esta estrategia en un futuro, la incorporación de un área de Marketing, puesto que dicha área desempeña un rol fundamental al enfrentar los desafíos del contexto y aspectos de las finanzas, gestión de operaciones, contabilidad y otras funciones empresariales que no tendrán relevancia sin la suficiente demanda de los productos de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. (Kotler & Keller, 2012)

Para concluir, la empresa deberá tecnificarse de manera moderada y progresiva, teniendo presente el valor de la innovación en sus procesos. Es así como podrá enfocarse en adquirir otras ventajas competitivas e ir disminuyendo sus costos en este mercado con una clientela tan sensible a los mismos.

Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Anónimo. (2020). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arias Pou, M. (2006). *Manual practico de comercio electronico*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Bae Negocios. (6 de Mayo de 2020). *www.Baenegocios.com*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/Coronavirus-en-Argentina-desabastecimiento-contrabando-y-abusos-de-precio-en-cigarrillos--20200506-0004.html>
- BCRA. (Julio de 2020). *www.bcra.gob.ar*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200731%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (18 de Agosto de 2020). *www.bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0820.pdf>
- Boletín oficial. (12 de Marzo de 2020). *www.boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>
- Boletín oficial. (30 de Junio de 2020). *www.boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231515/20200701>
- Bolsa de Cereales de Córdoba. (31 de Agosto de 2020). *www.bccba.com.ar*. Obtenido de <http://www.bccba.com.ar/por-sequia-valor-bruto-produccion-trigo-cordoba-podria-caer-hasta-un-51-9045.html>
- Cadam. (28 de Julio de 2020). *Cadam*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>
- Cámara de Comercio de Córdoba. (31 de Julio de 2020). *Cámara de Comercio de Córdoba*. Obtenido de <https://camcomcba.com.ar/extienden-el-programa-de-precios-maximos-hasta-el-31-octubre/>

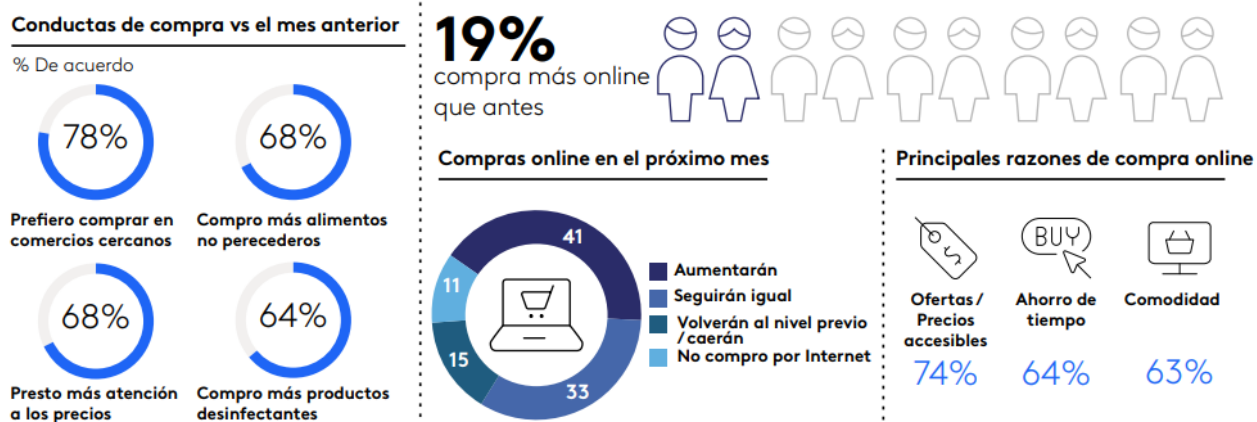
- Cámara de Comercio de Córdoba. (26 de Agosto de 2020). *www.camcomcba.com.ar*. Obtenido de <https://camcomcba.com.ar/se-promulgo-la-ley-que-amplia-la-moratoria-impositiva/>
- Casas, X. (26 de Mayo de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos De Inversión*. Santiago de Chile: Pearson.
- Dirección General de Estadísticas y Censos. (2010). *www.datosestadistica.cba.gov.ar*. Obtenido de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/c77698cf-59db-4aad-87de-4ced2fc32f76/resource/792d51a8-baa4-42f4-8552-9cb7a1a9f415/download/provincia-de-cordoba.pdf>
- FMCG & RETAIL. (9 de Noviembre de 2017). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>
- Govender, N. M., & Pretorius, M. (2015). *A critical analysis of information and communications technology adoption: The strategy-as-practice perspective*. South Africa: Acta Commercii.
- Grandon, E. E., & Pearson, M. J. (2004). *Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses, Information & Management*. Illinois: Elsevier.
- Hill, C., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Indec. (13 de Agosto de 2020). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf
- Indec. (24 de Agosto de 2020). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- Infobae. (3 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

- Kantar. (2020). *www.Iabargentina.com.ar*. Obtenido de http://www.iabargentina.com.ar/descargas/kantar-covid_19_barometer-arg_ola_1.pdf
- Kotelnikov, V. (2007). *Small and Medium Enterprises and ICT*. Bangkok: APDIP.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Secretaría de Energía Presidencia de la Nación. (s.f.). *www.energia.gob.ar*. Obtenido de <http://www.energia.gob.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=4036>
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (19 de Diciembre de 1996). Senasa. Argentina.
- Silva Murillo, R. (2009). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160008.pdf>

Anexos

Anexo A. Cambios en lugares de compra a partir del COVID-19

Recuperado de: http://www.iabargentina.com.ar/descargas/kantar-covid_19_barometer-arg_ola_1.pdf



Fuente: (Estudio Kantar Covid Barometer, 2020)

Anexo B. Tendencias de consumo multicanal. Junio 2020

Recuperado de: <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>



Fuente: (Scentia, 2020)

Anexo C. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta en autoservicios mayoristas

Cuadro 12. Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Junio de 2020

Canal de venta	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
	Miles de pesos	%	
Total	13.366.624	50,9	100,0
Salón de ventas	13.275.223	51,1	99,3
Canales <i>online</i>	91.401	25,8	0,7

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Fuente: (Indec, 2020)

Anexo D. Estado de Resultados A.J & J.A Redolfi SRL

ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Fuente: (Estado financieros de A.J & J.A. Redolfi S.R.L, 2020)

Anexo E. Misión, visión y valores.

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

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

Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Fuente: (Información A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, 2020)

Anexo F. Costo Armado de E-Commerce y manejo de Redes Sociales

Armado del Ecommerce

- Sitio web con diseño personalizado, armado en Tienda Nube
- Sitio 100% Responsive a dispositivos.
- Análisis de negocio y diagnóstico e-Commerce
- Capacitación a una persona de la empresa para su manejo y carga de productos.
- Panel de administración de ventas y consultas.
- Autoadministración de la tienda: Carga y edición (Alta, Baja y Modificación) de productos.
- Posibilidad de manejo de stock.
- Formulario de contacto
- Emails para los usuario con el proceso de compra.

Integraciones

- Integración con las redes sociales Facebook, Mensegger.
- Botón de contacto directo por whatsapp.
- Integración con Google Analytics.
- Integración con Google Ads.
- Integración con Google Tag Manager.
- Integración con Pixel de Facebook.

Costo del desarrollo

\$40.000 + IVA - En 2 pagos de \$20.000 o 3 de \$13.333
El primer pago para comenzar el desarrollo y el segundo al cerrar el proyecto.

REDES SOCIALES, Y DISEÑO GRÁFICO :

- Diseño de identidad en redes - key visual, establecimiento de los elementos diferenciadores estéticos para las redes sociales .
- Diseño de piezas gráficas digitales (de hasta 16 piezas mensuales) con sus adaptaciones para las Redes (Facebook e Instagram) y posibilidad de envío de las mismas por WhatsApp.
- Community Manager - programación en redes (No incluye respuesta a comentarios ni mensajes) La agencia monitorea la cuenta en caso de que haya alguna critica negativa y sugiere pasos a seguir.
- Comunicación con un ejecutivo de cuenta de la agencia (publicista) para acordar estrategias e ideas de promoción y comunicación del calendario mensual.

PAID MEDIA - PAUTAS EN REDES Y GOOGLE

- Armado de estrategia mensual y proyecciones según calendario comercial.
- Pauta digital en RRSS y Ads (precio a definir de inversión, se establecen los objetivos en conjunto con análisis estadísticos).
- Manejo integral de campañas publicitarias en Redes Sociales y de Google Ads
- Informes y seguimiento mensual de las campañas generadas.

Mes 1 al 3\$17.000 + IVA

Mes 4 al 6\$25.000+ IVA

Fuente: (Presupuesto Agencia Move, 2020)

Anexo G. Capacitación Online par empleados de la organización

Duración total:	6hs
Cantidad de clases:	A confirmar
Cantidad de participantes:	Hasta 20
Lugar:	Plataforma Zoom – Clases virtuales en vivo
Fecha estimada de inicio:	A confirmar

Presupuesto total: \$ 36.900 + IVA

Fuente: (Presupuesto Agencia capacitarte.org, 2020)

Anexo H. Salario de nuevo vendedor.

Sueldos de Vendedor(a) en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Vendedor(a) en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Vendedo

El sueldo promedio de Vendedor(a) en Argentina es de \$ 31.848 mensual.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **17 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

El sueldo puede variar de **\$ 11.000 a \$ 70.000**.

El **71%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **24%** indicó pertenecer al género **masculino**.

Fuente: (Encuestasit, 2020)

Anexo I. Costo de anuncios de búsqueda en Google.

Seleccionar configuración de la campaña —
 Configurar grupos de anuncios —
 Crear anuncios —
 4 Revisar

Nuevo anuncio de texto +

URL final ⚠️ ⓘ
www.redolfisrl.com.ar/index.html

Título 1 ⓘ
Mayorista Alimentos

Título 2 19/30 ⓘ
Distribuidora Redolfi

Título 3 0/30 ⓘ

Ruta visible ⓘ
redolfisrl.com.ar / Ruta 1 / Ruta 2

Descripción 1 0/15 0/15 ⓘ
Mayorista Productos Alimenticios, Refrigerados, Bebidas, Cigarrillos, Art. de Limpieza

86/90

1 de 3 vistas previas < >

Móvil

Mayorista Alimentos | Distribuidora Redolfi ⓘ

[Anuncio](#) redolfisrl.com.ar

Mayorista Productos Alimenticios, Refrigerados, Bebidas, Cigarrillos, Art. de Limpieza

Es posible que en tu anuncio no siempre se incluya todo el texto o que el texto aparezca acortado en algunos formatos, pero también puedes especificar que un texto concreto aparezca siempre. [Más información](#)

Estimaciones diarias

Las estimaciones se basan en tus palabras clave y tu presupuesto diario ⓘ

↙ Anuncio Redolfi ↗

<u>Clics/día</u>	<u>Coste/día</u>
196	200,00 ARS
<u>CPC medio</u>	
1,02 ARS	

Presupuesto diario

200,00 ARS/día ✎

Fuente: (Google ads, 2020)

Anexo J. Costo de mantenimiento de la plataforma de E-commerce.

Costo Tienda Nube: \$11.994,00 por 12 meses | Costo por transacción 1%.
El costo anual regular es de \$17,991, pero por ser socios de Tienda Nube tenemos un descuento especial.
No incluye compra de dominio.
*Fotografías y descripciones de productos las deberá proveer la marca.

Fuente: (presupuesto Agencia Move, 2020)

Anexo K. Coste de publicidad mensual en Facebook e Instagram.

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas ⓘ **219-633**

Me gusta de la página ⓘ **2-15**

Resumen del pago
Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.

Presupuesto total **4500,00 \$ ARS**
150,00 \$ al día durante 30 días.

Duración ⓘ

Publicar este anuncio de forma continua ⓘ
Tus anuncios estarán en circulación de forma continua con un presupuesto diario. Esta es la opción recomendada. [Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio ⓘ

Días **30** Fecha de finalización **30 de noviembre de 2020**

Presupuesto diario ⓘ
El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

219 - 633 personas alcanzadas estimadas al día

\$ 150,00

← Presupuesto y duración →

ARS3,000 durante 30 días
Presupuesto total

3,100 - 8,100
Alcance estimado

Presupuesto
ARS100 por día

Duración 30 días

Fuente: (Facebook, 2020)

Anexo L. Flujo de caja Redofi Año 2021 y premisas de trabajo.

Premisas generales
Los ingresos y egresos se ajustan al coeficiente de inflación de acuerdo a estimaciones realizadas por el REM (41% para el año 2021)
Ingresos y egresos incluyen IVA
Se están tomando como referencia los estados financieros del año 2018, suponiendo que los mismos fueron los alcanzados en el año 2020
La plataforma en Tienda nube cobra un 1% del total de cada transacción
Al aumentar los ingresos en un 5%, los costos de venta se incrementan en un 5%
Al aumentar los ingresos en un 5%, otros gastos se incrementan en un 3% en proporción a dichos ingresos

Tabla inflación (REM)	2021	
	41%	1,41
Impuesto a las Ganancias	35%	
Tasa referencia Leliq	38%	

Total ingresos 2020	\$ 318.857.647,00
Total ingresos 2021 (valores indexados)	\$ 449.589.282,27
5% (aumento de ingresos previsto para fines de 2021)	\$ 22.479.464,11
Total ingresos 2021	\$ 472.068.746,38

Flujo de Caja de A.J & J.A Redolfi S.R.L 2021												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS												
Ventas de Mercaderías	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774
Planes de acción	\$ -	\$ -	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946	\$ 2.247.946
TOTAL DE INGRESOS	\$ 37.465.774	\$ 37.465.774	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720	\$ 39.713.720
EGRESOS												
Costo de Mercadería Vendida	\$ 29.363.065	\$ 29.363.065	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218	\$ 30.831.218
Gastos Administrativos	\$ 901.220	\$ 901.220	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256	\$ 928.256
Gastos Comercialización	\$ 1.336.577	\$ 1.336.577	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674	\$ 1.376.674
Gastos Financieros	\$ 4.640.862	\$ 4.640.862	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088	\$ 4.780.088
Otros Egresos	\$ 104.088	\$ 104.088	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211	\$ 107.211
Planes de acción	\$ 1.396.550	\$ 81.075	\$ 193.085	\$ 130.130	\$ 130.130	\$ 130.130	\$ 1.475.036	\$ 183.496	\$ 183.496	\$ 183.496	\$ 183.496	\$ 183.496
TOTAL DE EGRESOS	\$ 37.742.361	\$ 36.426.886	\$ 38.216.532	\$ 38.153.577	\$ 38.153.577	\$ 38.153.577	\$ 39.498.483	\$ 38.206.943	\$ 38.206.943	\$ 38.206.943	\$ 38.206.943	\$ 38.206.943
UTILIDAD BRUTA	-\$ 276.588	\$ 1.038.888	\$ 1.497.188	\$ 1.560.143	\$ 1.560.143	\$ 1.560.143	\$ 215.237	\$ 1.506.777	\$ 1.506.777	\$ 1.506.777	\$ 1.506.777	\$ 1.506.777
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 363.611	\$ 524.016	\$ 546.050	\$ 546.050	\$ 546.050	\$ 75.333	\$ 527.372	\$ 527.372	\$ 527.372	\$ 527.372	\$ 527.372
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 276.588	\$ 675.277	\$ 973.172	\$ 1.014.093	\$ 1.014.093	\$ 1.014.093	\$ 139.904	\$ 979.405	\$ 979.405	\$ 979.405	\$ 979.405	\$ 979.405

Fuente: Elaboración propia (2020)

Inversión a realizar	-\$ 4.453.616
Flujo Año 2021	\$ 9.451.071