

Trabajo Final de Grado
Licenciado en Administración

Planificación Estratégica: A.J. & J.A Redolfi SRL



Universidad: Universidad Empresarial Siglo XXI

Nombre y Apellido: Agustín Torreano

DNI: 39.969.930

Legajo: ADM04794

Tutora: Rinero, Sofía

Ciudad: Rio Cuarto

Fecha: 05 de julio de 2020

Resumen

El presente trabajo se enfoca en reestructurar la planificación estratégica de A.J REDOLFI J.A S.R.L, empresa dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios. Al comienzo se analizaron los factores externos e internos que inciden en la compañía, para crear y diseñar los planes y herramientas necesarias, que nos permitan brindarle a la compañía el camino a seguir para potenciar su ventaja competitiva y establecer objetivos concretos que le permitan lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Para ello se identificaron distintas oportunidades de la empresa, donde se detectó una gran oportunidad de crecimiento mediante la implementación del E-commerce, y se desarrolló un plan integral de distintas áreas para llevarlo a cabo.

Palabras claves

Planificación estratégica - E-commerce - Aplicación digital

Índice

Capítulo I: Análisis de situación	6
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	6
<i>Fuerzas Políticas:</i>	6
<i>Fuerzas Económicas</i>	6
<i>Fuerzas Sociales</i>	7
<i>Fuerzas Tecnológicas</i>	7
<i>Fuerzas Ambientales</i>	8
<i>Fuerzas Legales</i>	8
<i>Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	9
<i>Rivalidad entre las compañías establecidas</i>	9
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	9
<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	10
<i>Productos sustitutos</i>	10
<i>Análisis de Mercado</i>	11
<i>Ciclo de Vida</i>	11
<i>Cadena de valor</i>	12
<i>Estructura organizacional</i>	13
<i>Descripción de Puestos</i>	14
<i>Estilo de Gestión</i>	15
<i>Acciones Comerciales</i>	16
Capítulo II: Marco Teórico	16
Capítulo III: Diagnostico	18
Capítulo IV: Propuesta de aplicación	19
<i>Plan de acción Redolfi SRL</i>	19
<i>Presupuestos</i>	21

	3
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
<i>Evaluación del proyecto</i>	24
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	24
Capítulo VI: Referencias	26
Capítulo VII: Anexos	28
<i>Anexo 1: presupuesto desarrollo de aplicación digital y capacitación</i>	28
<i>Anexo 2: Presupuesto desarrollo de plan digital y creación de contenido</i>	29
<i>Anexo 3: Presupuesto desarrollo de software informatico e instalación</i>	30
<i>Anexo 4: Tabla de actividades y tiempos</i>	31

Introducción

En el presente trabajo se desarrollara un reporte de caso desde la perspectiva de la administración estratégica y se enfoca en abordar un caso concreto donde se utilizaran las herramientas de gestión: planificación estratégica.

Concretamente la empresa donde haremos el abordaje profesional es la empresa A.J & J.A. REDOLFI, fundada en el año 1959, situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país con epicentro en la localidad de James Craik, además posee una cadena de sucursales de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, ubicadas en las localidades de Río Cuarto, San Francisco, Villa María y en la ciudad de Córdoba. Actualmente la compañía está formada por 4 (cuatro) socios entre ellos José Redolfi y sus 3 (tres) hijos Pablo, Lucas e Ignacio y cuenta con 130 (ciento treinta) empleados.

A partir de la información obtenida desde la organización y desde el análisis externo acompañado de la perspectiva estratégica, la compañía se encuentra en un cambio organizacional donde busca centralizar toda su comercialización y punto de distribución desde su sede principal James Craik, esta decisión viene asemejada de atributos positivos y negativos, lo que la compañía deberá reestructurar su plan estratégico con el fin de poder definir cómo seguirá manteniendo su ventaja competitiva y así poder competir con éxito, manteniendo la satisfacción de sus clientes. Analizando la situación se puede observar que desde el aspecto externo, es una decisión e inversión arriesgada, debido a la crisis general que vive nuestro país, donde los costos de la materia prima, combustibles y tributos, entre otros, aumentan constantemente y estos deben ser trasladados a los productos que comercializa, quizás sea una decisión necesaria, para poder afrontar los bajos márgenes de rentabilidad que maneja la industria y así de este modo poder aprovechar la oportunidad de aumentar la ventaja competitiva de A.J & J.A. REDOLFI para poder diferenciarse más aún de sus competidores.

Por lo tanto se llevará a cabo la elaboración de un plan estratégico, con el fin de analizar la organización como un sistema interrelacionado y de esta manera proporcionar una correcta propuesta, que facilite los cambios que se desarrollan en la organización. Dicha planificación nos servirá para establecer metas y objetivos concretos, generar tácticas de crecimiento en todos los aspectos organizacionales y brindar herramientas que permitan el desarrollo sostenido de la empresa. Se hará hincapié en una estrategia de crecimiento utilizando la concentración, lo que implicara un aumento en la participación del mercado y aumento en los ingresos, implementando el canal de E-commerce, como táctica nos enfocaremos en desarrollar y mejorar las áreas menos desarrolladas de la empresa que nos permitan potenciar nuestras ventajas competitivas.

Muchas empresas han utilizado la estrategia de Concentración para el crecimiento de sus negocios, entre ellas: “Beckman Coulter, Inc., (...) ha utilizado la concentración para convertirse en la compañía productora de equipos médico para diagnóstico e investigación más grande del mundo. Así también Bose Corporation (...) se enfoca en el desarrollo de productos innovadores de audio y se ha convertido en uno de los fabricantes líderes a nivel mundial” (ROBBINS, 2014, pág. 245).

Capítulo I: Análisis de situación

Macroentorno: PESTEL

Fuerzas Políticas:

En Octubre de 2019 Alberto Fernández fue electo presidente de la República Argentina, Actualmente la Argentina se encuentra en estado de emergencia sanitaria afectada por la pandemia declarada por la Organización mundial de la salud en relación con el coronavirus COVID-19, que ha obligado a las fuerzas políticas de todos los sectores a unirse y tomar decisiones en conjunto, esto viene aparejado de ciertas medidas a través de Decretos de Necesidad de Urgencia (DNU) declarados en el boletín oficial de la nación como el “Aislamiento social preventivo y obligatorio” (Decreto 297/2020), que obligó a muchos argentinos a quedarse en sus casas sin poder generar algún tipo de ingreso, obligando al estado a tomar decisiones de emergencia, como el congelamiento de alquileres, establecimiento de precios máximos de venta de productos, prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, plan de fomento al consumo y la producción de bienes y servicios denominado “Ahora 12”, entre otras.

Fuerzas Económicas

Como principal problema económico que afecta a la industria del comercio, como a toda la sociedad se encuentra en la inflación, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina [INDEC] (2020), en Agosto del año 2020 fue del 2,7%, con un antecedente del inflación en el año 2019 del 53,8% sumado al periodo recesivo más largo desde el colapso de la convertibilidad en el año 2001/02.

A su vez la estimación preliminar del producto bruto interno (PBI) en el cuarto trimestre del 2019, muestra un decrecimiento del 1,1%, con relación al mismo periodo del año anterior según establecen datos del INDEC (2020).

Avanza la crisis y el Riesgo País no deja de subir, actualmente se posiciona en 3683 puntos, esto genera desconfianza de los potenciales inversores y dificultad de acceso a los créditos para financiar el gasto público, por lo que deberá financiarse de otra manera, esto impacta directamente en la inflación y las tasas de interés, lo que golpea fuertemente a las empresas.

Como mencionamos antes, la Argentina no está exenta de la crisis que sufre el planeta debido a la pandemia por el COVID-19, los pronósticos en materia económica, además de inciertos no son alentadores para la industria y la sociedad, se prevé una gran caída del PBI debido a la parálisis en la producción, lo que indica que se aproxima una gran crisis económica.

Fuerzas Sociales

El Índice de crecimiento poblacional según proyecciones del INDEC (2020): para el 1 de Julio del año 2020 es del 1% con respecto al 1 de Julio del año 2019, es decir 438.051 habitantes más, con un total de 45.376.763, entre ellos el 49% serán de sexo masculino y el 51% de sexo femenino.

Argentina tiene un estado presente en el ámbito social, se sabe que el 35,5% de la población de la Argentina vive bajo la línea de pobreza y el 8% vive en la indigencia, según datos establecidos por el INDEC (2020), la crisis económica golpea a los sectores más vulnerables de la sociedad, por esa razón el gobierno reforzó la política de protección social garantizando el acceso a la alimentación y el sostenimiento de los ingresos en el marco de la pandemia, estableció un incremento en las partidas para asistir a comedores escolares, comunitarios, y merenderos, los titulares de planes sociales recibirán un plus y bono extraordinario que alcanzará a más de 9 millones de personas, entre otras.

La población vive un momento de miedo e incertidumbre, que ha obligado a todos los argentinos a colaborar y solidarizarse con la situación actual.

Fuerzas Tecnológicas

El constante avance tecnológico y la globalización obliga a las empresas a estar constantemente actualizadas en cuanto a procesos productivos, maquinarias, productos, sistemas informáticos, medios de pago y conocimientos. Esto obliga a las empresas a no dejar de innovar, en el caso del comercio electrónico, ganó gran participación del mercado, los consumidores demuestran su preferencia por comprar desde sus hogares, esto corrobora la apertura masiva de tiendas online.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación promueve un plan llamado “Argentina Innovadora 2030” donde expone políticas públicas para dar respuesta efectiva a los desafíos que plantea la construcción de una sociedad moderna. Este plan contempla dos estrategias de intervención, una de Desarrollo Institucional, que se dirige a fortalecer el sistema

científico-tecnológico y la otra de Focalización dedicada a orientar los esfuerzos y capacidades del sector científico y tecnológico nacional al desarrollo de sectores productivos y sociales a partir de la generación de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación.

Fuerzas Ambientales

El cambio climático global, el agotamiento de la capa de ozono, los desechos tóxicos, la pérdida de bosques y especies y la contaminación de la atmósfera y el agua, ha provocado una gran preocupación en la sociedad, por esto los gobiernos han desarrollado planes, convenios y tratados, estableciendo leyes que cuiden y protejan el medio ambiente.

Las empresas, como agente del proceso productivo, son parte activa de la contaminación del medio ambiente, esto ha generado cierto compromiso y responsabilidad social de parte de algunas tomando ciertas medidas, como la incorporación de energías renovables y el reciclado que a su vez abrió un gran mercado inexistente, que permite a muchas empresas generar nuevos productos ecológicos y nuevas fuentes de ingreso.

Una herramienta para esto son las normas ISO 14000 es un conjunto de normas internacionales publicadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), destacando la Norma ISO 14001 que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo.

Fuerzas Legales

Como mencionamos antes, en el marco de la pandemia y emergencia sanitaria, el gobierno optó por ciertas medidas legales, que restringen no solo a la sociedad sino también a las empresas, expresadas en el Boletín Oficial de la Nación, se detallan algunas de ellas:

- El decreto 329/2020, Artículo 2: “prohíbese los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días”
- Desde el 20 de marzo y por 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza mantendrán, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado. Esto aplica para hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, mini mercados, almacenes y autoservicios, contemplado por la Resolución 100/2020.
- El ministerio del desarrollo productivo extendió el Programa ahora 12 e incorporo nuevos rubros, como alimentos, bebidas, higiene personal y limpieza.

Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

La industria posee barreras de entradas altas, una característica muy importante, para el surgimiento de nuevos competidores es la economía de escala, esta se presenta cuando los costos unitarios disminuyen conforme una empresa aumenta sus volúmenes de venta, una de las fuentes que alimenta esto es la de repartir los costos fijos entre un volumen de venta más grande. Otra característica es la ventaja absoluta en costos, esto disminuye la entrada de potenciales competidores, supone que difícilmente puedan llegar a igualar la estructura en costos, de las empresas establecidas, así como su experiencia y secretos comerciales.

Un potencial competidor es un distribuidor de otra industria que cuente con la estructura necesaria y conocimiento decida incursionar en la industria alimenticia.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Los principales competidores en distribución mayorista son Rosental y Micropack, dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Un rango más abajo y ubicados en la provincia de Córdoba se encuentran: Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

En cuanto a los mayoristas con salones comerciales se destacan, Luconi Hnos, Grasano, Monje, Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro, Diarco.

La industria alimenticia es fragmentada, ya que está compuesta por varias compañías y ninguna tiene el poder de establecer y determinar precios. Una caída de la demanda aumenta la rivalidad, la competencia de los precios puede ser extrema, pero también entran en juego otros factores como el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos y calidad.

Las grandes inversiones en activos específicos y costos fijos elevados son barreras de salidas que acrecientan la rivalidad y genera que las compañías sigan operando.

Poder de negociación de los clientes

Los mayoristas de productos alimenticios, tienen como principal clientes despensas de barrios, mini mercados y kioscos se caracterizan por ser salones de pocos m2, unipersonales o

con pocos empleados, escasos recursos y volúmenes de venta reducidos. Por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería propia, ni con tiempo suficiente para hacer el proceso de compra, por lo que estos no tienen un poder de negociación de precios en cuanto a las empresas mayoristas.

Sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor, aunque no tenga la capacidad de negociar con el mismo, tiene la libertad de cambiar de distribuidor fácilmente en productos que no sean exclusivos de este.

Poder de negociación con los proveedores

Las empresas mayoristas de alimentos comercializan y distribuyen productos de empresas líderes en el mercado, lo que obliga a las empresas a mantener cupos de compra, exigencias contables, cobertura de mercado y ciertos requisitos para poder obtener la compra directa y representación exclusiva de la marca, obteniendo mayores descuentos y precios más competitivos, a su vez las empresas usan este poder para insertar en el mercado productos que no son líderes o de primera obligando a los distribuidores a comercializarlas y ofrecerlas en el mercado, estas condiciones le dan un poder de negociación mayor a los proveedores. En caso de no cumplir con los objetivos, volumen y requisitos establecidos por los proveedores las empresas perderán la representación exclusiva.

Algunos de los grandes proveedores de la industria son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Productos sustitutos

En este caso nos referimos al servicio que otorgan las empresas, pueden ser sustituidos por sus propios proveedores si deciden implementar un crecimiento de integración vertical, expandiendo sus operaciones hacia delante, ingresando a una industria que utiliza, distribuye o vende los productos de la compañía.

Análisis de Mercado

La industria alimenticia está compuesta por grandes empresas, dentro de la misma se encuentran empresas independientes de distribución que cuentan con sucursales de venta al por mayor y distribuciones a nivel regional. Redolfi está presente con sus sucursales y distribución en 4 de los 7 departamentos con más población de la provincia, Capital (1.329.604), Río cuarto (246.393), San justo (206307) y Tercero arriba (109.554), esto suma un total de 1.891.858 habitantes, considerando un total de 3.308.876 habitantes en la provincia de Córdoba del último censo del año 2010, la empresa está presente en el 57,1% de los habitantes de la provincia. Se proyecta para el año 2020 un total de 3.760.450 habitantes en la provincia de Córdoba, con una tasa de crecimiento anual del 1,29 % aproximadamente, según se establece en la Dirección General de Estadística y Censos.

Los hábitos de consumo cambian, la creciente globalización tecnológica obliga a los mercados e industria a adaptarse a las tendencias y necesidades de los clientes, por lo que en un futuro las empresas estarán obligadas a fusionar el comercio tradicional de venta al público con el comercio electrónico, brindando así un mejor servicio y mayor comodidad a los clientes. Desde la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) informan que en el año 2019 creció en un 76% la facturación del comercio electrónico en Argentina.

Si nos enfocamos en estudios realizados por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM] (2020), “En octubre, el Canal Digital creció +30% de su peso versus el año anterior. La facturación desde 2017 a 2019 creció un 307%. Las ventas digitales de los supermercados pasaron a pesar de 0,9 (2018) a 1,2 en el mes de Octubre 2019, con una progresión de +131%, versus el año anterior, y de casi tres veces más que las tiendas físicas” (p.56)

Ciclo de Vida

En base al análisis de ciclo de vida, la industria alimenticia se encuentra en una etapa de madurez. El mercado está saturado, el crecimiento es lento y se limita a reemplazos o a la expansión de la población, esto genera mayor competencia entre las empresas para ganar participación, generando potenciar sus estrategias de diferenciación y disminución de costos.

Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística interna: Una vez realizado el pedido a los proveedores, arriba el camión al depósito, donde se descarga la mercadería empaquetada en pallets de mono productos o multiproductos, esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos, luego se controla la mercadería de forma manual y se almacena en anaqueles o racks.

Logística externa: Se desarrolla una vez que los camiones salen de la central de distribución hacia sus propias sucursales de distribución y autoservicio mayorista ubicadas en el interior de la provincia, también cuando entregan los pedidos directamente a los clientes (kioscos, almacenes, mini mercados).

Marketing y ventas: No posee un plan de publicidad y comunicación, actualmente se manejan por el posicionamiento de la marca y patrocinan eventos, equipos deportivos y la radio de la localidad de James Craik, también se publicitan en infoguías y colaboran en distintas instituciones solidariamente. Su flota de vehículos se encuentra ploteada con el logo de la empresa. La llegada a sus clientes es por medio de las redes sociales, página web o el boca a boca, además de poseer una fuerza de venta de 35 vendedores, que tienen como herramienta de venta un mix de productos para ofrecer y descuentos por pago contado y financiación a 30 días.

Servicios: Se diferencia por un servicio de entrega acotado, con un tiempo de entrega de 24 a 48 horas, ofrece asesoramiento comercial de los mismos vendedores a los clientes a la hora de instalar un local y realizan visitas de seguimiento cada 15 días.

Actividades de soporte:

Infraestructura: La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, cada una desarrolla la distribución regional y la función de autoservicio mayorista. También cuenta con una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

Gestión Recursos Humanos: No poseen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, se maneja desde la administración. No cuentan con un proceso de selección de personal, lo hacen a través de currículums y avisos en los diarios, donde se evalúa y contrata. Carecen de un proceso de inducción para los trabajadores de reciente ingreso, lo que dificulta el aprendizaje y adaptación generando deficiencias en el trabajo. Cuentan con promoción interna por antigüedad basándose en la confianza, lo que les ha traído problemas por ascender a trabajadores que no estaban capacitados realmente y tener que volver para atrás en las decisiones.

Desarrollo Tecnológico: Cuentan con un sistema informático de abastecimiento que proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Cuentan con página web oficial como soporte, facilitando información de la empresa.

Compras: Comienza cuando las sucursales regionales generan sus compras a través de internet a la sucursal principal, con la información que los vendedores le proveen de manera electrónica, esto determina la cantidad y variedad de productos que se deben pedir a cada uno de los proveedores.

Estructura organizacional

La compañía cuenta con dos organigramas el primero enfocado a como está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta si posee autoservicio mayorista o distribución, para ello se utilizó un organigrama Geográfico, esto permite tener un manejo más eficiente y eficaz de posibles problemas regionales específicos y mejor atención a la necesidades específicas del mercado.

El segundo organigrama de la empresa muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, para ello utilizan un organigrama Funcional, lo que permite agrupar especialidades, habilidades y conocimientos similares.

Descripción de Puestos

Cajero: Responsable de realizar la facturación y cobranza diaria, responsabilizándose por el control y la tenencia de dinero. Es encargado de controlar y autorizar descuentos de venta, emitir recibos del pago y remitos del retiro de mercadería, además de chequear las condiciones generales de la mercadería.

Chofer: Encargado de la manipulación de la mercadería, entrega correcta en tiempo y forma. Algunas de sus tareas son controlar y observar manualmente remitos contra la mercadería enviada, mantenimiento y limpieza de los vehículos y chequear que la carga al camión sea correcta.

Encargado de Despacho: Es el responsable de controlar el total de la mercadería, verificando cantidad y calidad de las mismas. Coordinar y cooperar con el encargado de logística el envío de la mercadería a través de una hoja de ruta.

Encargado de Logística: Responsable de coordinar las entregas de mercadería junto con el encargado de despacho, estipulando el vehículo que se utilizara. También deberá controlar y emitir las facturas correspondientes.

Gerente comercial: Responsable junto al gerente general de formular objetivos a largo, medio y corto plazo, estableciendo relaciones con los proveedores y definiendo criterios de venta, para luego elevar propuestas al departamento de costos. Deberá realizar estudios de mercado para analizar la posición de la empresa frente a los competidores.

Gerentes de Ventas: Encargado de coordinar y controlar las distintas etapas de venta, supervisando reportes diarios y coordinar estrategias en conjunto con el gerente comercial y vendedores.

Recepcionista: Administra la recepción de llamadas de clientes y proveedores, encargada de manejar agenda de Gerente General programando citas, además de receptar y emitir pedido de materiales.

Responsable de pedidos: Encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa, generar órdenes de pedido a proveedores y actualizar movimientos de stock. Optimizar pedidos de reserva, controlando remisiones de lotes de la casa central y sucursales.

Sereno: Encargado de controlar la seguridad del predio, responsabilizándose de el correcto funcionamiento de la iluminación y cerramientos, sin dejar a personal sin autorización.

Vendedor de mostrador: Responsable de atender y asesorar a los clientes en función a sus necesidades, encargado de realizar facturación de venta y generar la solicitud de pedido al área de despacho. Verificar stock de materiales para correcto asesoramiento.

Estilo de Gestión

Es una organización estructurada donde se encuentran definidos los niveles de la organización, puestos de trabajos, tareas y roles; la cadena de mando se extiende de los niveles organizacionales más altos donde se encuentra la línea de autoridad hasta los más bajos de manera descendente. Se observan conductas de un liderazgo directivo, donde no solo comunica y establece objetivos a sus subordinados, sino también la capacidad de lograr y generar ambientes de trabajo cálidos y de confianza en el personal, donde además se promueve el desarrollo y crecimiento de los empleados.

Estrategia

La compañía lleva a cabo una estrategia corporativa de crecimiento, empleando la concentración para poder desarrollarse y progresar, esto implica intentar ampliar el mercado o aumentar los productos que ofrece, enfocándose en su principal línea de negocio.

A su vez compite con un ventaja competitiva de liderazgo en costos, potenciando su diferenciación ofreciendo un mix de productos, asesoramiento en la apertura de locales de nuevos clientes y seguimiento del mismo, tiempos de entrega acotados, descuentos por pago de contado y financiación, estas son algunas técnicas que le permite distinguirse de sus competidores.

Acciones Comerciales

Producto: Servicio de distribución regional de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, Artículos de limpieza, perfumería, etc. Facilitando a sus clientes a centralizar todas las compras en ellos. Aportando asesoramiento y acompañamiento a cada cliente.

Precio: Se caracterizan por establecer precios bajos, así generar grandes volúmenes de venta y movimientos de mercadería, remarcando cada producto entre un 10% y 30% dependiendo del producto y del volumen de compra al proveedor.

Plaza: Su centro principal de distribución se encuentra en James Craik, además de la presencia con sus sucursales de ventas de autoservicio mayorista y distribución en algunas de las ciudades más importantes de la provincia de Córdoba (Río Cuarto, San Francisco, Río tercero y Córdoba Capital). Poseen una flota de vehículos que les permite trasladar la mercadería hasta las sucursales y consumidores finales, en menos de 48 hs después de que haya sido efectuado el pedido.

Promoción: Utilizan página web y redes sociales para promocionarse, su flota de vehículos está identificada con el logo y diseño de la marca, promocionan equipos deportivos y eventos solidarios.

Capítulo II: Marco Teórico

Diferentes autores han definido la planificación estratégica a lo largo de la historia, Kotler (1999) la define como el “proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”

Para Drucker (1984) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Por otro lado, Hill, Jones y Schilling (2015) definen a la estrategia como el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para obtener un mejor desempeño de la compañía y de esta manera registrar resultados superiores al de sus rivales, si esto se logra se dice que la compañía goza de una ventaja competitiva. También, definen el proceso de la planificación estratégica en cinco pasos, el proceso formal comienza en la elección de la misión de la compañía y sus metas principales. A su vez se debe realizar un análisis externo para averiguar cuáles son las amenazas y oportunidades existentes y un análisis interno para obtener información respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización, de este modo identificaremos las fortalezas y debilidades. Luego los gerentes deben diseñar y escoger estrategias teniendo en cuenta los datos recabados del análisis, que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades, para poder aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Existen tres tipos de estrategias que los gerentes deben formular, corporativas, competitivas y funcionales, estas deben ser congruentes con la misión y las metas principales así también como viables y consistentes. Una vez formuladas las estrategias el siguiente paso es implementarlas.

La planificación estratégica brinda ciertas ventajas, reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, define el horizonte de la compañía, optimiza recursos y coordina actividades, mayor control, flexibilidad ante la necesidad de efectuar cambios. Por lo contrario es un proceso complejo que requiere tiempo y dedicación, y para empresas pequeñas y medianas puede ser costoso.

En el contexto que vivimos actualmente, las empresas deben detectar los nuevos hábitos de consumo, un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, donde analiza el futuro de las compras post distanciamiento social, detecto en materia de alimentación el aumento de hasta un 500% en el volumen de pedidos a través de App móviles y los ecommerce. También los pagos de dichas compras, para prevenir el contacto y posible contagio, se realizan por medio de códigos QR o por diferentes billeteras electrónicas. El uso de Apps móviles le viene ganando protagonismo a los sitios web, con una notable diferencia en su crecimiento. Un dato importante para la industria que analizamos, dentro de los top 5 de productos más vendidos por unidad se encuentran primeros los alimentos y bebidas, en el contexto del primer semestre del año 2019, según establecen datos obtenidos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE] (2020).

Las estrategias corporativas definen en qué líneas de negocios opera la empresa o desea operar y que espera de las mismas, basándose en la misión y los objetivos de la organización.

Dentro de las estrategias corporativas se encuentran 3 tipos: crecimiento, estabilidad y renovación. En este caso se utilizará una estrategia de crecimiento, esta ocurre cuando se amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, en consecuencia las organizaciones crecen a partir de distintas formas, aquí se optará por la concentración, que se enfocara en su principal línea de negocios (Hill et al., 2015).

Capítulo III: Diagnóstico

El objetivo de este trabajo es reestructurar la planeación estratégica, brindando herramientas para mejorar los procesos internos, optimizar y efficientizar la ventaja competitiva y generar un crecimiento sostenible en el tiempo a través de estrategias e implementación de nuevas herramientas.

Se puede observar en el análisis de situación que Redolfi SRL carece de un plan y estrategia de crecimiento, donde no le permite definir de qué manera seguirá creciendo, que herramientas implementara para hacerlo y no especifica objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que dificulta tener una proyección a futuro de la empresa. A su vez posee escasos sistemas de información donde esto genera que la logística, manejo y control de mercadería sea insuficiente para no tener pérdidas, ya sea por mercadería vencida o faltante de mercadería en sus sucursales. Además no poseen un departamento de marketing que les permita conocer y analizar el comportamiento del mercado y la competencia, para poder tomar decisiones comerciales y elaborar planes que diseñen lineamientos, campañas o estrategias adecuadas para dirigirse a sus clientes actuales y/o captar futuros clientes. Tampoco poseen departamento de recursos humanos para el manejo y atención de los empleados, esto puede generar mal ambiente de trabajo, ausentismo y rotación. Para la selección, inducción y capacitación del nuevo personal no se observa un procedimiento a seguir, lo que genera deficiencia, pérdida de tiempo y malas decisiones.

Se han detectado algunas oportunidades latentes con respecto al crecimiento de la compañía, donde se propone incrementar las ventas, expandir el mercado hacia nuevas segmentaciones e innovar en el comercio electrónico. Como antes mencionaba, las tendencias y necesidades del consumidor exigen a las empresas a facilitar y brindar comodidad en los servicios de venta, por este motivo propongo la implementación de una aplicación digital que

permita la compra y el pago de manera electrónica de los productos que ofrece la compañía, acompañado de un plan de marketing que busque canalizar la mayor cantidad de ventas que se están haciendo físicamente a través de la aplicación, y también utilizarla para tener mayor alcance en los segmentos de mercado a los que actualmente la compañía no se dirige. La implementación de la aplicación trae aparejado ciertos beneficios, como la centralización de la información para gestionar de manera simple y ágil, obtener información sobre los comportamientos del consumidor, pagos de manera digital, rápidos y eficientes, generar un club de beneficios para los clientes y notificaciones de promociones y descuentos, entre otras cualidades.

Capítulo IV: Propuesta de aplicación

Plan de acción Redolfi SRL

Considerando lo analizado anteriormente, se procede al armado del plan de acción, donde se detallarán los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados. En esta etapa, se modificara la misión y visión, con el objetivo de darle mayor cohesión. Seguido de esto, se expondrán los objetivos generales y específicos con sus respectivas estrategias y actividades a realizar para lograrlos.

Misión Propuesta: *“Brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes, proporcionar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos. Ofrecer una amplia cartera de productos y brindar a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.*

Visión Propuesta: *“Ser una empresa líder en la industria alimenticia, preservar el carácter familiar y contribuir de manera positiva a la comunidad”.*

Objetivo General:

- Incrementar las ventas un 10% extra al crecimiento promedio de la empresa para el año 2022, utilizando como referencia la facturación proyectada del año 2019. Mediante el uso de una aplicación digital, que nos permita brindar facilidad, comodidad y seguridad a nuestros clientes, para hacer sus pedidos desde sus Smartphone.

Objetivos Específicos:

- Capacitar al personal para el manejo y uso de la Aplicación digital, involucrando las áreas de ventas, logística y administración en un 100% para Octubre del 2020. Mediante la creación de la App y capacitación sobre su forma de utilización.
- Incrementar la cartera de clientes en un 15% para el año 2022, implementando una estrategia de marketing basada en un plan de publicidad digital, delimitado para la provincia de Córdoba y sus alrededores, con el propósito de generar un reconocimiento de marca (Direccionado a un público de alto potencial de venta).
- Adaptar los mecanismos de logística de los pedidos generados a través de la aplicación digital en un 100% para Octubre del 2020. Mediante la adquisición de un software de manejo de sistemas de almacenes.

Plan de acción:

OBJETIVO: Adaptar los mecanismos de logística de los pedidos generados a través de la aplicación digital en un 100% para Octubre del 2020								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratar agencia externa que desarrolle la aplicación digital y capacite al personal sobre su funcionamiento	01/07/2020	31/07/2020	Gerente general	Gerencia	-	-		
Crear aplicación digital, que permita generar transacciones y cobros de manera online.	31/07/2020	31/08/2020	-	Asesoría externa	-	HiperID	\$1.520.000 (inversión inicial) \$21.000 (mesuales)	*Anexo 1 (presupuesto desarrollo de aplicación digital y capacitación)
Vincular aplicación digital con el sistema actual de venta de la empresa, de modo que se unifiquen los canales y actualicen los stocks.	01/09/2020	08/09/2020	-		-			
Planificar cronograma de capacitaciones para las áreas de Logística, ventas y Administración.	31/08/2020	04/09/2020	Gerente general/ personal de HiperID	Gerencia / Asesoría externa	-	-		
Capacitar a jefe de logística y depósito sobre el uso de la aplicación digital	07/09/2020	11/09/2020	-	Asesoría externa	Sala de reunión para capacitación / recursos audiovisuales / Material de apoyo	HiperID		
Capacitar al departamento de ventas sobre el funcionamiento de la aplicación.	14/09/2020	18/09/2020	-		Sala de reunión para capacitación / recursos audiovisuales / Material de apoyo			
Capacitar al departamento de administración y finanzas sobre los cambios y vinculación de la app a cobranzas y facturación.	21/09/2020	25/09/2020	-		Sala de reunión para capacitación / recursos audiovisuales / Material de apoyo			

Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO: Incrementar la cartera de clientes en un 15% para el año 2022								
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Contratar personal especializado en marketing digital	01/07/2020	31/07/2020	Gerente	Gerencia	-	-	-	
Desarrollar plan de marketing digital, orientado al posicionamiento y reconocimiento de la marca	01/08/2020	30/09/2021	-	Asesoría externa	-	Ofitecnohogar (consultoría / equipo de marketing)	\$25000 (Inversión inicial) \$19.900 (Mensuales)	*Anexo 2 (Presupuesto desarrollo de plan digital y creación de contenido)
Ejecutar el plan de acción a través de distintas herramientas como "Google Ads" y "Facebook ADS"	01/10/2020	31/12/2022	-		-			
Realizar análisis de rendimiento, para obtener resultados del impacto de el plan digital	01/12/2020	31/12/2022	Gerente de ventas y especialista en marketing	Ventas	-	-	-	-

Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO: Capacitar al personal para el manejo y uso de la Aplicación digital, involucrando las áreas de ventas, logística y administración en un 100% para Octubre del 2020.								
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Desarrollar software informático que permita controlar, coordinar y optimizar los movimientos, procesos y operativas propios de un depósito.	01/07/2020	31/07/2020	-	Asesoría externa	<ul style="list-style-type: none"> • Switch Microtik • Una PC con Sql Server 2012 instalado, con 8 MB de RAM y un HD de 1 Tera, Procesador i7 o mayor. • PC de estación, con Windows 10, 4 MB de RAM, disco de 500GB o mayor, con procesador i5 o mayor. 	Gustavo Siso (M.P. 1096 – Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba) (AMP - Alumni ESADE Barcelona)	\$ 495.000,00	*Anexo 3 (Presupuesto desarrollo de software informático e instalación)
Instalar y vincular Software con la aplicación digital, para unificar stocks, movimientos y actualizaciones.	24/07/2020	31/07/2020	-					
Diagramar nuevas rutas para mejorar los tiempos de entrega a los clientes	15/08/2020	31/08/2020	Jefe de logística y depósito y gerente de ventas	Logística y ventas	Computadoras, Gps, Geolocalizador	-	-	-

Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia

Presupuestos

El presupuesto se desarrolló teniendo en cuenta las inversiones iniciales que serán por única vez y el costo de mantenimiento mensual. Para el cálculo del siguiente presupuesto se tiene en cuenta el plazo de dos años y seis meses.

Para la creación de la aplicación digital y capacitaciones del personal, se realizarán las siguientes inversiones:

- Para el desarrollo plataforma mobile, billetera, App de pagos, puesta en marcha, subida de App a las tiendas de Google y Apple y capacitaciones al personal sobre el uso de la aplicación, se desembolsará por única vez un monto de \$1.520.000
- Para el back office, actualizaciones y mejoras, pop ups para información al usuario en cuanto a lo que el cliente quisiera comunicar, analítica y big data, campañas de comunicación, el costo mensual será de \$21.000 a actualizar según índice de inflación.

Para el desarrollo del plan de marketing digital se realizaran las siguientes inversiones:

- Desarrollo de plan digital, orientado al posicionamiento y reconocimiento de la marca \$25.000
- Proyección de trabajos a realizar en las redes sociales de la organización, creación de contenidos en Google Ads y Facebook Business y análisis y medición del impacto del programa de trabajo tendrá un costo mensual de \$19.900 a actualizar según índice de inflación.

Para el desarrollo e instalación del software se realizaran las siguientes inversiones:

- Desarrollo e instalación de software \$60.000.
- Switch Mikrotik \$15.000.
- Una PC con Sql Server 2012 instalado, con 8 MB de RAM y un HD de 1 Tera, Procesador i7 o mayor. \$120.000, para instalar en depósito central ubicado en James Craik.
- PC de estación con Windows 10, 4 MB de RAM, disco de 500GB o mayor, con procesador i5 o mayor. \$75.000 x 4 = \$300.000 para instalar en cada una de las sucursales.

Honorarios consultoría y asesoramiento comercial, vinculado a la reestructuración estratégica: \$75.000 mensuales.

En los siguientes cuadros se detallan los gastos proyectados según índices de inflación y flujo de fondos del proyecto:

Tabla 1: Inflación (REM)		2020	2021	2022	
		43%	1,43	41%	1,41
				35%	1,35
Plan de acción 1 - Objetivo específico N° 1:					
Año		2020	2021	2022	
Desarrollo aplicacion digital		\$1.520.000,00	-	-	
Mantenimiento y back office		\$21.000,00	\$29.610,00	\$39.973,50	
Total anual		\$1.562.000,00	\$355.320,00	\$479.682,00	\$2.397.002,00
Plan de acción 2 - Objetivo específico N° 2:					
Año		2020	2021	2022	
Desarrollo plan digital		\$25.000,00	-	-	
Creación de contenidos en Google Ads y Facebook Business y análisis y medición del impacto		\$19.900,00	\$28.059,00	\$37.879,65	
Total anual		\$84.700,00	\$336.708,00	\$454.555,80	\$875.963,80
Plan de acción 3 - Objetivo específico N° 3:					
Año		2020	2021	2022	
Desarrollo software e instalacion		\$60.000,00	-	-	
Equipamiento		\$435.000,00	-	-	
Total anual		\$495.000,00	\$0,00	\$0,00	\$495.000,00
Año		2020	2021	2022	
Honorarios consultoria		\$ 450.000,00	\$1.015.200,00	\$1.370.520,00	\$2.835.720,00
Total de inversion		\$ 6.603.685,80			
Ingresos proyectados		\$ 72.142.735,98			
ROI		\$ 9,92			

Ilustración 4. Gastos actualizados al índice inflacionario. Fuente: Elaboración propia

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: A.J REDOLFI J.A.S.R.L					Premisas generales:					
	2020	2021	2022	2023	1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de meses por año.					
INGRESOS					2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.112		3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA					
Plan de acción 1, 2 Y 3	\$ 5.061.227	\$ 28.545.323	\$ 38.536.186		4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018					
TOTAL DE INGRESOS	\$ 461.027.664	\$ 671.457.998	\$ 906.468.297	\$ -	Premisas de Planes de Acción					
EGRESOS					1. La realización de los 3 planes de accion en conjunto, llevaran a cumplir el objetivo general					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187	\$ 680.224.753		Objetivo general: Aumentar los ingresos un 10%					
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657	\$ 30.963.137		Plan de Acción 1,2 y 3: Los ingresos aumentan a una razón del 0,37% mensual en base al ingreso de 2020 (Octubre 2020 a Diciembre de 2022)					
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931	\$ 20.877.657		Ingresos 2018	\$ 318.857.647,78				
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191	\$ 107.510.208		Costo de ventas 2018	\$ 147.429.627,44				
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156	\$ 2.411.310		Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04				
Plan de acción 1	\$1.562.000,00	\$355.320,00	\$479.682,00		Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,43				
Plan de acción 2	\$84.700,00	\$336.708,00	\$454.555,80		Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121,39				
Plan de acción 3	\$495.000,00	\$0,00	\$0,00		Gastos Financieros	\$ 39.496.697,42				
Honorarios Consultoría y asesoramiento	\$450.000,00	\$1.015.200,00	\$1.370.520,00		Otros Egresos	\$ 885.858,05				
TOTAL DE EGRESOS	\$ 444.927.957	\$ 625.401.350	\$ 844.291.823							
UTILIDAD BRUTA	\$ 16.099.707	\$ 46.056.648	\$ 62.176.475							
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5.634.897	\$ 16.119.827	\$ 21.761.766							
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 10.464.809	\$ 29.936.821	\$ 40.414.708							
Inversión a realizar	-6.603.686				Tabla 1: Inflación (REM)	2020	2021	2022	2023	
Flujo del período 1	10.464.809					43%	1,43	41%	1,41	
Flujo del período 2	29.936.821							35%	1,35	
Flujo del período 3	40.414.708								32%	1,32
VAN	15.506.722				Impuesto a las ganancias					
TIR	243%				Tasa de referencia LELIQ*	35%				
ROI										
Beneficios	72.142.736				Rentabilidad 2022					4,46%
Costos	6.603.686				Rentabilidad 2018					1,94%
ROI	992%				Diferencia					2,52%

Ilustración 5. Flujo de Fondos. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Se presenta un diagrama de Gantt, cronograma de las actividades necesarias para llevar adelante los planes de implementación propuestos y los tiempos en que estos se llevarán a cabo.

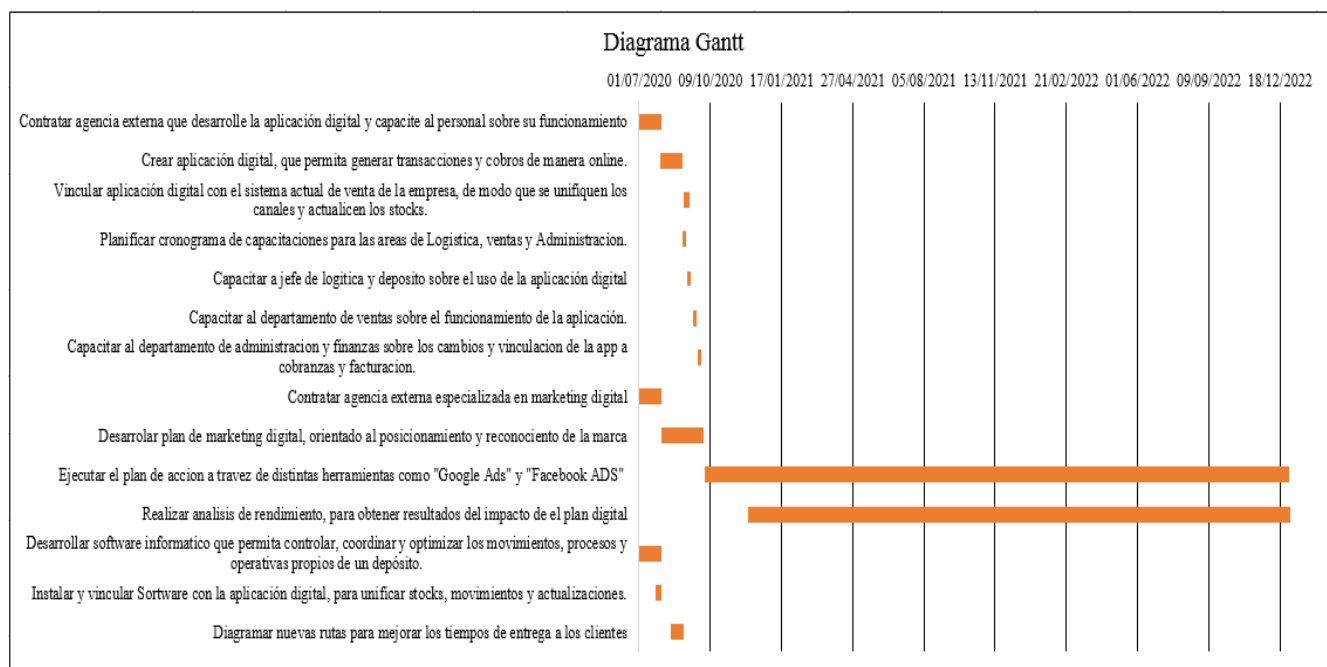


Ilustración 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

Evaluación del proyecto

Para evaluar la factibilidad del proyecto se utilizaron los indicadores financieros ROI (Retorno de Inversión), TIR (Tasa interna de retorno) y VAN (Valor Actual Neto).

Para las proyecciones se utilizaron como referencian los datos del año 2018, actualizados con los índices de inflación para el año 2020.

Se calcula que los beneficios del proyecto generaran un aumento en los ingresos de \$72.142.73, esto nos permitió calcular el ROI, lo que nos arrojó \$9,92, esto quiere decir que por cada peso invertido se obtendrán \$9,92.

Los resultados positivos de VAN y TIR indican que el proyecto es viable, que los flujos actuales son mayores al desembolso inicial y que no solo se recuperara la inversión sino que se generaran mayores beneficios con respecto a la tasa de referencia.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Dado por finalizado el presente trabajo se considera que la propuesta es óptima para llevarla a cabo. Los mecanismos de venta cambian y evolucionan constantemente para facilitar y llegar de manera óptima a nuestros clientes, en el contexto en el que estamos incurso debido a la pandemia, el comercio electrónico tuvo un crecimiento exponencial lo que le ha permitido a muchas empresas sobrellevar esta crisis económica y no caer en la quiebra. Por este motivo se considera acertada la implementación de una aplicación digital que permita comercializar los productos de la compañía, innovando en un nuevo canal de venta, esto genera una estrecha relación entre los mecanismos y procesos de la cadena de valor permitiendo mejorar y potenciar el servicio; A su vez los indicadores financieros nos demuestra que por cada peso que se invierta en los planes propuestos se obtendrán \$9,92 y que los beneficios futuros serán mayores a la tasa de rendimiento deseada.

Los objetivos planteados y sus respectivos planes de acción, colocan a la empresa en una situación, que le permitirá proyectar su accionar a futuro, generar un crecimiento sólido y sostenido en el tiempo y fortalecer su estructura empresarial.

Recomendaciones:

- Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar un plan de crecimiento.
- Mejorar e innovar en sistemas informáticos de stock
- Crear departamento de marketing (Manejo de lineamientos, campañas y estrategias adecuadas de comunicación)
- Crear departamento de Recursos Humanos (Selección, inducción y capacitación de personal)
- Crear Aplicación digital y billetera virtual.

Capítulo VI: Referencias

BCRA. (2020a). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://www.bcra.gob.ar/default.asp>

CACE. (2019a). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado 20 de mayo de 2020, de <https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano>

CACE. (2020b). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CACE. (2020c). *Nuevos hábitos de consumo*. Recuperado 20 de mayo de 2020, de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-futuro-de-las-compras-post-distanciamiento-social>

CADAM. (2019b). *Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Recuperado 13 de abril de 2020, de https://cadam.com.ar/files/revistas/20200117161651_revista-n150-web-pdf

Dirección General de Estadística y Censo. (2020d). Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://estadistica.cba.gov.ar/sociedad/>

INDEC. (2020e). *Agregados macroeconómicos (PIB)*. Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

INDEC. (2020f). *Condiciones de vida*. Recuperado 06 de abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

INDEC. (2020g). *Estructura de la población*. Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18>

INDEC. (2020h). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado 06 de abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina: Paidós empresa.

Peter F. Drucker. (1984). *Introducción y administración*. São Paulo: Pioneira

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2014). *Administración*. Mexico : Pearson

Capítulo VII: Anexos

Anexo I: presupuesto desarrollo de aplicación digital y capacitación

PRESUPUESTO - Distribuidora REDOLFI S.R.L.

PROPUESTA MEDIO MOBILE DE PAGOS - APP – PAGOS

- La propuesta implica la creación de un medio inteligente a través del cual los clientes puedan tener acceso a su tienda virtual desde su celular.
- Capacitación sobre el uso de la app destinada a los empleados de la empresa.
- De esta manera, las personas podrán comprar desde su casa a través de una app, cualquiera de sus productos.
- Con el medio inteligente podrán realizar todo tipo de transacciones, incorporando saldo en su billetera para poder hacer pagos futuros.

¿QUE OFRECE LA APP MOVIL?

- Notificaciones push.
- Beneficios de pagos.
- Seguimiento de compras.
- Avisos de promociones y descuentos.

BENEFICIOS DE LA APLICACION

- Analítica, comportamiento del consumidor.
- Notificaciones - Contacto directo vía pop up.
- Ahorro en logística de caudales.
- Consolidación de pagos por medio, hora, fecha, tipo de consumo.
- Pagos en forma digital, rápida y eficiente.
- De fácil uso y pago de impuesto desde su casa.

PROPUESTA ECONOMICA

- 1) MONEADA Y TIPO DE FACTURACION
Las facturas serán de tipo a emitidas en pesos argentinos y a nombre del cliente x
- 2) Validez de la oferta treinta días corridos a partir de la fecha de la presente propuesta
- 3) Condición de Pago El pago deberá realizarse a los 45 días corridos de la fecha de recepción de la factura
- 4) Orden de Compra Emitir a nombre de – xxxxxxxxxxxxxxxx– iva : responsable inscripto
Los Datos mínimos requeridos en la orden de compra deberán ser:
 - Razón social
 - Monto
 - Nombre y teléfono de la persona de contacto
 - Firma y aclaración por persona autorizada
- 5) Monto de la propuesta: UN MILLON QUINIENTOS VEINTE MIL PESOS (\$1.520.000)
(\$1.368.000 desarrollo plataforma mobile, billetera, app de pagos + \$152.000 integración con sistema de venta, puesta en marcha, subida de la app a las tiendas de google y apple mas un mes de back office 24/7 para actualizaciones)
- 6) Monto mensual fijo de back office: VEINTIUN MIL PESOS (\$21.000)
Incluye personal 24/7, integrando duda con referente, actualizaciones y mejoras de la app, pop ups para información al usuario en cuanto a lo que el cliente quisiera comunicar, analítica y big data, campañas de comunicación, etc.
Costo mensual de la nube por transacción y uso mensual de la plataforma.

Anexo 2: Presupuesto desarrollo de plan digital y creación de contenido



CLIENTE: REDOLFI S.R.L

Tipo de trabajo: Plan de Marketing & Social Media

Estimado REDOLFI S.R.L, a continuación detallamos el trabajo a realizar:

Detalle:

- 1- Plan de Marketing (duración 1 meses)
- 2- Proyección de trabajos a realizar en las redes sociales de la organización.
- 3- Crear contenido de redes y posicionar la marca en el mercado de Río Cuarto (Google Ads y Facebook Business)
- 4- Medición del impacto del programa de trabajo.
- 5- Adicional | Opcional: Creación de publicidades vía productora audiovisual.

Costo:

El cliente debe realizar un pago inicial de \$25.000, para el desarrollo del plan digital.
Para la realización de los ítems 2 al 4 establecidos ut supra el fee mensual es de \$19900.

La forma de pago es en efectivo y/o mediante transferencia bancaria.

Lo saludamos a usted atentamente aguardando novedades para organizarnos con nuestro equipo de trabajo.

OfiTecnoHogar / División Consultoría
Martín Bongiovanni - Equipo de MKT
martinbongiovanni@hotmail.com
CEL. 3385 523462

Anexo 3: Presupuesto desarrollo de software informatico e instalación

Río Cuarto, 26 de Junio de 2020

PRESUPUESTO INSTALACION CONTROL DE DEPOSITOS DE MERCADERIAS PARA REDOLFI S.R.L

ADMINISTRACION SIMPLE DE DEPOSITOS

Definición de Tablas

- Tabla de Usuarios
- Tabla de Artículos
- Tabla de Depósitos
- Tabla de Eventos

Procedimientos Operativos

- Ingreso de Artículos al depósito (Emisión de reporte de ingreso para firmar)
- Egreso de Artículos del depósito con destino final a otro depósito o a un cliente. (Emisión de reporte de Egreso para firmar).

Reportes Varios

- Stock en cada depósito valorizado.
- Auditorias de eventos de movimientos entre depósitos
- Cantidades de Ingreso y/o Egreso por cada código de artículo (Estadísticas).

Lenguaje y Motor

- Desarrollado en Genexus 15, con motor de bases de datos SQL Server 2012, para 10 usuarios como máximo.

Requerimientos técnicos

- Switch Mikrotik (\$15.000)
- Una PC con Sql Server 2012 instalado, con 8 MB de RAM y un HD de 1 Tera, Procesador i7 o mayor. (\$1200.000)
- PC de estación (las que se requieran), con Windows 10, 4 MB de RAM, disco de 500GB o mayor, con procesador i5 o mayor. (\$75.000)
- 1 Licencia SQLServer
- 1 Licencia Windows 10

Presupuesto desarrollo Software

- Pesos \$60.000.
- Duración de la oferta 30 días.
- Tiempo de instalación 30 días.

**Gustavo Siso (M.P. 1096 – Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba)
(AMP - Alumni ESADE Barcelona)**

Anexo 4: Tabla de actividades y tiempos

Descripcion	inicio	final	Dias
Contratar agencia externa que desarrolle la aplicación digital y capacite al personal sobre su funcionamiento	01/07/2020	31/07/2020	31
Crear aplicación digital, que permita generar transacciones y cobros de manera online.	31/07/2020	31/08/2020	31
Vincular aplicación digital con el sistema actual de venta de la empresa, de modo que se unifiquen los canales y actualicen los stocks.	01/09/2020	08/09/2020	8
Planificar cronograma de capacitaciones para las áreas de Logística, ventas y Administración.	31/08/2020	04/09/2020	5
Capacitar a jefe de logística y depósito sobre el uso de la aplicación digital	07/09/2020	11/09/2020	5
Capacitar al departamento de ventas sobre el funcionamiento de la aplicación.	14/09/2020	18/09/2020	5
Capacitar al departamento de administración y finanzas sobre los cambios y vinculación de la app a cobranzas y facturación.	21/09/2020	25/09/2020	5
Contratar agencia externa especializada en marketing digital	01/07/2020	31/07/2020	31
Desarrollar plan de marketing digital, orientado al posicionamiento y reconocimiento de la marca	01/08/2020	30/09/2021	60
Ejecutar el plan de acción a través de distintas herramientas como "Google Ads" y "Facebook ADS"	01/10/2020	31/12/2022	821
Realizar análisis de rendimiento, para obtener resultados del impacto de el plan digital	01/12/2020	31/12/2022	790
Desarrollar software informático que permita controlar, coordinar y optimizar los movimientos, procesos y operativas propios de un depósito.	01/07/2020	31/07/2020	31
Instalar y vincular Software con la aplicación digital, para unificar stocks, movimientos y actualizaciones.	24/07/2020	31/07/2020	8
Diagramar nuevas rutas para mejorar los tiempos de entrega a los clientes	15/08/2020	31/08/2020	17

