

Trabajo Final de Graduación  
para optar por el título de Licenciado en Administración

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



Universidad Siglo 21

Cucchietti, Agustín Alejandro

38.018.232

Leg. N° ADM03585

Tutora: Lic. Rinero, Sofía

Rio Cuarto

Julio, 2020

## **Agradecimiento**

Le agradezco a mi familia, mi novia y amigos, por ser el apoyo y sostén que me permiten cumplir mis objetivos y sueños.

## Resumen

El presente trabajo se aplica a la empresa Redolfi S.R.L., la cual pertenece al rubro de distribución mayorista.

Mediante el presente trabajo se busca brindarle un asesoramiento que le permita a la empresa solucionar su inconveniente por la falta de actualización y tecnología para los tiempos que transitamos.

Para ello se plantea un objetivo de aumentar la rentabilidad de la misma a través de la incorporación de un sistema integrado de gestión, un nuevo canal de ventas electrónico, abarcar nuevos mercados no satisfechos hasta el momento por la empresa y haciendo una fuerte estrategia de marketing a través de las redes sociales.

Con esta planificación se busca que la empresa pueda seguir vigente y competitiva en un contexto lleno de incertidumbre y tan volátil como el que vivimos, aprovechando sus recursos existentes para poder accionar con mayor eficiencia y rentabilidad y reducir las debilidades actuales.

## Índice

Introducción .....	6
Capítulo I. Análisis de situación .....	8
Macro entorno .....	8
Fuerzas macroeconómicas .....	8
Fuerzas globales .....	9
Fuerzas tecnológicas .....	9
Fuerzas demográficas .....	10
Fuerzas sociales .....	10
Fuerzas políticas y legales .....	10
Fuerzas ambientales y ecológicas .....	11
Micro entorno .....	11
Modelo de las fuerzas competitivas .....	11
Análisis de mercado .....	13
Análisis interno .....	14
Cadena de valor .....	14
Capítulo II. Marco Teórico .....	17
Aplicaciones actuales .....	17
Estrategia central del reporte de caso .....	18
Capítulo III. Diagnóstico .....	19
Capítulo IV. Plan de Implementación .....	21
Valores .....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Planes de acción .....	22
Capítulo V. Conclusión .....	28
Capítulo VI. Referencias .....	30
Capítulo VII. Anexos .....	32

## Índice de tablas e ilustraciones

Plan de acción 1- Objetivos específicos N°1 y 2: .....	22
Plan de acción 2- Objetivos específicos N° 3 y 4: .....	23
Diagrama de Gantt: .....	25
Cash Flow: .....	26
Anexo A. Presupuesto de DigitalDynamics.....	32
Anexo B. Presupuesto de Zeus .....	33

## Introducción

El presente trabajo consiste en un reporte de caso de la empresa distribuidora de productos al por mayor Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., con el propósito de llevar a cabo una planificación estratégica empresarial para encausarla hacia futuros y mejores resultados.

Haciendo un repaso por su historia, la empresa nace en su casa central de James Craik, departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba. Actualmente comercializa una gran variedad de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Sin embargo, en sus comienzos emprendieron en un rubro más acotado, dado que los hermanos Miguel Ángel y Alonso Jacobo Redolfi en el año 1959 deciden iniciarse a través de la adquisición de un negocio de cigarrillos, bazar y librería bajo la denominación Redolfi Hermanos en la nombrada localidad, funcionando así por más de un quindenio.

Luego de 16 años los hermanos deciden dividir su camino en los negocios. Es allí donde Alonso toma el desafío de explotar el negocio de la distribución mayorista, al que se le une su hijo José, quien hoy es el presidente de la empresa. A partir de esta fusión queda conformada como una sociedad de hecho Alonso J. y José A. Redolfi S.H., para luego en el año 1990 mutar hacia su forma jurídica Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, tal cual conserva en la actualidad. El paso de los años ha obligado que la misma pase a manos de sus sucesores, de esta manera, desde el 2007 hasta hoy se encuentra conformada por el 85% de las cuotas partes en manos de José Redolfi y el 15% restante distribuido de forma igualitaria entre sus tres hijos, Pablo, Lucas e Ignacio.

En el año 1993, surge la oportunidad de ampliarse mediante la diversificación de productos, dando origen a una nueva sociedad destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. En la actualidad la titularidad se encuentra en manos de José y su primogénito Pablo, mientras que la nómina de marcas que comercializan al día de hoy se ha ido incrementando.

Tras la necesidad de expandirse sumado al hecho de reconocer segmentos insatisfechos de mercado ha conducido a lo largo del tiempo a emplazar sucursales de distribución en diversas localidades cordobesas. San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto son ejemplo de ello, que además cuentan con salones de autoservicio mayorista, y una cuarta en la Ciudad de Córdoba. En este último caso sólo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el

supermercado mayorista a principio del año 2004, sin dejar de destacar que posee la exclusividad de venta de productos Kodak.

Desde entonces Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. ha entendido el cambio como parte de vida, materializándolo a través de nuevas inversiones, ampliación de nuevos mercados, diversificación de nuevos productos, entre otros; pero siempre distinguiéndose por su estrategia orientada a la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos con precios bajos y muy competitivos. Todo ello y junto a las economías de escala obtenidas es lo que le ha permitido reinventarse y seguir vigente en un sector tan demandante.

En la actualidad se enfrenta a uno de sus mayores desafíos, por las fuerzas del macro entorno donde los costos para operar de una forma correcta son elevados y el consumo ha disminuido en gran proporción, a causa de la crisis económica de los últimos años, hoy agravada por la pandemia que afronta no solo nuestro país sino que padece todo el mundo.

Lo mencionado hasta aquí demuestra la urgencia de la corporación por ser más eficientes a lo largo del proceso comercial sin dejar de lado la competitividad. Algunas empresas conocidas como clicks-and-bricks utilizan mecanismos de venta tanto online (clicks) como en ubicaciones físicas tradicionales (bricks), por ejemplo Best Buy, The Container Store y Walmart, están transformando sus tiendas en extensiones de sus operaciones online al crear centros de devolución en web, espacios para recoger mercancías, puntos de venta directa y cabinas de pago (Robbins, Stephen y Coulter, Mary, 2014).

En el presente trabajo se desarrollará la aplicación de una estrategia corporativa de crecimiento a través de la concentración, es decir enfocándose en su principal línea de negocio y aumentando la cantidad de productos que ofrece, (Robbins, et al., 2014). De esta manera se apunta a aumentar la cuota de mercado interprovincial a través de una nueva forma de comercialización virtual por medio de la aplicación y/o página web de la compañía, funcionando en conjunto a un software de planificación y control.

## Capítulo I. Análisis de situación

### *Macro entorno*

#### *Fuerzas macroeconómicas*

La economía argentina hace varios años que viene en decaimiento. En el año 2019 el PBI cayó un -2,2%, donde el sector de Comercio mayorista, minorista y reparaciones tuvo una variación del -7,8%, en relación al año 2018 (INDEC, 2020). Lo que significa que tanto el sector de comercio como la gran parte de la economía se encuentra en recesión, lo que es igual a un aumento de las presiones competitivas y una disminución del consumo, por lo tanto menos ingresos para las empresas mayoristas y supermercados. (Hill, C. W. L., Jones G.R. y Schilling M. A., 2015).

Otro factor o fuerza económica que impacta en el sector es la inflación, que como se sabe es la pérdida de poder adquisitivo del dinero en un tiempo determinado, por lo tanto una suba constante y generalizada de los precios, lo que lleva a una desestabilización económica, un crecimiento más lento, volatilidad de divisas, aumento en las tasas de interés, etc. Todo ello deriva en incertidumbre ante el planeamiento de inversiones, lo que desmotiva la economía y produce una recesión económica (Hill et al., 2015). El índice del precio al consumidor para febrero de este año registró una variación interanual del 50,3%, donde los alimentos y bebidas estuvieron por encima con un 2,7% mensual sobre la media o nivel general mensual total que fue del 2,0%, y donde las bebidas alcohólicas y tabaco registraron por debajo de esta con un 1,3% (INDEC, 2020). Esto debe ser interpretado como una alerta para el sector, ya que se podría prever que las personas al perder poder adquisitivo comenzarán a priorizar productos de primera necesidad por sobre otros.

Por último y no por esto menos importante, en Argentina como en la mayoría de los países del mundo se encuentran en una lucha contra el *COVID-19* o también conocido como *coronavirus*, lo que conforma una situación crítica y de gran preocupación e incertidumbre económica. A ello se le adiciona las consecuencias de las medidas tomadas por los gobernantes, más precisamente al desarrollar el decreto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, para preservar la salud y la vida de las personas. “El presidente de la nación Argentina en acuerdo general de ministros decreta: Artículo 1º: Prorrogase la vigencia del Decreto N° 297/20, con las modificaciones previstas en el presente decreto hasta el 12 de abril de 2020 inclusive” (InfoLEG, 2020).

### *Fuerzas globales*

Ya no es ninguna novedad que el fenómeno de la globalización ha accedido también a los mercados. Desde hace años las barreras comerciales han ido desapareciendo y al mismo tiempo da lugar al comercio internacional de productos que muchos años atrás eran inimaginables, como el caso de comprar ropa a medida en otro país del mundo, por ejemplo China. Tal situación de la que todos somos parte, genera oportunidades a las empresas de poder exportar e importar insumos diferentes en calidad y precios necesarios no encontrados a nivel local; pero a su vez genera cierta competencia y dependencia de las economías tanto nacionales como globales y aquí es donde aparece la paridad cambiaria, es decir el valor de nuestra moneda nacional respecto a otras divisas. En Argentina año a año esa brecha va creciendo con respecto al dólar por la devaluación constante, lo que hace que aquellos productos importados cada vez sean más costosos poder adquirirlos.

### *Fuerzas tecnológicas*

La tecnología hoy en día tiene un rol tan fundamental al punto que cambia las reglas de juego de forma constante debido a la rapidez de avance, lo que hace que las empresas deban estar muy pendientes a las novedades. El sector o mercado de las empresas mayoristas se ven obligadas a estar innovando permanentemente en software o sistemas de stock, para trabajar con eficiencia sin tener mayores costos por falta de control e información. Grandes empresas dedicadas a la comercialización de productos masivos han incorporado planificadores de recursos empresariales. Su correcto funcionamiento les genera una eficiencia a la hora de comprar, vender, almacenar, financiar, realizar la logística de entrega y todo lo que ello involucre o relacione.

Empresas como Quickfood “*Paty*”, Quilmes, Molinos Rio de La Plata, Embotelladora Andina “*Coca Cola*”, Repsol YPF, Siemens, Supermercados Disco, y demás han incorporado debido a su versatilidad e integridad para la planificación de sus recursos el SAP, software que puede ser utilizado de manera integral en diversos aspectos tales como: operaciones (distribución y ventas, gestión de materiales, planificación de producción, logística y gestión de calidad); finanzas y contabilidad financiera; administración de recursos humanos y servicios corporativos y gestión patrimonial. Otro ejemplo de software empleado por grandes empresas es “*Araballon*” quien brinda un planificador de gestión empresarial modular, flexible e integral, adoptado principalmente por compañías de producción y distribución alimenticias tales como,

Avex, Granja Tres Arroyos, Red Chamber Argentina (productos de mar congelados), Bodega Del Fin Del Mundo, Bodega Norton, José Nucete e Hijos S.A.

### *Fuerzas demográficas*

Según las estimaciones realizadas por INDEC la población nacional para el 1 de julio del corriente año será de 45.376.763 habitantes. En el último censo del año 2010, la cantidad de habitantes era de 40.117.094, lo que habla de un crecimiento del 13,11% en estos 10 años (INDEC, 2010). Se debe destacar que dicha estimación fue realizada por el renombrado instituto luego del último censo, sin considerar el fenómeno COVID\_19 y sus consecuencias que hasta el día de hoy se desconocen.

### *Fuerzas sociales*

Durante esta última década las personas, pero sobre todo los niños, jóvenes y jóvenes adultos, han tomado una mayor concientización sobre los productos con exceso de azúcares, tales como bebidas gaseosas, chocolates y golosinas, el consumo de alcohol y cigarrillos. Es visible cierta conducta en la población, la cual prioriza llevar una vida sana y consumir lo menos posible estos tipo de productos y hasta incluso demandan productos ecológicos que no deriven de procesos químicos, como perfumes, detergentes o jabones naturales, entre otras cosas. Esto sin duda es un factor a considerar para el tipo de empresas mayoristas que aquí se trata.

Tal es así que ya se habla de cuatro diferentes tipos de consumidores según sus costumbres y creencias respecto a lo mencionado anteriormente, los consumidores “*eco-conscientes*”, los buscadores de lo “bueno para mí”, los “*entusiastas del fitness*” y un cuarto “*LOHAS*, estilo de vida saludable y sostenible” por sus siglas en inglés, según (Irene Vilá Trepát, 2018).

### *Fuerzas políticas y legales*

En virtud a la pandemia que el mundo afronta y Argentina no es la excepción, el presidente junto a sus ministros y los profesionales de la salud, decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio. El mismo prevé la comercialización de productos de primera necesidad y consumo doméstico, sin embargo no permite al resto de los comerciantes poder abrir sus puertas, produciendo un congelamiento en la economía que se ve reflejado en que el consumidor comience a cuidar, seleccionar, y priorizar sus gastos, los cuales además están

siendo limitados para evitar el contagio masivo del virus COVID\_19, en lugares de gran movimiento de personas donde se desconoce su procedencia (InfoLEG, 2020). Asimismo, el primer mandatario dictaminó el DNU 329/2020 como medida complementaria en el marco de la emergencia económica, donde en su artículo 2, prohíben “los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor” (InfoLEG, 2020), generando una compresión de la situación en virtud de que el empleador se ve obligado a continuar con la nómina y su obligatoriedad del cumplimiento patronal.

### *Fuerzas ambientales y ecológicas*

Toda actividad ya sea industrial, comercial o de servicio se encuentra regulada por un compendio de leyes para preservar el medioambiente. Dentro de la normativa nacional, se puede citar Ley N° 25.612 denominada “ley de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios” (InfoLEG, 2002), la cual involucra al sector de las empresas mayoristas, estas últimas son grandes creadoras de residuos tales como *packaging*, insumos para empaque como es el caso de papel film, cajas, otros tipos de papeles y demás.

Por otro lado, no se puede obviar una de las más preocupantes formas de contaminación que es aquella ocasionada por los camiones, camionetas, autos y demás medios de transportes que permiten el traslado de la mercadería y de las personas que intervienen en el proceso. La combustión interna por parte de los motores que utilizan combustibles fósiles, generan gases nocivos contaminando tanto al aire, suelo y agua, por lo tanto perjudicando la salud de las personas. Una nota denominada “los efectos en el aire según se flexibiliza la cuarentena” presenta los estudios realizados recientemente por Greenpeace, demostrando “la relevancia del transporte en la contaminación del aire de las ciudades y la necesidad de avanzar en la transformación total del parque automotor; aún sin actividad industrial los gases que provienen de la combustión de los motores de autos y colectivos llevan la contaminación a niveles cercanos a los habituales” (GREENPEACE, 2020).

### *Micro entorno*

#### *Modelo de las fuerzas competitivas*

##### *Riesgo de ingreso de competidores potenciales*

La fuerza de este riesgo es considerablemente baja, ya que las barreras de entrada del mercado son en contrapartida elevadas. Ello se genera a causa de la naturaleza del sector ya

que necesita afrontar grandes costos para almacenar y distribuir mercadería en nuestro país de manera rentable, debido entre otras cosas a las distancias existentes entre los centros urbanos. A su vez, las compañías crean otras grandes barreras como la exclusividad y representación de marcas en sus respectivas zonas o puntos geográficos. Lo que significa una gran oportunidad de crecimiento por parte de las empresas ya establecidas.

#### *Rivalidad entre las compañías establecidas*

Cabe mencionar que dicha fuerza es de gran magnitud debido a la cantidad de pequeños y grandes rivales que existen en el sector dentro del cual podemos subdividir en dos grupos: por un lado el de mayoristas con salón comercial, y por el otro el de empresas con preventistas y entregas a domicilio. No obstante si se consideran en conjunto se puede mencionar competidores tales como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro, Diarco, Vensall Hnos., Parodi, Zaher, Rosental, Micropack, Luconi Hnos., Dutto Henos, Grasano, Monje, Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Moran, Pirani y Rinaudo. Se destaca la existencia de empresas de importante tamaño con una gran capacidad y participación de mercado y otras que no, pero si se consideran en conjunto representan una importante cuota de mercado.

#### *Poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación de los compradores de este sector puede considerarse significativo en el sentido de la capacidad de bajar los precios o mejorar la financiación o prestaciones del servicio debido a la gran cantidad de otros proveedores existentes en el mercado y el bajo costo para cambiar de un proveedor a otro. Sin embargo, al mismo tiempo se ve reducido casi en su totalidad debido a que su volumen de compra y de ventas no es considerable para ejercerlo a su favor.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores se encuentra muy limitado, en función a que existen en el mercado una gran cantidad de productos y marcas sustitutas que podrían reemplazarlos sin mayores consecuencias. Ésta escasa influencia y a beneficio del sector distribuidor, si ellos dejan de demandar productos a las industrias, éstas tendrán un estoqueo no deseado y por el exceso de oferta se verán obligadas a bajar sus precios lo que se traduce en una disminución de sus utilidades, obtención de pérdidas o mayores consecuencias. Por otro lado no se debe ignorar lo costoso que es para los distribuidores mayoristas cambiar de

proveedores y perder lo creado juntos hasta el momento, más aun cuando no existen motivos fundados. No es fácil echar por la borda años de una relación comercial sobre todo por aquellos beneficios obtenidos como la fidelidad, representaciones oficiales y exclusivas en áreas, localidades, departamentos o provincias acordados por ambas partes; en síntesis representan un gran riesgo de originar una pérdida comercial y por lo tanto económica.

#### *Productos sustitutos*

La presión de los productos sustitutos es considerada la menor fuerza ejercida en el sentido de considerar la opción que sean las propias fábricas quienes presten el servicio de distribución directamente a los minoristas. Claro está que dicha hipótesis resultaría muy onerosa por parte de las mismas además de tener que ocuparse de una actividad que desconocen y no están preparadas para ello.

#### *Productos complementarios*

La sexta y última fuerza pero no por ello menos trascendente genera un gran reto para la industria o mercado. Para las empresas distribuidoras de productos mayoristas pensar, realizar, tener y anexar a su servicio un producto complementario que genere valor a su producto primario, es sobre todo una oportunidad desafiante para ser innovadores y tener la ventaja de ser los primeros en dar ese golpe respecto a la competencia. Actualmente podría pensarse en las aplicaciones de compras online, “*e-commerce*”: herramientas sumamente útiles por la reducción en los costos y tiempos por parte de las empresas sin olvidar de la seguridad y practicidad brindada a los clientes, hoy más que nunca tan valorada para los tiempos que corren y obligan a prevenir contagios de covid\_19.

#### *Análisis de mercado*

La empresa distribuidora de productos al por mayor Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. posee su centro de distribución principal en James Craik, provincia de Córdoba en donde se recibe, almacena y distribuye la mercadería comprada a los proveedores, hacia las demás sucursales de distribución las cuales cuentan con preventistas, ubicadas en las ciudades de Córdoba capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Desde allí reparte a los clientes minoristas de cada zona, además en estas últimas tres ciudades nombradas, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista. Desde estos cuatro puntos geográficos claves la compañía llega a abarcar clientes en casi toda la provincia de Córdoba como también en algunas vecinas como Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Las cuatro provincias mencionadas vienen demostrando año a año un crecimiento sostenible, y esto se refleja entre varias cosas en su crecimiento poblacional, que en las estimaciones realizadas en el año 2010 luego del censo se proyectó un crecimiento para el 1 de julio del año corriente del 10.3%, 7.8%, 12.66% y 8,76% respectivamente (INDEC, 2010), resultando un total poblacional de 8.163.624 habitantes, lo que representa para la empresa un mercado en crecimiento y un desafío por seguir conquistando clientes, pero por sobre todo en las provincias vecinas de Córdoba.

Por otro lado, el sector ha registrado en el mes de febrero una variación porcentual interanual positiva tanto en los autoservicios mayoristas como en los supermercados del 11.4% y 5.3% respectivamente, a precios constantes (INDEC, 2020). Ello si bien representa una mejoría, la realidad es que durante el año 2019 se registró una baja del -7.8% respecto al año anterior en la industria o sector de Comercio mayorista, minorista y reparaciones (INDEC, 2020). Por último, no debemos dejar de mencionar un factor importante que complica aún más la situación, la pandemia mundial COVID\_19 que ha reducido el consumo debido a la priorización de productos de primera necesidad y la reducción de circulación en los salones de ventas para evitar el contagio de dicho virus. Esto en su conjunto ha generado una mayor demanda de las ventas por internet o también llamadas *e-commerce*, por lo que Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. deberá atender para no quedar relegada frente a la competencia.

#### *Análisis interno*

##### *Cadena de valor*

##### *Actividades primarias*

###### *Logística de entrada*

Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. recepciona la totalidad de la mercadería proveniente de las fábricas en el depósito de James Craik. Es allí donde se ejecutan los procesos de clasificación, ordenamiento y almacenamiento en la sección correspondiente dentro del nuevo depósito construido.

###### *Operaciones*

Esta empresa presta el servicio de acercar la mercadería de las fábricas a los consumidores finales, realizando la compra directa, almacenando, vendiendo y transportándola

a los minoristas desde sus depósitos, en condiciones y cantidades adecuadas para las exigencias y capacidades de los mismos.

#### *Logística de salida*

La logística externa o de salida consiste en repartir la mercadería en las distintas sucursales y luego trasladarlas posteriormente a las ventas realizadas a los clientes tales como almacenes, kioscos, mini mercados, farmacias, entre otros. Dicha operatoria se lleva a cabo según la ubicación geográfica de ellos como de los productos demandados.

#### *Marketing y ventas*

La inversión en marketing y ventas se define como básica y anticuada, en función a que los directivos apuestan al boca en boca y promoción realizada por los vendedores y supervisores. En lo que respecta al posicionamiento de la empresa, patrocinan eventos y equipos deportivos, promocionan en las radios de los distintos pueblos y publican en algunos diarios y revistas de las distintas localidades donde llegan. Otra acción consiste en que toda su flota de vehículos están ploteados con el logo e información de contacto. Por último están presentes en internet en *my business* de google y con su fan page en *facebook* sin dejar de mencionar la colaboración con varias instituciones.

#### *Servicios*

Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L presta un servicio orientado al cliente, que se materializa mediante el asesoramiento comercial por parte de los vendedores, visitándolos regularmente cada 15 días para informar, asesorar y vender, además contar con un mix de productos entregándolos dentro de las 24 horas en la misma localidad, o 48 horas como máximo en caso de no ser así, otorgando financiación a 30 días o descuentos por pago de contado de un 2% a 3%.

#### *Actividades secundarias o de soporte*

##### *Infraestructura empresarial*

La casa central está ubicada en la localidad de James Craik con una superficie de 5.760 m<sup>2</sup>. Adicionalmente cuenta con cuatro sucursales localizadas en Córdoba capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, además en la sucursal de Córdoba posee su unidad de negocio de Kodak en el barrio de Alta Córdoba, y es la única que no cuenta con salón de autoservicio mayorista.

Por otro lado, la firma cuenta con una flota de vehículos propios de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño para repartir la mercadería a los clientes, 20 camiones para distribuir la mercadería a las distintas sucursales y 5 montacargas para descargar y cargar los diversos productos.

#### *Administración de recursos humanos*

Un gran faltante en la compañía es la inexistencia del área de recursos humanos para la correcta gestión de sus 132 empleados. Carece de un método para seleccionar personal para aquellos cupos vacantes, intentándolo suplantar a través de los gerentes de las áreas que necesitan cubrir el puesto y la aprobación de los gerentes generales en caso de ser necesario. Por otro lado, la forma de encontrar los cargos de alta jerarquía es a través de la publicación de los enunciados en diversos periódicos como La Voz Del Interior. Cabe señalar que toda persona recientemente ingresada, no cuenta con un proceso diseñado de inducción, sino por el contrario aprenden a través de aciertos y errores el detalle de su función, resultando poco conveniente para ambas partes.

Otra decisión poco acertada por parte de los directivos es el hecho de nombrar gerentes a aquellas personas que realizaron bien su labor en su puesto anterior, en lugar de priorizar lo requerido, con lo cual en diversos casos se ocupan roles sin estar aptos para los mismos.

#### *Desarrollo tecnológico*

El desarrollo tecnológico dentro de la empresa es considerado obsoleto. Ejemplo de ello es el caso del sistema para realizar el proceso de compra el cual no es preciso y en el punto que sigue se detalla su funcionamiento. En consonancia con lo descrito precedentemente posee un sistema interno el cual brinda la información de los clientes pero con la incapacidad de clasificarlos por volumen de compra y/o comportamiento de los mismos. Es evidente que existen falencias y por ende, mucho por mejorar en este aspecto.

#### *Compras*

La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, en función de una estimación realizada según la última compra, la demanda semanal y el stock actual. No obstante es el encargado de compras quien decide qué comprar, ya que el software tiene la vulnerabilidad de poder modificar dicho resultado y manipular el aprovisionamiento según lo demande la situación actual.

## Capítulo II. Marco Teórico

### Planificación estratégica

Cuando hablamos del plan estratégico de una empresa, nos referimos al plan maestro en el que los directivos toman las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los próximos tres años, tiempo más habitual de un plan estratégico, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Sainz de Vicuña Ancín, José María, 2017).

En 1989 J.M. Canteras dijo que, “a la planificación estratégica no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Sainz, et al., 2017).

Para (Robbins, et al., 2014) “el proceso de administración estratégica, consta de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias”. Estos pasos son los siguientes:

- Primero, identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- Segundo, realización de un análisis externo para detectar las amenazas y oportunidades.
- Tercero, realizar un análisis interno para saber las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Luego formular las estrategias.
- A continuación llevar a cabo la implementación de las estrategias.
- Por último y no menos importante evaluar los resultados.

### *Aplicaciones actuales*

Según el estudio anual realizado por Kantar Insights para la CACE, el comercio electrónico en Argentina creció durante 2019 un 76% respecto al año anterior, registrando una facturación de \$403.278 millones de pesos, donde el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza obtuvo el tercer puesto en facturación con \$41.591 millones de pesos (CACE, 2020).

En el mes de abril del presente año el comercio electrónico de Argentina registró un crecimiento en la facturación del 84% en comparación con un mes promedio del primer trimestre del mismo año. Además se incrementaron un 38% y 71% las órdenes de compra y unidades vendidas respectivamente. Por otro lado cabe destacar que dicho crecimiento se profundizó en aquellas empresas que venden productos esenciales y que nunca interrumpieron sus operaciones, registrando un 149% más que en una quincena promedio del primer trimestre, un 103% en órdenes de compra y un 182% en productos vendidos (CACE, 2020).

#### *Estrategia central del reporte de caso*

El objetivo principal de la estrategia en este reporte de caso es aumentar la rentabilidad de la empresa, incorporando un nuevo canal más de ventas, que tenga mayor llegada a los clientes y potenciales clientes, que funcione en conjunto a un nuevo software de planificación y control, aumentando el volumen de ventas tanto en las ciudades donde actualmente la empresa comercializa como en aquellas localidades que aún no, de manera más rápida, menos costosa, más limpia, comercialmente segura y más aún en cuanto a salud respecte.

El comercio electrónico o *e-commerce* consiste en que una empresa permite transacciones y ventas de productos y servicios *on line*. Estas empresas ya consolidadas que han incorporado un sitio web para ofrecer información o para realizar transacciones *on line* son denominadas *brick-and-click* o empresas con presencia *on line* y *off line*. Las compras *on line* consisten en que las empresas deciden adquirir bienes, servicios e información de proveedores en la web. Esta práctica ya ha ahorrado millones de dólares a muchas empresas. (Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, 2006)

### Capítulo III. Diagnóstico

Una vez realizado el análisis externo se visualizó un entorno de gran dificultad para las empresas distribuidoras de productos al por mayor, ya que se percibió una recesión en la economía nacional de los últimos años con una caída en el sector del año pasado del 7,8% respecto al anterior. Esto se refleja debido a entre muchas cosas por la inflación es decir, la pérdida de poder adquisitivo de nuestra moneda corriente que sufrimos mes a mes; otro factor es la concientización por parte de un gran grupo de consumidores respecto a la alimentación saludable, que resultan en una gran disminución en el consumo por parte de las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior hay que tener presente la reina del contexto, quien puso nuevas reglas de juego y más emergentes, la pandemia mundial Covid\_19, la cual llevó a las autoridades competentes a tomar decisiones drásticas para evitar el contagio masivo de la población, decretando el señor presidente el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Con ello, si bien permite la apertura de las empresas mayoristas, por comercializar productos de primera necesidad, dificulta la concurrencia a los salones de supermercados, almacenes y kioscos por lo que hizo bajar en un principio repentinamente las ventas. Luego de la primer quincena de cuarentena comenzó a normalizarse pero se volvió a apaciguar debido a la falta de ingresos por la inactividad de muchos rubros lo que llevó a las personas a priorizar productos de primera necesidad por sobre otros.

Además lo que complica aún más a las empresas es la medida tomada también por el presidente en su decreto nacional 329/2020 que como ya se mencionó aumenta la presión y compromisos por parte de las mismas al no poder despedir personal sin justa causa, por baja en sus ingresos debidos a una fuerza mayor.

Pero como en todo escenario de conflicto o amenaza surgen nuevas oportunidades. Según estudios mencionados en apartados anteriores, han aumentado en gran proporción las compras de productos alimenticios y bebidas a través de los canales virtuales o también conocidos como comercio electrónico, donde los que sepan aprovechar dicho contexto van a ser los sobrevivientes a semejante hito histórico.

Luego de haber analizado el entorno interno de la distribuidora Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L se hace manifiesto la necesidad urgente de mejorar algunos aspectos claves para una mejor rentabilidad y sustentabilidad de la misma en el mencionado contexto. La empresa se encuentra en una situación de gran debilidad, debido a su falta de inversión tecnológica, ya que no cuenta con un sistema o software de planificación y control para gestionar de forma

correcta sus mercancías desde el momento de la demanda, pasando por las compras, pagos, financiación, almacenamiento, stock, ventas, logística, administración de recursos humanos y por último la cobranza de la operación. Esto le genera pérdidas de gran volumen al no tener la información correcta en el momento indicado, ya que suele perder importantes ventas por falta de stock o pérdidas del mismo y demás. Por lo que sería fundamental incorporar un sistema integrado de stock, administración, gestión, control y ventas.

Por otro lado, es notorio la demanda inminente de incorporar un nuevo canal de ventas *on line* o de comercio electrónico, que permita a los clientes y futuros clientes conocer los productos, realizar compras y pedidos, e informarse comercialmente sin salir de la comodidad de sus hogares o negocios asegurando el bienestar en cuanto a salud para ambas partes, a su vez reduciendo un gran costo para la empresa al no tener que realizar visitas esporádicas en lapsos de tiempo acotados. Esto sumado a que va funcionar en sincronización al sistema nombrado en el párrafo anterior, promete un incremento de la rentabilidad de la empresa, aumentando la cartera de clientes y por lo tanto la cuota de mercado interprovincial.

Esto debe ser acompañado de un cambio en la administración de recursos humanos ya que cuando se analizó dicho apartado encontramos varias falencias en cuanto a la ausencia de un área correspondiente, un método de búsqueda y selección de personal ni mucho menos un proceso de capacitación e inducción a la empresa cualquier sea el cargo a ocupar. Si se desea realizar con éxito un aumento de la rentabilidad y sostener dicha estrategia se debe crear una nueva área que involucre a recursos humanos, marketing y ventas donde se van a encargar de diseñar, desarrollar, crear y mantener los canales virtuales y capacitar a cada sector según corresponda para la utilización del nuevo software de planificación y control.

Por último, al analizar los comportamientos sociales se advierte la necesidad de incorporar más productos saludables para aquellos consumidores con cierta conciencia de la salud y/o costumbres ya que en su gran mayoría dichos productos ofrecidos son excluidos para una dieta saludable. A su vez sería necesario realizar un compromiso aún mayor para el cuidado del medio ambiente, haciendo un mejor trato de los residuos generados, pero principalmente al incorporar el *e-commerce* reduciría en gran medida la utilización de los medios de transporte de la empresa, al solo tener que visitar a los clientes para la entrega de la mercancía, esto a su vez beneficiaría a la empresa al reducir sus costos.

## Capítulo IV. Plan de Implementación

Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L se caracteriza por tener una orientación hacia el cliente brindándole un servicio de calidad que permite fidelizar a los mismos y seducir a futuros compradores con precios competitivos en consonancia con su Misión y Visión. Ambas se consideran que están desarrolladas de forma correcta por parte de la empresa y plasma con claridad quienes son y hacia dónde se dirigen. Es por esto que los objetivos de la nueva estrategia están en armonía y relación con las mismas y sus nuevos valores rediseñados.

### *Valores*

- Respeto, compromiso, confianza y honestidad al cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento para lograr vencer los nuevos y futuros desafíos.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo y calificado en las tomas de decisiones.
- Responsabilidad comunitaria, social y ambiental, buscando ayudar al bienestar colectivo.
- Orientación al cliente, cuidándolo a través de un servicio de muy buena calidad con niveles de precios bajos y competitivos, teniendo siempre presente su satisfacción.

### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 2%, para fines del segundo semestre del año 2023.

### *Objetivos específicos*

1. Incorporar un software de gestión administrativa, contable, financiera, de logística y depósito, que permitirá entre tantas otras cosas, tener la información necesaria y oportuna para funcionar reduciendo un 20% para fines del año 2023 los costos operativos.
2. Crear el canal comercial electrónico a través de una página web y aplicación móvil, que funcionen al 100% en sincronización con dicho software de planificación para Enero del año 2021, lo que reflejará un incremento de las ventas totales del 15% para fines del año 2023.

3. Realizar una fuerte estrategia de marketing agresivo vía redes sociales, la cual aumente las ventas totales un **2%** para fines del segundo semestre del año 2023.
4. Llegar a nuevos mercados agregando a la oferta de productos y marcas, líneas de alimentos saludables, de higiene y cuidado personal de origen natural y ecológicos, **que aumenten un 4% de las ventas totales del ejercicio para fines del segundo semestre del año 2023.**

### Planes de acción

#### Plan de acción 1- Objetivos específicos N°1 y 2:

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas de implementación del nuevo sistema de gestión, de modo que funcione sincronizada y correctamente con la aplicación y página web de *e-commerce*.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
1. Búsqueda de diseñadores, estudios y/o agencias que realicen el desarrollo de página web y App.	13/7/2020	31/7/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
2. Búsqueda de proveedores de sistemas de planificación, gestión, logística y control del stock.	13/7/2020	31/7/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
3. Analizar las diferentes opciones para ambos casos.	3/8/2020	21/8/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
4. Elección y contratación de la mejor opción para ambos casos.	24/8/2020	31/8/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
5. Definir el contenido y los objetivos perseguidos por la página web y la App.	1/9/2020	25/9/2020	Gerente General - Proveedor	Gerencia	PC / Celular	Digital Dynamics	\$82.940 *	Anexo A
6. Definir la información, contenido, y objetivos del nuevo sistema de gestión.	1/9/2020	25/9/2020	Gerente General - Proveedor	Gerencia	PC / Celular	Zeus	\$691.500 *	Anexo B
7. Hacer un borrador con las ideas principales y conceptos que tendrá que gestionar dicho Sistema.	28/9/2020	30/10/2020	Proveedor	-	-	Zeus	*	-
8. Realizar un borrador o esbozo de las ideas principales y conceptos que tendrán la página web y App.	28/9/2020	23/10/2020	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-

9. Volcar dicho bosquejo a la creación en sí de la App. y pág. web. Teniendo en cuenta la nueva imagen virtual.	2/11/2020	23/11/2020	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-
10. Implementar dicho borrador a la creación en sí del nuevo sistema. Teniendo en cuenta la sincronidad con el e-commerce.	2/11/2020	7/12/2020	Proveedor	-	-	Zeus	*	-
11. Detectar y corregir posibles fallos antes del lanzamiento del e-commerce y del sistema de gestión.	23/11/2020	21/12/2020	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-
12. Capacitar a personal que deberán trabajar con dicho sistema de gestión.	21/12/2020	29/1/2021	Proveedor - Gerente Gral - Gerente de Adm. y Finanzas - Jefe de Depósito y Logística	Gerencia - Adm. y Finanzas - Depósito y Logística	PC / Celular	Zeus	*	La capac. está bonificada, se realiza de forma personalizada y a través de instructivos que se envían.
13. Capacitar a personal que deberán trabajar con el nuevo canal de ventas.	21/12/2020	29/1/2021	Proveedor - Gerente Gral - Gerente de Ventas - Vendedores	Gerencia - Ventas	PC / Celular	Digital Dynamics	*	La capac. está incluida en el precio del presup., se realiza de forma personalizada a través de la web y a través de instructivos que se envían.
14. Lanzamiento oficial del Sist. de gestión.	18/1/2021	29/1/2021	Proveedor	-	-	Zeus	*	\$ 11.500 se encuentran dentro del precio de Referencia *
15. Lanzamiento oficial del e-commerce.	18/1/2021	29/1/2021	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-
16. Soporte técnico y mantenimiento para ambos.	18/1/2021	18/1/2022	Proveedor	-	-	Digital Dynamics / Zeus	(Mensual) Involucrado en el precio del manejo de redes * / \$ 9.800	
17. Control de cumplimiento en virtud del objetivo N° 1 planteado.	1/1/2021	31/1/2021	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	Objetivo N° 1
18. Control de cumplimiento en virtud del objetivo N° 2 planteado.	18/1/2021	30/6/2021	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	Objetivo N° 2

*Plan de acción 2- Objetivos específicos N° 3 y 4:*

Dentro del plan de acción N°2 se desarrollarán las tácticas de marketing agresivo vía redes sociales, junto a la expansión de mercado con la comercialización de productos alimenticios saludables, de higiene y cuidado personal de origen natural y ecológico. De esta manera se intentará satisfacer una porción del mercado que la empresa aún no dedica esfuerzos.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
19. Búsqueda de persona, estudio o agencia que se encarge del marketing online a travez de las redes sociales.	6/7/2020	31/7/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
20. Búsqueda de proveedores de productos alimenticios saludables, de higiene y cuidado personal de origen natural y ecológicos.	28/9/2020	27/11/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
21. Analizar las diferentes opciones de community manager.	3/8/2020	21/8/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
22. Evaluar los posibles proveedores de dichos productos.	27/11/2020	18/12/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
23. Negociar los contratos o propuestas con el o los proveedores de dichos productos.	25/1/2021	26/2/2021	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
24. Elección de el o los proveedores de dichos productos.	1/3/2021	19/3/2021	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	-
25. Comercialización de dichos productos.	22/3/2021	2/4/2021	Gerente de Ventas - Vendedores	Ventas	PC / Celular /Rodados	-	-	-
26. Contactar a nuevos y posibles clientes de dichos productos, tales como gimnasios, farmacias, dieteticas, arboesterias y demás.	22/3/2021	31/12/2023	Gerente de Ventas - Vendedores	Ventas	PC / Celular /Rodados	-	-	-
27. Elección y contratación del commiunity manager para la creación y manejo de redes sociales.	24/8/2020	31/8/2020	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	Digital Dynamics	Pago Mensual * \$ 7.320	Se contrato a la misma agencia que se encargará de realizar la pág. web y app movil de e-commerce, ya que unificaba el precio de mantenimiento. Y bonificaba la creación.
28. Hacer un borrador con las ideas, de marketing agresivo.	1/9/2020	25/9/2020	Gerente General - Proveedor	Gerencia	PC / Celular	Digital Dynamics	*	Promociones e informacion a publicar en las redes que sigan la misma imagen virtual de la pág. web y App (e-commerce).
29. Creación de las redes teniendo en cuenta dicho borrador.	21/12/2020	18/1/2021	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-
30. Lanzamiento de las redes sociales.	18/1/2021	29/1/2021	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	-
31. Marketing agresivo y promociones por utilizar el nuevo canal virtual.	18/1/2021	31/12/2021	Proveedor	-	-	Digital Dynamics	*	Captacion de nuevos clientes
32. Control de cumplimiento en virtud del objetivo N° 3 planteado.	18/1/2021	31/12/2022	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	Objetivo N° 3
33. Control de cumplimiento en virtud del objetivo N° 4 planteado.	22/3/2021	31/12/2023	Gerente General	Gerencia	PC / Celular	-	-	Objetivo N° 4

Diagrama de Gantt:

Actividad	Fecha		Duración en días
	Inicio	Fin	
1	13/7/2020	31/7/2020	19
2	13/7/2020	31/7/2020	19
3	3/8/2020	21/8/2020	19
4	24/8/2020	31/8/2020	8
5	1/9/2020	25/9/2020	25
6	1/9/2020	25/9/2020	25
7	28/9/2020	30/10/2020	33
8	28/9/2020	23/10/2020	26
9	2/11/2020	23/11/2020	22
10	2/11/2020	7/12/2020	36
11	23/11/2020	21/12/2020	29
12	21/12/2020	29/1/2021	40
13	21/12/2020	29/1/2021	40
14	18/1/2021	29/1/2021	12
15	18/1/2021	29/1/2021	12
16	18/1/2021	18/1/2022	365
17	1/1/2021	31/1/2021	31
18	18/1/2021	30/6/2021	164
19	6/7/2020	31/7/2020	26
20	28/9/2020	27/11/2020	41
21	3/8/2020	21/8/2020	19
22	27/11/2020	18/12/2020	22
23	25/1/2021	26/2/2021	33
24	1/3/2021	19/3/2021	19
25	22/3/2021	2/4/2021	12
26	22/3/2021	31/12/2023	1015
27	24/8/2020	31/8/2020	8
28	1/9/2020	25/9/2020	25
29	21/12/2020	18/1/2021	29
30	18/1/2021	29/1/2021	12
31	18/1/2021	31/12/2021	348
32	18/1/2021	31/12/2022	713
33	22/3/2021	31/12/2023	1015

*Cash Flow:*

A continuación se presenta el cash flow proyectado hasta diciembre de 2023 para la empresa Redolfi S.R.L., en el mismo se observa cómo se incrementarán sus ventas, luego de llevar a cabo los objetivos anteriormente planteados.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI S.R.L."				
	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675	\$ 867.932.112	\$ 1.145.670.387
Plan de acción 1	\$ -	\$ 45.919.489	\$ 61.991.310	\$ 81.828.529
Plan de acción 2	\$ -	\$ 12.858.254	\$ 17.358.642	\$ 22.913.408
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 455.966.436</b>	<b>\$ 701.690.418</b>	<b>\$ 947.282.064</b>	<b>\$ 1.250.412.324</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 528.535.161	713.522.468	941.849.658
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 24.058.382	\$ 32.478.815	\$ 42.872.036
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 16.221.956	\$ 21.899.640	\$ 28.907.525
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 83.535.515	\$ 112.772.945	\$ 148.860.288
Otros Egresos	\$ 1.328.787	\$ 1.873.590	\$ 2.529.346	\$ 3.338.737
Plan de acción 1	\$ 551.470	\$ 480.204	\$ 223.852	\$ 295.484
Plan de acción 2	\$ 570.000	\$ 1.731.254	\$ 2.337.193	\$ 3.085.095
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 465.110.551</b>	<b>\$ 656.436.062</b>	<b>\$ 885.764.260</b>	<b>\$ 1.169.208.823</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-\$ 9.144.114</b>	<b>\$ 45.254.356</b>	<b>\$ 61.517.804</b>	<b>\$ 81.203.501</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 3.200.440</b>	<b>\$ 15.839.025</b>	<b>\$ 21.531.231</b>	<b>\$ 28.421.225</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>-\$ 5.943.674</b>	<b>\$ 29.415.331</b>	<b>\$ 39.986.573</b>	<b>\$ 52.782.276</b>

Inversión a realizar	-9.274.553
Flujo del período 1	-5.943.674
Flujo del período 2	29.415.331
Flujo del período 3	39.986.573
Flujo del período 4	52.782.276

VAN	12.728.496
TIR	121%

ROI	
Beneficios	242.869.632
Costos	9.274.553
ROI	2519%

El retorno de inversión cuando el ingreso es de \$242.869.632 y la inversión es de \$9.274.553, es igual a 2519%. Es decir, que por cada un peso (\$) invertido, la empresa obtendrá \$25,19 pesos de retorno.

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

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

## Capítulo V. Conclusión

Tal como hemos plasmado en el desarrollo de este trabajo, observamos que mediante la implementación de un plan estratégico llevado a cabo por un profesional capacitado para la administración, podemos cambiar el curso de una organización a través de distintos planes de acción, con el fin de detectar las debilidades y amenazas para reducirlas y transformarlas en oportunidades y fortalezas.

Redolfi S.R.L presentó en dicho análisis sus falencias por la falta de un software que le brinde información útil y oportuna para la toma de decisiones, que la haga funcionar de manera eficiente sin tener mayores gastos operativos. Es por esto que se le propuso llevar a cabo una inversión para incorporar un sistema integrado de gestión que englobe todo su proceso, desde la compra hasta la entrega de la mercadería, recibiendo a su vez capacitación por parte del proveedor de dicho sistema.

Por otro lado se pudo ver la mayor amenaza en años, que afronta no solo la empresa sino el resto del planeta, llamada Covid-19 la que como ya mencionamos cambió las reglas de juego para la mayoría de las personas y empresas. Es por esto que se pensó en cómo tener mayor llegada a los clientes existentes y potenciales y se concluyó la necesidad de agregar un nuevo canal de ventas electrónico a través de una página web y aplicación, que además de evitar el traslado de personas, reduce los costos de ventas. A su vez apoya a la nueva idea de la empresa observada y detectada en el análisis de un mayor compromiso con el medio ambiente, ya que reducirá las emisiones ocasionadas por sus medios de transporte y el de sus clientes.

También pudimos observar una oportunidad de aumentar nuestro mercado con la comercialización de productos alimenticios saludables, de cuidado e higiene personal de orígenes naturales y ecológicos, ya que hoy en día las personas tienen una mayor concientización de los productos y sus componentes. No debemos dejar de mencionar que una gran parte de la población en la actualidad lleva una vida más saludable, en sus dietas y actividades deportivas y diarias, buscando dejar de lado el consumo de bebidas gaseosas, alcohólicas, cigarrillos y alimentos ricos en azúcares y grasas que en exceso son perjudiciales para la salud.

Por último se decidió que para acompañar las medidas mencionadas anteriormente debía tener presencia en las redes sociales que más se utilizan actualmente por las personas de

mediana edad en adelante, por este motivo se contrató a la misma empresa que realizó los canales virtuales de ventas para realizar el servicio de community manager.

## Capítulo VI. Referencias

CACE, (2020). Recuperado el 10 de MAYO de 2020, de CACE:

<https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

CACE, (2020). Recuperado el 26 de MAYO de 2020, de CACE:

<https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>

GREENPEACE, (2020). Recuperado el 12 de Mayo de 2020, de INDEC:

<https://www.greenpeace.org/argentina/uncategorized/10118/monitoreo-de-greenpeace-de-gases-contaminantes-en-la-ciudad/>

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). El plan estratégico en la práctica. 5ª edición actualizada. Madrid. ESIC Editorial.

[https://drive.google.com/file/d/17bkPYq5saJ1AmTZDUf\\_12GVFiYxYtGPO/view](https://drive.google.com/file/d/17bkPYq5saJ1AmTZDUf_12GVFiYxYtGPO/view)

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller (2006). Dirección de Marketing. 12ª edición. (pág. 493) México: Pearson Educación.

Hill, C. W. L., Jones G.R. y Schilling M. A. (2015). Modelo de las fuerzas competitivas. En Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral. 11ª edición. (pp.69-73). Col. Cruz Manca: Cengage Learning

INDEC, (2020). Recuperado el 12 de MARZO de 2020, de INDEC:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_20E71234346A.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf)

INDEC, (2020). Recuperado el 25 de MARZO de 2020, de INDEC:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)

INDEC, (2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de INDEC:

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

INDEC, (2010). Recuperado el 3 de MAYO de 2020, de INDEC:

[https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

INDEC, (2020). Recuperado el 3 de MAYO de 2020, de INDEC:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)

InfoLEG, (2002). Recuperado el 27 de ABRIL de 2020, de InfoLEG:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

InfoLEG, (2020). Recuperado el 31 de MARZO de 2020, de InfoLEG:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335974/norma.htm>

InfoLEG, (2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de InfoLEG:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335741>

InfoLEG, (2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de InfoLEG:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Irene Vilá Trepát, (2019). Informe Alimentación Saludable, 2018. Recuperado el 24 de Mayo de 2020, de EAE Business School:

<http://olmatasl.com/wp-content/uploads/2019/10/alimentacion-saludable-eae-business-school.pdf>

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2014) Administración, 12<sup>a</sup> edición (pág. 254). México: Pearson.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2014) Administración, 12<sup>a</sup> edición (pág. 245). México: Pearson.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2014) Administración, 12<sup>a</sup> edición (pp.242-244). México: Pearson.

[https://drive.google.com/file/d/1jXKkoRnB9OZjHTLzF1ntphIDIHKHrzc\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1jXKkoRnB9OZjHTLzF1ntphIDIHKHrzc_/view)

## Capítulo VII. Anexos

### Anexo A. Presupuesto de DigitalDynamics



#### Presupuesto:

Ecommerce Autoadministrable

App móvil Android

Redes Sociales

Presentado por: Matías Valdiviezo

Para: Agustín

Servicio App	Descripción	Precio
Diseño	Diseño IU/UX de las pantallas de la aplicación móvil	
App móvil	Programación de la aplicación para SO Android	
Notificaciones	Envío de notificaciones push a los usuarios	
Web y Admin	Panel de actualización y gestión de usuarios, contenido, etc.	

<b>Total</b>		<b>\$59,970</b>
--------------	--	-----------------

Servicio Ecommerce	Descripción	Precio
Diseño Web	Diseño de sitio web Ecommerce, SEO optimizado	
Dominio	Nombre de dominio .com, .com.ar, etc	
Hosting anual	Servicio de alojamiento para web de comercio electrónico Servidor privado virtual flexible y escalable	
Certificado SSL	Seguridad para su sitio web y mejora de visibilidad 1 año	

<b>Total</b>		<b>\$22,970</b>
--------------	--	-----------------

*Modalidad de pago para Ecommerce y App: 50% al comenzar - 50% contraentrega*

*Ejecución aprox para cada servicio: 20 días hábiles*

Servicio Redes	Descripción	Precio
Gestión	<b>En ambas redes (Fb/Ig) - Diseño Gráfico y Copywriting</b> 3 Posts semanales , 2 Historias semanales, Gestión de Anuncios	

<b>Total Mensual</b>		<b>\$7,320</b>
----------------------	--	----------------

[www.digitaldynamics.com..ar](http://www.digitaldynamics.com..ar)

matias@digitaldynamics.com.ar | +54 (351) 226 6641

*Anexo B. Presupuesto de Zeus*



Presupuesto:

- Diseño y creación de Sistema ZEUS para la organización.
- Implementación de Sistema de Gestión Integrado.
  - Alineación con página web y App móvil.

Para: Agustín		Tarifa
Diseño y Desarrollo	(Tiempo estimado de 4 a 7 meses)	<b>\$ 680.000</b>
Capacitación	(Bonificado)	-
Mantenimiento Mensual	(Involucra Soporte Técnico)	<b>\$ 9.800</b>
Implementación	(Puesta en marcha)	<b>\$11.500</b>

- ▲ Forma de pago: Se deberá abonar el 50% del Diseño y Desarrollo al contratar con Zeus, el 25% a los 4 meses de dicho pago y el 25% restante a los 7 meses.
- ▲ El mantenimiento Mensual deberá abonarse dentro de los primeros 10 días hábiles del mes a partir de la implementación del sistema.
- ▲ La tarifa de implementación deberá abonarse por única vez en el lanzamiento oficial del sistema.