

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

Rasello, Agustina

40583241

ADM04326

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

Julio, 2020

Resumen

El objetivo de este trabajo es, mediante una Planificación Estratégica, implementar un proyecto de crecimiento hacia el marketing digital, mejorando y actualizando la página web de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., incorporando la venta online, para así darle mayor valor a la compañía, posicionándola en el mundo informático.

Este documento contempla la recopilación de información pasada de la empresa, con la cual se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para posteriormente desarrollar un estudio del macro y micro entorno de la misma, apoyado con las metodologías de las cinco fuerzas de Porter, Pestel y un análisis de mercado, que indicarán las capacidades, falencias y competencias de la empresa.

Luego de analizar el contexto externo e interno de las industrias mayoristas y distribuidoras de mercadería, se llegó a la conclusión de que el marketing digital es una gran oportunidad para el crecimiento, posición y difusión de la empresa.

Finalmente, mediante un estudio financiero se determinó que con la implementación de los planes de acción, la empresa obtendrá un crecimiento en las ventas del 7.4% anual, lo cual permitirá que se genere utilidades desde mediados del segundo año, ya que el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 1 año y 3 meses, se obtendrá un VAN con valores positivos y una TIR superior a la tasa de referencia, por lo cual se puede determinar que el proyecto es rentable y se recupera en un tiempo menor a los 3 años planteados.

Palabras claves

Planificación estratégica - Marketing digital - Ventas online - Pagina web

Índice

Introducción	5
Capítulo I. Análisis de situación	8
Macro Entorno.....	8
PESTEL.....	8
Micro Entorno	10
Fuerzas competitivas de Porter.....	10
Análisis de Mercado.....	11
Análisis Interno	13
Cadena de valor	13
Capítulo II. Marco Teórico	16
Planificación estratégica.....	16
Aplicación actual.....	16
Estrategia central del reporte de caso.....	17
Capítulo III. Diagnostico	18
Capítulo IV. Plan de implementación.....	20
Misión.....	20
Visión	20
Valores	21
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos.....	22
Planes de acción	24
Diagrama de Gantt	26
Evaluación de proyecto	27

Conclusión	28
Recomendaciones	29
Bibliografía	30
Anexos	32
Anexo 1: Organigramas	32
Anexo 2: Presupuestos	33
Anexo 3: Diagrama de Gantt.....	42
Anexo 4: Cash Flow Proyectado.....	42

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Ventas totales a precios corrientes por medio de pago, composición porcentual. Febrero 2020. Fuente: (INDEC, 2020)	12
Ilustración 2. Plan de acción. Objetivo específico N° 1. Fuente: Elaboración propia.....	25
Ilustración 3. Plan de acción. Objetivo específico N° 2. Fuente: Elaboración propia.....	25
Ilustración 4. Plan de acción. Objetivo específico N° 3. Fuente: Elaboración propia.....	26
Ilustración 5. Total del Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.....	26
Ilustración 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.....	26
Ilustración 7. Valor actual neto y Tasa interna de retorno. Fuente: Elaboración propia.....	27
Ilustración 8. Tiempo de recuperación de la inversión. Fuente: Elaboración propia.....	27
Ilustración 9. Retorno sobre la inversión. Fuente: Elaboración propia.....	27

Introducción

El presente estudio tiene como fin, proponer una planificación estratégica para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., negocio perteneciente a las pequeñas y medianas empresas, dedicada a la venta de productos varios, para ser aplicada en el presente con una visión a futuro.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar, cuyo principal centro de distribución se ubica en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en el cual 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.

Durante sus 50 años de experiencia ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayoristas de productos alimenticios; cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas, para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia, ofreciendo productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Actualmente, cuenta con una amplia cartera de clientes, por lo que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso llega hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia de la empresa es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Para realizar este estudio, se llevó a cabo el análisis de macro y micro entorno de la empresa, donde se utilizaron distintas herramientas como, por ejemplo, el análisis “PESTEL”, el cual describe el marco de los factores macroambientales de una compañía, explorando los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, en este caso con respecto al rubro alimenticio; el modelo de “Las cinco fuerzas de Porter”, permite conocer la competencia y rentabilidad dentro de la industria; el “Análisis de Mercado”, donde se define el mercado potencial; y por último, la “Cadena de valor”, la cual sirve para analizar las actividades de la empresa.

Luego de analizar las herramientas mencionadas anteriormente, se pudo observar que la empresa posee problemas en el desarrollo de marketing, ya que la publicidad y promoción de la

empresa se realiza mediante las fanpage que tienen en Facebook, o la difusión del boca en boca, por lo que no tienen formuladas estrategias para atraer nuevos clientes o aumentar las ventas, otro inconveniente es la falta de una adecuada página web, donde los clientes puedan realizar sus compras de manera rápida y segura.

El objetivo de este trabajo final de grado, es desarrollar una propuesta de planificación estratégica realizando un proyecto de crecimiento, en relación al marketing digital, el cual es eficiente, efectivo y económico, con el fin de mejorar y actualizar la página web de la empresa haciendo gran hincapié en la incorporación de la venta online, de manera que los clientes puedan controlar el stock y precios de los productos que necesitan comprar. Al ofrecer beneficios por esta vía, y subir información diariamente a la página web, permitirá tener mayor alcance del mercado, captar nuevos clientes, mantener un vínculo constante con los clientes ya establecidos y conseguir una mayor visibilidad de la empresa sin esperar únicamente los comentarios boca en boca. Es decir, que con el objetivo planteado, se pretende posicionar a la empresa en el mundo informático y aumentar las ventas vía online.

El marketing digital se ha vuelto un tema sumamente importante y clave para las empresas, especialmente para aquellas que desean seguir siendo favoritas por los consumidores y no perder alcance en el mercado. Hoy en día las empresas se enfrentan a una realidad mucho más tecnológica que si no saben evolucionar junto con ella puede generar un gran problema.

Los siguientes antecedentes permitirán profundizar más sobre el tema elegido para llevar a cabo el trabajo final de grado.

Caso Wong ® y Metro ®. “Es una cadena de supermercados de Perú, los cuales se plantean que los precios más bajos, las ofertas 3x2 y los grandes paneles, ya no son suficiente para asegurar la preferencia de los consumidores. Por esto, el plan estratégico utilizado para las cadenas de Wong y Metro, fue evolucionar en la inversión publicitaria en medios masivos, esto se dio cuando la compañía vio que sus campañas de marketing tradicional habían perdido fuerza en las ventas. También, actualmente, cuentan con una página web y una aplicación disponible para IOS y Android, donde las personas pueden realizar todas sus compras y encontrar distintos beneficios.” (Coloma, 2011)

Caso Mattel. “Barbie es la imagen principal de una marca de muñecas de Mattel, presentada en marzo de 1959, ha sido una de las muñecas más vendidas de la historia. A lo largo de los años, los cambios tecnológicos hacen que los niños ya no jueguen con juguetes, sino que usan dispositivos tecnológicos, por lo que las ventas de estas muñecas descendieron. Mattel se tuvo que renovar para que la muñeca Barbie vuelva al mercado, así que implanto un plan estratégico, donde desarrollo al 100% la estrategia digital, Barbie tiene un sitio web, donde se pueden descargar aplicaciones, jugar, descargar fondos de pantallas, imágenes para imprimir, etc. También cuenta con presencia en redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter. De esta forma Barbie se ha ido ajustando a nueva tecnología, logrando siempre posicionarse a pesar de estar llena de competencia y se mantiene viva a más de 50 años de su lanzamiento.” (Marketing4u, 2017)

Capítulo I. Análisis de situación

Macro Entorno

PESTEL

- **Factores políticos**, el presidente Alberto Fernández tomó varias medidas económicas, como por ejemplo, para las pymes se estableció un plan de regularización de deudas tributarias vencidas al 30 de noviembre hasta en 120 cuotas. Se condonan los intereses hasta el 100% y, si se paga al contado, una quita del 15% en el capital. (Cayón, 2020)

Otra medida fue la de los “precios cuidados”, con 310 productos y el regreso de las primeras marcas de alimentos, limpieza, etc., que servirán como precio de referencia, lo cual afecta directamente al consumo. (Cayón, 2020)

- **Factores económicos**, en diciembre 2019 Alberto Fernández asumió como presidente de la República Argentina, han pasado tres meses y la economía continua estancada.

El Producto Interno Bruto (PIB), el empleo y la inversión no crecen sostenidamente desde el año 2011. Mientras que las exportaciones, fuente de ingreso de dólares, parecían recuperarse levemente durante 2019. (Calveira, 2020)

Otro aspecto importante a destacar es la inestabilidad del tipo de cambio y los precios internos, variables de gran dependencia. La depreciación del tipo de cambio modifica la dinámica de los precios y expectativas sobre el futuro, lo cual limita fuertemente la financiación de la actividad económica, la cual cayó un 1,8% interanual en enero. (INDEC, 2020)

A su vez, la política económica en este momento se está movilizando para tratar de contrarrestar los efectos recesivos del virus COVID-19, por lo que los próximos meses van a ser de gran incertidumbre.

- **Factores socio-culturales**, según una encuesta realizada, el desempleo o el miedo a perder el trabajo es el principal problema de Argentina para el 49 % de sus habitantes.

A partir de la pandemia del virus (COVID-19), el país tomó una medida de aislamiento obligatorio y los trabajadores corrían el riesgo de perder su empleo. El

Gobierno, al ver que varias empresas comenzaron a despedir empleados, tomó la medida de prohibir por decreto los despidos y suspensiones de trabajadores por el plazo de 60 días, en el marco de nuevas medidas para sostener la actividad económica en medio de la cuarentena obligatoria. (Argentina.gob.ar, 2020)

- **Factores tecnológicos**, el uso de la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental, al igual que la innovación, ya que son factores claves para la competitividad y sustentabilidad de las empresas, porque revolucionan la manera de comercializar los productos y servicios.

Este factor tiene como ventaja, poder lograr la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc., lo cual les permitirá establecer ventajas competitivas.

Otra ventaja es que permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional, a las posibilidades de expansión y de nuevas oportunidades de negocios. (Castro, 2016)

- **Factores ecológicos**, las empresas son cada vez más conscientes de que es un factor muy importante en los últimos tiempos por el peso que conllevan las políticas ambientales.

En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2019)

Esto es una ventaja, ya que se puede implementar las ventas online, lo que significa un importante ahorro de materias y energía.

- **Factores legales**, para la producción, elaboración, y circulación de alimentos de consumo humano se debe respetar una serie de normas establecidas en la Ley N° 18.284.

Dichas normas están en permanente actualización, éstas establecen disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir personas físicas, jurídicas y los establecimientos. Tiene como objetivo la protección de la salud de la población. (Codigo Alimentario Argentino, 2020)

Por otro lado, el concejo deliberante de la municipalidad de James Craik exige a través de la ORDENANZA N° 1564/07 trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) hacia el Área Empresarial Municipal, fuera del tejido urbano.

Micro Entorno

Fuerzas competitivas de Porter

1. ***Poder de negociación de los clientes o compradores***, al existir una gran cantidad de competidores, con una amplia cartera de productos y precios diferentes, los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que tienen más posibilidad de cambiar de distribuidor buscando mayor y mejor calidad.

El cambio de distribuidor por parte de los clientes es diferente según el mercado al cual se refiere, el mercado minorista es altamente fluctuante al precio, mientras que el mercado mayorista no, debido a que este último obedece a variables como calidad y cumplimiento respecto a las fechas de entrega.

2. ***Poder de negociación de los proveedores o vendedores***, en las pequeñas y medianas empresas de distribución de productos varios, los proveedores tienen un poder de negociación bajo, en relación a las principales marcas, como por ejemplo, Arcor, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Johnson's & Johnson's, Marolio, Kodak, etc.

Al ser marcas importantes y con gran demanda por parte de los consumidores, no es fácil tener la exclusividad de las mismas, por lo que es probable que se genere una dependencia.

3. ***Amenaza de nuevos competidores entrantes***, la amenaza de nuevos competidores entrantes, es baja, ya que para ingresar a esta industria, de distribución de productos varios, especialmente alimenticios, es necesario contar con un capital considerablemente alto, en el cual incluyen costos relativos al arriendo de locales, compra de productos, contratación de personal, compra de maquinarias, vehículos para transporte y despacho, entre otros.

Por otro lado, para poder acceder a los canales de distribución existen una dificultad, debido a que se requiere seguir una serie de requisitos para conseguir la exclusividad de las marcas, el tiempo o trayectoria de la empresa, juega a favor al

momento de acceder a los canales de distribución, ya que existe una confianza y conocimiento de los vendedores.

4. ***Amenaza de productos sustitutos***, existe una gran variedad de productos sustitutos en el rubro de distribución de alimentos y productos varios, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que el cliente puede encontrar con facilidad productos de mejor calidad y menor precio, y esto puede alterar su dedición de compra.
5. ***Rivalidad entre los competidores***, la rivalidad entre los competidores en la industria de distribución de alimentos y productos varios es alta.

Existe un gran número de competidores, algunos de los principales son, en Río Tercero: Luconi Hnos., en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Por lo tanto, es importante ofrecer diferenciación en el producto, precios competitivos, otorgar descuentos y formas de financiación, crear economías de escala, etc.

Análisis de Mercado

El mercado meta para la expansión hacia el mercado digital son personas, de ambos sexos, con un rango de edad entre 25 y 50 años. En relación al censo realizado en el año 2010, se puede observar que la provincia de Córdoba, cuenta con una población de 3.308.876 de personas, donde 1.605.088 son hombres y 1.703.788 mujeres. (INDEC, 2010)

Según INDEC en febrero de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 12.106.915 miles de pesos, lo que representa un 99,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 72,9% respecto a febrero de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 11.597 miles de pesos, lo que representa un 0,1% de las ventas totales y una disminución de 70,5% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

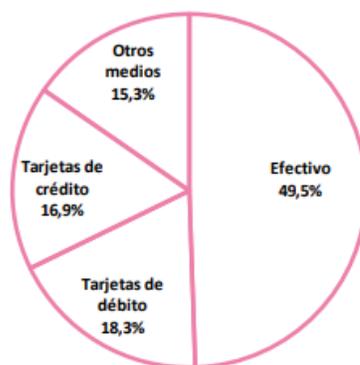


Ilustración 1. Ventas totales a precios corrientes por medio de pago, composición porcentual. Febrero 2020. Fuente: (INDEC, 2020)

En la Argentina, 80 de cada 100 personas utilizan internet y 84 de cada 100 emplean teléfono celular. En términos comparativos, se registra un incremento en el uso de internet (2,3 puntos porcentuales) y de teléfono celular (0,8 puntos porcentuales); acompañados de un descenso en la utilización de computadora (1,2 puntos porcentuales) respecto del mismo período del año anterior. Se registra el mayor uso de internet en los grupos comprendidos entre los 13 y los 29 años, 90 de cada 100 personas de esas edades lo utilizan (entre el 90,7% y 91,9% de la población). El teléfono móvil resulta ser la tecnología de uso más extendida para la población joven y adulta. Utilizan celular entre el 94,6% y el 95,9% de las personas de 18 a 64 años y el 67,7% de la población de 65 años y más. Según las encuestas realizadas por INDEC en Diciembre de 2019, se registraron 3.443.661 accesos a internet en la Provincia de Córdoba. (INDEC, 2020)

Existen 18 competidores para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de los cuales Rosental y Micropack son sus principales competidores, los dos ubicados en la Provincia de Santa Fe. Sin embargo, Rosental todavía no realizó cambios en cuanto a su presencia digital, para ampliar su mercado, en cambio Micropack si tiene presentes los avances tecnológicos y realiza inversiones para no quedarse fuera del mercado actual.

Análisis Interno

Cadena de valor

Actividades primarias

- **Logística interna**, el proceso comienza con la llegada del camión al depósito luego de haber realizado el pedido a cada uno de los proveedores, se descarga la mercadería, la cual está empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos, esto se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. En este momento es cuando un empleado controla los productos que se bajan del transporte y verifica con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, todo esto se realiza de forma manual, ya que no cuentan con un sistema informático para el mismo.

Si por algún inconveniente la mercadería que se pidió no llegó, se informa al proveedor para que se envíe en el próximo cargamento.

Por último, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que correspondan.

- **Logística externa**, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes posee una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte distribuidos entre las cinco sucursales.

El encargado de logística es quien coordina los viajes de entrega de la mercadería por zona y el responsable de que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado.

Una vez que el encargado de logística da todas las órdenes, el encargado de despacho tiene la tarea de controlar la mercadería al momento que preparan el pedido y cuando se la carga en el camión. También controla mediante planillas de control los vehículos en relación a cubiertas, chasis, acoplados, aceite, etc.

Por último, el responsable de reparto es quien realiza la entrega de la mercadería en tiempo y forma, y el cual recibe algún reclamo por parte de los clientes.

- **Marketing**, respecto a la publicidad y marketing, no presenta un adecuado desarrollo de la comunicación, su mayor forma de darse a conocer es por la

difusión de boca en boca, pero también patrocinan eventos, equipos deportivos, las radios del pueblo, y publican en las infoguías de Río Cuarto.

Otro método para captar clientes es el de las redes sociales mediante las fanpage que tienen en Facebook.

- **Ventas y servicios**, la empresa posee una amplia cartera de clientes, de los cuales la mayoría realizan compras voluminosas. Cuenta con una política la cual no le pone restricciones a sus clientes, solo requisitos tributarios como ser monotributistas o responsables inscriptos.

La empresa no ofrece planes de financiación. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de un plazo de 7, 15 o 21 días.

Actividades de apoyo

- **Desarrollo tecnológico**, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, pero a su vez la recepción de la mercadería se realiza de forma manual, ya que no cuenta con un sistema informático para eso, como por ejemplo, códigos de barras.

- **Administración de recursos humanos**, actualmente no poseen un área de recursos humanos, por lo tanto desde la administración se liquidan los sueldos.

Al no contar con un proceso de selección de empleados, se reciben los currículums y, solamente cuando hay necesidad en un área, los responsables los evalúan y contratan si hay acuerdo con el asistente de gerencia.

La empresa no les otorga un programa de capacitación al momento de contratarlos, por lo tanto los empleados aprenden mientras trabajan, esto hace que haya un margen de error.

La cultura empresarial es mantener al personal que está trabajando con ellos, esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, el criterio es la confianza.

- **Infraestructura de la empresa**, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una estructura jerárquica funcional, posee dos organigramas los cuales, en uno se puede presenciar la estructura interna de la central ubicada en James Craik, y el

otro de ellos está compuesto por cuatro autoservicios mayoristas, detallado en el *Anexo 1: Organigramas*.

A su vez, cuenta con 6 depósitos ubicados dentro de la localidad de James Craik, dos de estos se utilizan para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking, en otro se almacenan los cigarrillos y los vehículos encargados de su distribución, en otros dos se almacenan camiones y utilitarios, en otro depósito se almacena solo mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa, y por último, se encuentran las oficinas comerciales donde se realizan todas las tareas administrativas.

Actualmente se terminó de construir un nuevo centro de distribución sobre la ruta provincial N° 10, el cual reemplazará todos los pequeños depósitos anteriormente mencionados.

La empresa no cuenta con un software contable, todo se maneja por planillas de Excel, por lo cual el contador es quien pide todas las facturas y realiza las registraciones contables.

- **Abastecimiento**, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una política de mantener un stock mínimo, comprar lo necesario de acuerdo a las ventas.

El proceso de compra comienza con el aviso de un vendedor al encargado de compras sobre la venta que acaba de realizar. Se le consulta al gerente de depósito, que es quien dará el visto bueno para la adquisición o no de los productos.

Luego se les pedirá a los proveedores una cotización, aunque al tener tan pocos proveedores, es probable que ya se cuente con ella de antemano.

Al tener una decisión se procede con la confección de la orden de compra a enviar al proveedor, una vez enviada, se realiza la gestión del pago con administración.

Por último, el retiro/recepción de los materiales, por lo que mayormente es a cargo de la empresa, la cual utiliza los vehículos a su disposición.

Capítulo II. Marco Teórico

Planificación estratégica

Según en el libro “El plan estratégico en la práctica”, la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. (Ancín, 2017, pág. 41), su principal objetivo es formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse mejor en su mercado.

Robbins y Coulter expresan tres razones de porque es importante utilizar esta herramienta. La primera y más relevante es que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización, es decir, según investigaciones, las organizaciones que utilizan esta herramienta tienen niveles más alto de desempeño. Otra razón tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias, por eso emplean esta herramienta para examinar los factores relevantes y decidir cuales acciones poner en práctica. Por último, las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales, esta herramienta contribuye al logro de ese propósito. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 241)

El proceso de planificación estratégica cuenta de 5 pasos a desarrollar, identificación de la misión y las principales metas corporativas, realización de un análisis externo, para identificar las oportunidades y amenazas de la organización, realización de un análisis interno, donde se podrá identificar las fortalezas y debilidades de la organización, formulación de estrategias, se deberá considerar la realidad del entorno externo para diseñar estrategias que ayudaran a cumplir los objetivos, y por último, implementación de las estrategias. (Hill & Jones, 2009, págs. 10-11)

Aplicación actual

Según la investigación sobre “Las estrategias de mercadeo y su relación con el éxito empresarial: una revisión desde la literatura” realizada por una Maestría en mercadeo (SALGADO, 2013), según los autores Mascarenhas, Kumaraswamy, Day y Baveja citados en el informe, a través de un estudio de caso, la investigación arrojó los siguientes resultados para la estrategia de crecimiento de acuerdo con la matriz de producto/mercado de Ansoff. Las empresas que emplean este tipo de estrategia realizan reconfiguraciones de productos manufacturados para

adaptarse a los cambios que el mercado demanda, revelando potenciales mercados masivos. Las empresas exitosas que utilizan esta estrategia, deben identificar segmentos de mercados con un alto potencial de desarrollo y después optimizar los costos de operación para garantizar una mayor competitividad y por ende rentabilidad. El éxito de las empresas que utilizan esta estrategia radica en asegurar que los clientes estén interesados en las nuevas actualizaciones de los productos que se lancen al mercado, de ahí que la consolidación y posicionamiento de la empresa sea uno de los aspectos que se deben trabajar con especial atención para que las empresas amplíen constantemente su número de clientes y se pueda garantizar un crecimiento rentable sostenido.

Como conclusión con respecto a las estrategias corporativas, la mayoría de las estrategias utilizadas se enmarcan dentro la matriz de Ansoff. Esta matriz diferencia las estrategias a través de cuatro cuadrantes, los cuales relacionan las dimensiones del producto (productos actuales y nuevos) con las dimensiones de mercado (mercados actuales y nuevos) y dan como resultado cuatro estrategias: desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración de mercados y diversificación. La literatura ofrece evidencia de que las diferentes estrategias corporativas: estrategia de proliferación de productos, desarrollo de mercados masivos, adquisición y consolidación, y las estrategias de integración, inciden en el desempeño o éxito de la empresa. Al analizar las estrategias corporativas se observa una permanente interdependencia entre ellas.

Estrategia central del reporte de caso

La estrategia central de este reporte de caso, será implementar un plan estratégico de crecimiento, hacia un marketing digital, el cual reduce costos, es más directo, es dinámico y efectivo, con el fin de mejorar y actualizar la página web de la empresa, haciendo hincapié en la venta online, la cual será un nuevo canal de ventas que permitirá aumentar las ventas, captar nuevos clientes y satisfacer sus necesidades.

La idea es poder crear un dialogo con los clientes, llegar a tener conocimiento de sus necesidades y así desarrollar servicios rentables que harán que la empresa se diferencie de sus competidores.

La estrategia a utilizar estará basada en la estrategia corporativa, la cual determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su

fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización. Existen tres tipos de estrategia corporativa, la de crecimiento, la de estabilidad y por último, la de renovación. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 245)

Se pondrá en funcionamiento la estrategia de crecimiento, la cual es una de las tres estrategias que componen la estrategia corporativa, esta es utilizada cuando una organización amplía el número de mercado a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocios actuales o poniendo en marcha otras nuevas. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 245)

Una herramienta clave para poder llevar a cabo esta estrategia es la “matriz de Ansoff” o “matriz de expansión de producto-mercado”, la cual es especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento, resulta de gran utilidad para las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes. La estrategia de penetración de mercado, la cual se usará, se dirige a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). (Ancín, 2017, págs. 223-226)

Capítulo III. Diagnostico

Tras analizar el contexto externo e interno de las industrias mayoristas y distribuidoras de mercadería, se puede percibir que para las empresas dentro del rubro en el que se encuentra A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es realmente importante implementar un plan estratégico, en relación al crecimiento del marketing digital.

Hoy en día las personas buscan estar cada vez mejor informadas y conocer lo último del mercado, lo que hace que las empresas estén en la necesidad de actualizarse y renovarse constantemente. Por esto, se considera el marketing digital como una oportunidad para el crecimiento, posicionamiento y difusión de la empresa.

Actualmente, el país se encuentra atravesando una pandemia provocada por el virus COVID-19, el cual ha tenido un fuerte impacto sobre la economía a nivel mundial y si bien hay

muchos rubros que se ven fuertemente afectados, hay otros que enfrentan mejor las consecuencias del coronavirus como los servicios esenciales. Al ser A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una empresa que distribuye productos esenciales, alimenticios o de higiene personal, se posiciona dentro de los rubros menos afectados pero los obliga a adaptarse al mundo informático para tener mayor alcance a sus clientes en medio del aislamiento social obligatorio decretado por el gobierno nacional.

El marketing digital, tiene muchas ventajas sobre el marketing tradicional, pero hoy en día las ventajas aumentaron en gran porcentaje, ya que la gente, imposibilitada de salir en busca de los productos que necesita, imposibilitada de salir a comparar precios, acude a internet para satisfacer sus necesidades. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en la actualidad no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, solo intenta retener a sus clientes ofreciendo precios bajos y esperando un boca a boca favorable, pero en épocas como éstas con un diseño digital la empresa no solo tendría mejor llegada a sus clientes sino que también podría medir el impacto de su estrategia en tiempo real; ajustar la estrategia las veces que sea necesario para mejorar los resultados; es más económico que el marketing tradicional y se considera una perfecta oportunidad para que pequeñas y medianas empresas compitan y ganen mercado.

Se puede observar, que en todos estos años A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha tenido muy abandonada su página web, y no aprovecho al máximo los beneficios de la misma. Por lo tanto, utilizando la ventajas de desarrollar un plan estratégico, con relación al crecimiento del marketing digital, se propone mejorar la página web de la empresa y así poder difundir con mayor claridad los servicios que ofrece, tener mayor llegada a los clientes existentes y posibles nuevos clientes de la zona y alrededores, lo cual permitirá que los mismos accedan a información constante de los servicios, productos, precios y promociones que realicen, lo que hará aumentar la clientela y mejorar las ventas. El rediseño de la página web abrirá un nuevo canal de venta para la empresa, donde directamente desde la página web se pueda vender y cobrar, así se podrá ahorrar gastos.

Para desarrollar esta propuesta, se necesitará llevar a cabo capacitaciones y cursos de formación on-line con expertos sobre el tema para que los empleados se familiaricen con los nuevos formatos informáticos.

Por lo tanto, implementar un plan estratégico de marketing digital, no solo le servirá a la empresa para tener mayor posicionamiento a través del internet, sino que le dará información acerca de los clientes con los que trata, de las pretensiones de los mismos, atraer y captar clientes nuevos, y fidelizar los actuales, se diferenciará de la competencia, permitirá saber en tiempo real los cambios en el mercado, será más efectiva, aumentará las ventas, ahorrará gastos, etc.

Capítulo IV. Plan de implementación

La planificación estratégica tiene como finalidad el desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por lo tanto para llevarla a cabo se deberá analizar la misión, visión y valores de la empresa, y observar si es necesario o no modificar las mismas para lograr un lineamiento con la estrategia planteada.

A continuación, se establecen la misión, visión y valores de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., las cuales se encuentran relativamente bien definidas, aun así se pueden plantear mínimas reformas.

Misión

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

La misión mencionada es la actual de la empresa, la cual no se modificará ya que expresa exactamente lo que se busca en la estrategia planteada anteriormente.

Visión

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

La estrategia planteada para este trabajo final de grado, consiste en una estrategia de crecimiento hacia un nuevo mercado, en este caso el on-line, no es necesario modificar la visión actual de la empresa, ya que expresa lo planteado en la estrategia anteriormente mencionada.

Valores

- *Respeto.* Hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, lo cual implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- *Confianza.* Cumplir con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- *Esfuerzo y dedicación.* Mantener el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- *Honestidad.* Creer en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- *Sentido de equipo.* Sostener la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- *Responsabilidad social y comunitaria.* Buscar beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.
- *Orientación al cliente.* Respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Se modificó las oraciones, pero sin perder la esencia de las mismas.

Objetivos

Objetivo general

Analizar y desarrollar un plan estratégico, en base al crecimiento de marketing digital con la finalidad de aumentar las ventas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Se pretende aumentar las ventas de la empresa un 20%, para fin del año 2023.

El objetivo principal de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es definir una planificación estratégica implementando una estrategia de crecimiento, en el cual se realizará un plan de mejoras internas

para así poder expandir el negocio hacia un nuevo mercado, en este caso será el mercado on-line, con el fin de incrementar un 20% las ventas para fin del año 2023.

Objetivos específicos

- 1) *Aumentar la cartera de clientes un 17% para fines del año 2022, actualizando y mejorando la página web actual de la empresa, en la cual se implementará un carrito de compras, de manera que suban las consultas y ventas on-line.*

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una página web, la cual expresa solamente las formas de contacto con algún representante, la historia y las ofertas. Para lograr este objetivo se considera necesario contratar un persona experta en programación web que sea capaz de transformar en realidad aquellos procesos que se quieren llevar acabo, como son la incorporación de la venta on-line mediante un carrito de ventas y el diseño de un catálogo completo de la mercadería, actualizando diariamente el stock de la misma y mostrando ofertas existentes. De esta manera se generaría un mayor contacto y comunicación con los clientes, de forma efectiva y económica, logrando aumentar las ventas, ya que los clientes sin necesidad de la modalidad presencial podrían hacer sus pedidos, y optar por el envío a domicilio o retiro de la mercadería por alguna de las sucursales que posee la empresa.

Se pretende lograr un aumento del 17%, es decir, sumar aproximadamente 1000 clientes más para fines del año 2022, con respecto a los 6000 clientes con los que ya cuenta la empresa.

- 2) *Incrementar la cuota de mercado un 20% para fines del año 2023, con el desarrollando de un nuevo canal de venta, generando un posicionamiento de la marca.*

Para lograr este objetivo se tendrá en cuenta la información ofrecida por la empresa respecto al balance del año 2018, se dividió el porcentaje en 3 años, para así logra un incremento del 6,66% anual, obteniendo como resultado un incremento en la facturación anual de la empresa de \$29.942.646 para el año 2021 (1.41%), \$40.422.572 para el año 2022 (1.35%) y \$53.357.796 para el año 2023 (1.32%), aplicando el porcentaje de inflación proyectada por el REM

(Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina).

Se realizará una campaña publicitaria digital, creando constantemente contenido de calidad que permita aumentar el número de visitas y duración de las mismas en la página web. Se pretende incluir publicidad en móviles, redes sociales y plataformas on-line, banners, email marketing y pop-up.

Este objetivo tiene como finalidad poner en funcionamiento las variables que componen una estrategia de marketing efectiva (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización) es decir, captar la atención de un mayor número de clientes, con una navegación en la página web intuitiva y fácil para el usuario, que sirva para construir vínculos con los clientes, demostrando compromiso e interés.

Para alcanzar este objetivo se utilizarán los sistemas de medición de páginas web (como por ejemplo Google Analytics) y así poder saber si se ha conseguido aumentar el número de visitas y la interacción de los clientes.

Por otro lado, la empresa no cuenta hoy en día con un área destinada exclusivamente al marketing de la misma, por lo tanto se llevara a cabo el desarrollo de esta área faltante, la cual estará compuesta por una sola persona que se encargará de gestionar y mantener actualizada la campaña publicitaria, así mismo se recomienda contratar a un community manager que genere un plan para capacitar al personal actual y nuevo por ingresar, y así formarlo para que se encargue del marketing digital y todas sus estrategias.

3) *Disminuir los costos operativos un %10 para fines del año 2023.*

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con 170 empleados, pero al ser una empresa en constante crecimiento, es probable que el número de empleados se vaya incrementando. Por lo que se recomienda contratar un especialista en desarrollo de sistemas de software, para así poder mejorar los procesos internos de la empresa, con el fin de optimizar la eficiencia y efectividad, para poder responder adecuadamente a la demanda de actuales y nuevos clientes.

En la empresa se tiene como premisa fundamentalmente lograr que la experiencia de comprar sea satisfactoria en todos los aspectos para sus clientes, que no solo satisfagan su necesidad de obtener los productos sino que también experimenten

una experiencia agradable en cuanto a la calidad de servicio. Esto se consigue mediante un amplio programa de formación y capacitación de sus empleados en sus respectivas áreas.

Por lo que se recomienda capacitar al personal de la empresa actual y nuevo por ingresar un %100, con el fin de que cualquier persona capacitada, responda correctamente a sus respectivas áreas, garantizando un mejor manejo de la información de la empresa, evitando errores o faltantes, teniendo un constante seguimiento de la contabilidad, las ventas realizadas, el stock de productos, etc.

Para lograr este objetivo se tendrá en cuenta la información ofrecida por la empresa, donde los costos operativos se extrajeron del balance del año 2018 como “Otros costos de ventas”, se dividió el porcentaje en 3 años, para así logra disminuir un 3,33% anual los costos operativos, obteniendo como resultado una disminución en la facturación anual de la empresa de \$3.412.211 para el año 2021 (1.41%), \$4.606.485 para el año 2022 (1.35%) y \$6.080.560 para el año 2023 (1.32%), aplicando el porcentaje de inflación proyectada por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina).

Planes de acción

A continuación, se desarrollará los planes de acción de los objetivos específicos mencionados anteriormente, donde se expondrá el presupuesto total de los gastos que se generaron a partir de ellos.

Para determinar dichos presupuestos se aplicó el método denominado “del objetivo y la tarea”, consiste en definir los objetivos específicos del plan, para luego determinar las tareas necesarias para cumplir dichos objetivos y por último, se deben calcular los costos del desempeño de esas tareas. La suma de estos costos determina el presupuesto total.

1. Plan de acción. Objetivo específico N° 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Mejorar y actualizar la página web. Incorporando un carrito de compras y diseñando un catálogo completo de la mercadería.	01/02/2021	01/03/2021	-	Asesoría Externa	Pago único	Programador web	\$ 793.800	Anexo 2: Presupuestos
Vincular la página web con diferentes mecanismos de pagos.	01/03/2021	05/03/2021	-					
Capacitar al encargado de ventas online.	01/04/2021	01/05/2021	Gerente de ventas					
Capacitar al encargado del manejo de la actualización constante de la página web.	01/04/2021	01/05/2021	-					
Mantenimiento de la página web.	05/03/2021	-	-	Pago mensual	\$ 40.425			
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar las actualizaciones y subir contenido a la página web.	01/03/2021	01/09/2021	-	Administración	Incorporación	-	\$ 47.000	

Ilustración 2. Plan de acción. Objetivo específico N° 1. Fuente: Elaboración propia

2. Plan de acción. Objetivo específico N° 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Desarrollo de un área de Marketing. Se comprará dos escritorios, dos sillas y dos computadoras.	01/03/2021	01/04/2021	Gerente de ventas	Marketing	Pago único	-	\$ 59.488	Anexo 2: Presupuestos
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar y mantener actualizada la campaña publicitaria.	01/03/2021	01/09/2021	-	Administración	Pago mensual	-	\$ 47.000	
Realizar una campaña publicitaria digital durante tres años, es decir, en móviles, redes sociales, plataformas online, banners, email marketing y pop up.	01/09/2021	-	-	Asesoría Externa	Pago mensual	Community manager	\$ 35.000	
Capacitar al personal del area, para que se encarguen del marketing digital.	01/09/2021	01/10/2021	-		Pago único		\$ 220.000	

Ilustración 3. Plan de acción. Objetivo específico N° 2. Fuente: Elaboración propia

3. Plan de acción. Objetivo específico N° 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Desarrollar un sistema de software.	01/01/2021	01/02/2021	-	Asesoría Externa	Pago único	Ingeniero en sistema	\$ 1.058.400	Anexo 2: Presupuestos
Capacitar al personal de cada área del nuevo mecanismo para llevar a cabo los procesos internos.	01/03/2021	01/12/2021	-					
Mantenimiento del sistema de software.	01/02/2021	-	-		Pago mensual			

Ilustración 4. Plan de acción. Objetivo específico N° 3. Fuente: Elaboración propia

Total	\$ 2.352.563
--------------	---------------------

Ilustración 5. Total del Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

Todos los honorarios fueron extraídos del presupuesto de un profesional.

Diagrama de Gantt

Es una herramienta gráfica, cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo determinado, en este caso, el tiempo propuesto en el presupuesto mencionado anteriormente. En el Anexo 3: *Diagrama de Gantt* se exponen las fechas de las actividades y su totalidad de días.

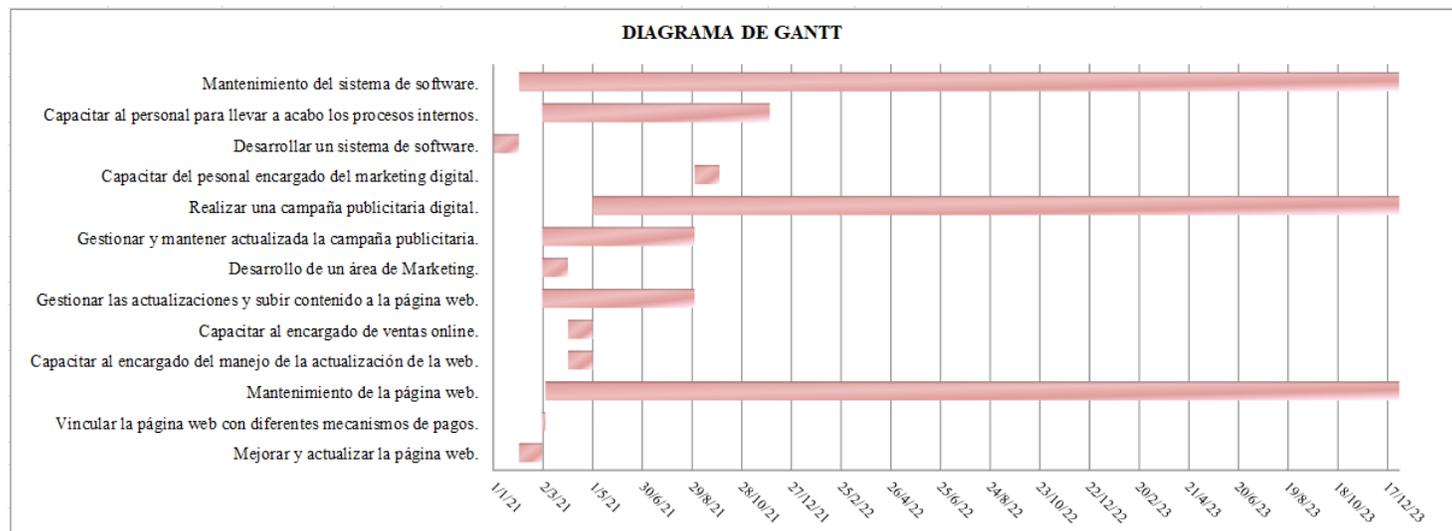


Ilustración 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

Evaluación de proyecto

El VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) son herramientas que sirven para calcular la viabilidad de un proyecto, la diferencia entre estas herramientas es que el VAN calcula la rentabilidad y la TIR el tiempo que la empresa tendrá en recuperar la inversión inicial.

Inversión a realizar	-\$ 12.807.154,00	VAN	\$ 2.836.538,20
Flujo del periodo 1	\$ 8.984.866,70	TIR	79%
Flujo del periodo 2	\$ 14.482.751,26		
Flujo del periodo 3	\$ 19.117.231,67	Tasa de referencia LELIQ	54%

Ilustración 7. Valor actual neto y Tasa interna de retorno. Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto planteado a 3 años es de \$2.836.538,20, lo cual se puede observar que al ser un valor positivo, el proyecto es rentable y genera utilidades a la empresa.

La TIR da un valor de 79% lo que indica que el proyecto es rentable ya que supera la tasa de referencia que es de 54%. Observando el cuadro a continuación, se puede determinar que el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 años y 3 meses, lo que resulta bastante rentable, ya que en menos de 3 años se habrá recuperado la inversión inicial, dejando el resto de este para generar utilidad y el siguiente año para posibles crecimientos.

Inversión a realizar	\$ 12.807.154,00
Flujo del periodo 1	\$ 3.822.287,30
Flujo del periodo 2	\$ 10.660.463,96
Flujo del periodo 3	\$ 19.117.231,67
Tiempo de recuperación	1,3

Ilustración 8. Tiempo de recuperación de la inversión. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se utilizó la herramienta ROI (Retorno sobre la Inversión), la cual permite medir los resultados y rendimiento de la inversión. Su fórmula es $(\text{Beneficios} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$.

ROI	
Beneficios	\$ 137.822.269,60
Costos	\$ 12.807.154,00
ROI	976%

Ilustración 9. Retorno sobre la inversión. Fuente: Elaboración propia

El resultado del ROI permite medir cuantos pesos se genera por cada peso invertido, en este caso se genera \$9.76, por cada peso invertido.

En el *Anexo 4: Cash Flow Proyectado* se puede observar el procedimiento completo para llegar a estos resultados.

Conclusión

Luego de realizar los análisis correspondiente a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se plantea a continuación las conclusiones a las que se pudo llegar a través de la realización del presente trabajo final de grado.

Se puede indicar que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee un alto potencial para poder desarrollarse y crecer como empresa y financieramente, siempre y cuando realicen sus operaciones de manera ordenada y con gran espíritu de emprendimiento para afrontar a las dificultades que se le presenten en el tiempo.

El objetivo de este trabajo final de grado es brindarle a la empresa un medio para incrementar sus índices de ventas y mejorar su posicionamiento de la marca e imagen en el mercado a través de la elaboración y presentación de un plan estratégico, implementando un proyecto de crecimiento hacia el marketing digital.

Durante el análisis se detectó la carencia de un área de marketing, ya que la empresa solo se propone realizar un marketing tradicional y muy por encima, por lo que se decidió ofrecerles realizar el área de marketing y desarrollar una buena estrategia de marketing digital, dada la importancia que representa hoy en día actualizarse y renovarse constantemente, para mantener a sus clientes informados con lo último del mercado.

Por otro lado se planteó rediseñar y actualizar la página web de la empresa, incorporar un catálogo digital, crear un carrito de ventas y vincular la página web con los diferentes medios de pago. Gracias a esto se aumentarían los ingresos/ventas de la empresa y el posicionamiento de la imagen de la misma en el mercado. Es por esto que resulta necesario invertir en actualizar el software que utiliza la empresa, también se requiere inversión en recursos humanos para contratar más personal para satisfacer la demanda esperada.

En el análisis financiero se determinó que el proyecto es rentable al poseer una VAN de \$2.836.538,20 a 3 años y una TIR de 79%, con una tasa de referencia del 54%, y un periodo de recuperación de 1 años y 3 meses, esto es gracias a que para el uso del nuevo canal de ventas propuesto se usaran los recursos de la empresa que emplea en el canal convencional y no requiere de grandes inversiones en maquinarias, ni inmobiliarias.

Recomendaciones

- Se recomienda invertir en la implementación de este proyecto, ya que financieramente este resultado ser rentable sin una gran inversión, como un canal secundario para llegar al cliente, también porque el análisis de mercado determino que en la actualidad muchas personas tienen acceso a internet, de igual forma el canal online debe permanecer como canal secundario, y no podrá remplazar completamente el canal convencional, ya que al trasladar todos los costos del canal convencional, este no podrá generar ninguna utilidad.
- Implementar este proyecto lo más pronto posible ya que hoy en día, debido a la pandemia del COVID-19, las empresas se ven obligadas a adaptarse al mundo informático para tener mayor alcance a sus clientes en medio del aislamiento social obligatorio decretado por el gobierno nacional.
- Aprovechar la oportunidad de que el marketing digital es más accesible y con mejores resultados que el marketing tradicional. Es una herramienta para posicionarse de forma rápida, efectiva y económica en el mercado actual.
- Rediseñar y actualizar la página web que permita difundir los servicios de la empresa y potencializar clientes, lo que permitirá incrementar las ventas y que se mantengan informados tecnológicamente de los productos, servicios y promociones que ofrecen.
- A futuro implementar en nuevas redes sociales para poder estar en más lugares y más cerca de los clientes.

Bibliografía

INDEC. (2010). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-14-999-2010>

INDEC. (2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Argentina.gob.ar. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Codigo Alimentario Argentino. (2020). Obtenido de InfoLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/21841/norma.htm>

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_204E711E4EB6.pdf

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf

INDEC. (2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf

Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC.

Calveira, M. (2020). *Alberto Fernández debe presentar un plan económico*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2020/02/12/alberto-fernandez-debe-presentar-un-plan-economico/>

Castro, J. (2016). *Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento*. Obtenido de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

Cayón, D. (2020). *Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente*. Obtenido de infobae Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>

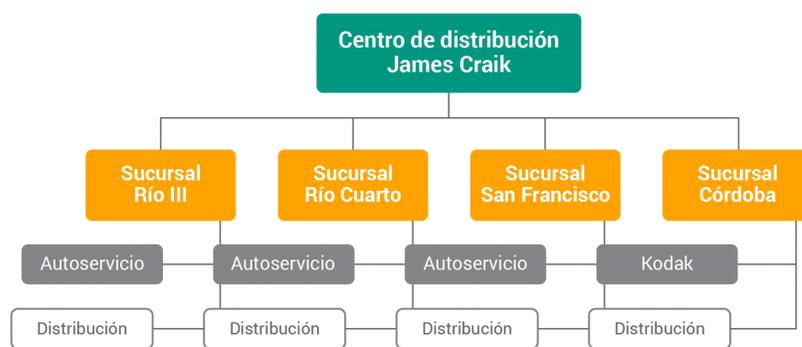
- Coloma, E. (2011). *Cencosud cambia estrategia para Wong: apunta a marketing directo*. Obtenido de Gestión: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1310069/cencosud-cambia-estrategia-wong-apunta-marketing-directo?ref=gesr>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Marketing4u. (2017). *El exitoso caso de la Estrategia de Marketing de Barbie*. Obtenido de Marketing4u: <https://www.marketing4u.com.mx/estrategia-de-marketing-barbie/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- SALGADO, M. C. (2013). *Las estrategias de mercadeo y su relación con el éxito empresarial: una revisión desde la literatura*. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/436/202_Ramirez_Salgado_Martha_Cecilia_2013.pdf?sequence=1

Anexos

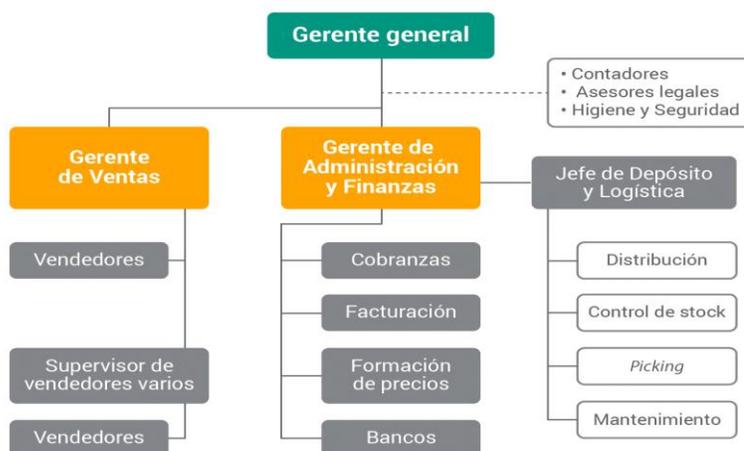
Anexo 1: Organigramas

A continuación se exhibirán dos organigramas, uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

La Figura 1 exhibe como está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y como está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.



La Figura 2 exhibe como está formado el centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, en el cual se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



Anexo 2: Presupuestos

1. Presupuesto del Programador web

Presupuesto Pagina web E-commerce

- Formulario de contacto
- Casilla de email
- Botón de WhatsApp integrado
- Hasta 5 páginas del negocio
- Posibilidad de subir videos
- Mecanismos de pagos integrados
- Enlaces a Redes Sociales
- Buscador de productos incorporados
- Alojamiento y Host incluidos por 1 año
- Diseño adaptable a todos los dispositivos
- Mapa del sitio autoadministrable
- Acceso a los clientes con base de datos
- Diseño estético/único
- Asesoramiento permanente, estaremos ahí cada vez que nos necesite
- Capacitación
- Seguridad y soporte
- Mano de Obra (dependiendo, semanas hasta 1 mes)

Total: **USD 900 mensual = \$66.150**

Seguridad y soporte WEB: **USD 550 mensual = \$40.425 mensual**

(El precio varía según el dólar y lo que cueste comprar el dominio y el host para dicha página, negocio o emprendimiento.)

2. Presupuesto del Community Manager

Fecha: 09/06/2020

Ciente: Redolfi S.R.L

Desarrollo: Social Media

ABONOMENSUAL SOCIAL MEDIA

\$35.000 por 12 meses

El abono incluye:

1. **Optimización y organización de los perfiles digitales existentes.** Redes sociales a trabajar: Facebook e Instagram.
Implica la actualización de los perfiles, desde los datos de contacto, descripción, información, configuración de la página, fotos de perfil y portada, privacidad, entre otros.
2. **Creación de contenido.** Creatividad, redacción e imagen.
Buscamos adaptar la propuesta de la marca, al contexto actual. Queremos generar contenido de valor, que demuestre que la empresa viene a responder una necesidad de hoy, tanto para los consumidores como para el rubro correspondiente en general. Para eso, apostamos a la creatividad, trabajando la imagen y la redacción, para lograr transmitir un mensaje claro, simple, directo y persuasivo.
 - Incluye:
 - ✓ Diseño gráfico.
 - ✓ Gifs
 - ✓ Imágenes de banco
 - ✓ Infografías
 - ✓ Fotografía para redes sociales
 - ✓ Edición de fotografía
 - ✓ Contenido para pautas.
 - ✓ Fotografía profesional
3. **Calendario de publicaciones.**
Implica la distribución del contenido a lo largo del mes, en función de los días y horarios con mejor visualización según las estadísticas de nuestro público objetivo, y su calendarización para su posterior publicación.
4. **Posteos y monitoreo.**
Implica la publicación del contenido y el seguimiento del mismo: me gustas, comentarios, compartidos, repost, entre otros.
También el monitoreo de las cuentas en general, nuevos seguidores, opiniones en la Fan Page, restricción de mensajes desafortunados, investigación de la competencia, invitación a nuevos fans, solicitudes, menciones, visitas, entre otros.
5. **Respuestas a mensajes de consultas.**
Respuesta y seguimiento de los mensajes de consulta, tanto inbox como comentarios de publicaciones, y derivación cuando se trata de consultas específicas o precios.
6. **Gestión de pautas publicitarias en Instagram y Facebook Ads.**

Implica la gestión integral de pautas publicitarias sobre el contenido publicado, su programación, definición de objetivo de campaña, segmentación, ubicación, presupuesto y copy. Además su seguimiento, análisis y reportes.
7. **Creación de email marketing, banners y pop up.**
8. **Capacitación al personal necesario**
Consiste en una capacitación por año, durante los años a acordar con la empresa, para el personal existente y nuevo por ingresar.

Costo de la capacitación: \$220.000

Condiciones de pago: a convenir con el cliente.

3. Presupuesto para el desarrollo de un área de marketing





Nuevo - 971 vendidos

Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan-022

★★★★☆ 46 opiniones

\$ 9.990

Stock disponible

 Pagá en 6 cuotas sin interés

[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor

Lomas del Mirador, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

Color: **Blanco - Negro**

Material: **melamina**





Nuevo - 3709 vendidos

Sillon Ejecutivo Silla De Oficina Pc Escritorio Regulable

★★★★☆ 242 opiniones

\$ 10.999

Stock disponible

[Envío con normalidad](#)

 Pagá en hasta 12 cuotas

[Ver los medios de pago](#)

 **Envío gratis**

Llega a la sucursal entre el 13 y el 15 de julio

[Ver más opciones](#)

 **Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís

[Conocer más](#)





Nuevo - 218 vendidos

Computadora Completa Intel X2 2.4ghz 4gb Ssd120g Monitor

★★★★☆ 11 opiniones

\$ 38.499

Stock disponible

[Envío con normalidad](#)

 Pagá en hasta 12 cuotas

[Ver los medios de pago](#)

 **Envío gratis**

Llega a la sucursal entre el 13 y el 15 de julio

[Ver más opciones](#)

 **Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís

[Conocer más](#)

4. Presupuesto del Ingeniero en sistema por el desarrollo del sistema de Software



EVOLUCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN

02 de Junio de 2020.-

Redolfi s.r.l.

De nuestra mayor consideración:
En este convenio se dejan explícitos ciertos aspectos de la implementación del software a contratar:

- A) Cronograma de implementación del software
- B) El proceso de implementación
- C) Importe y forma de pago del proyecto
- D) Consideraciones especiales
- E) Acuerdo posterior a la etapa de implementación

A) CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE

Synagro acompaña durante un año al cliente, CAPACITANDO a sus recursos humanos en el correcto uso del software.

Este proceso se realiza a través:

- Jornadas de Capacitación y Asesoramiento.
- Mesa de Ayuda TÉCNICA.
- Mesa de Ayuda Metodológica.
- Videoconferencias.
- Aula Virtual.





"EVOLUCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN"

Para cada jornada:

Antes de cada jornada el capacitador enviará un **mail** con el temario de la jornada y quiénes deben participar.



Posterior a cada jornada, el capacitador elaborará un **informe** del resultado de la jornada.



Ambos documentos se envían con copia a directivos de la empresa y al supervisor de SYNAGRO.

Estos informes tienen como finalidad informar si el proceso de implementación avanza correctamente o no. En este último caso, la decisión política de los directivos de la empresa define el éxito del proyecto.

Si la empresa necesita postergar la jornada de capacitación, debe hacerlo con una semana de anticipación y vía mail. Caso contrario, la jornada se considera como realizada, debido a que los capacitadores de SYNAGRO no pueden recuperarla por tener su agenda completa.

B) EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Los directivos de la empresa definen objetivos a conseguir durante el período de capacitación, dentro del menú de funciones que realiza el software (... Qué hace SYNAGRO - Cuadernillo de presentación).

Los capacitadores de SYNAGRO elaboran un **Plan de Trabajo** de acuerdo a la cantidad de jornadas que tendrá la empresa durante dicho período. También acordará con la empresa la fecha de cada jornada.

El proceso de implementación se divide en tres etapas:

INTRODUCCIÓN
EN EL USO DEL
SOFTWARE

4 meses

CAPACITACIÓN A LA
EMPRESA EN AUDITORÍAS
DE INFORMES QUE
ENTREGA EL SISTEMA

4 meses

CAPACITACIÓN EN
CIERRES DE
RESULTADOS Y
CRUCES DE LA
INFORMACIÓN

4 meses

En este proceso se propone integrar tanto al personal de la empresa como los asesores externos (técnicos, contables y financieros) De esta manera se pueden lograr los objetivos de forma integral dentro de la organización. La veracidad de los datos cargados en el sistema, depende de los controles y tiempo de dedicación puesto en marcha por la empresa, para que el proyecto se cumpla en tiempo y forma.



"EVOLUCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN"

Q IMPORTE Y FORMA DE PAGO DEL PROYECTO

El pago de SYNAGRO software se estipula en **12 cuotas mensuales**, tiempo que dura el proceso de implementación.

Para definir la cuota mensual en pesos, se toma como referencia el valor de la cuota en dolares (tipo de cambio Banco Nación).

Nuestra tarea de implementación y soporte se lleva a cabo durante 12 meses y está incorporado en la cuota mensual.

Los valores presupuestados no incluyen IVA ni viáticos.

La primera cuota se abona con la instalación del software.

Presupuesto Contabilidad 3.0 (hasta 3 usuarios)	12 cuotas mensuales	
	US\$ por mes	\$ por mes
Cuota mensual	1200	88200



"EVOLUCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN"

CADA CUOTA INCLUYE

Paquete Estructural:

1. Licencias del uso del software.
2. Alojamiento y administración de las bases de datos en los servidores de SYNAGRO. Incluye back up diarios e incrementales durante 30 días.
3. Atención a distancia:
 - Mesa de ayuda técnica.
 - Mesa de ayuda metodológica.
 - Videoconferencias
4. Implementación y asesoramiento durante 12 meses.
5. Aula Virtual: Contiene Tutoriales de Contabilidad y los Instaladores de los módulos adquiridos por la Empresa.





"EVOLUCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN"

D) CONSIDERACIONES ESPECIALES

- Este software en su conjunto es un sistema cerrado. El departamento de informática de SYNAgro agregan permanentemente funcionalidades nuevas al software. Estos nuevos agregados surgen de múltiples solicitudes de un determinado tema por parte de los clientes. Queda a criterio de SYNAgro cuáles y cuándo los agrega. A su vez los usuarios se benefician por estas mejoras, las cuales pueden bajar sin costo desde Internet para actualizar la versión que compraron.

Por esta razón, es importante que la empresa realice un relevamiento interno de sus necesidades y analice si las mismas están contempladas en el software SYNAgro al momento de la compra.

- Si la Empresa usa el sistema sobre Internet, SYNAgro le otorga un espacio en sus servidores y el usuario es el único que puede ingresar a su archivo de datos con sus claves. A su vez posee una opción de RESPALDO para que pueda bajar una copia de sus datos cuando lo desee. Esta opción solo puede ser usada por el usuario ADMIN.

El cambio de servicio de plataforma Internet a plataforma Local está disponible en todo momento para la empresa. En el caso de pasar a trabajar en forma local y dejar de usar la plataforma de Internet, la Empresa debe informar a SYNAgro para dar de baja el abono mensual.

Requerimientos Informáticos:

- PC con no más de cinco años de antigüedad.
- Igual antigüedad para las impresoras. De marcas reconocidas, que usan protocolos internacionales para su configuración.
- Windows 7 u 8 como sistema operativo.
- Banda ancha con un piso de 512 kb/seg. en el caso de funcionar sobre WEB.
- La empresa deberá contar con un técnico informático, el cual tendrá la responsabilidad del mantenimiento de la red informática de la empresa. A su vez SYNAgro entregará instaladores y protocolos de configuración del sistema, para que dicho técnico pueda reinstalar el software en las estaciones de trabajo cada vez que sea necesario y su configuración para que funcione en red.



**E) ACUERDO POSTERIOR
A LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN**

Transcurrida la etapa de implementación, surgen dos alternativas con respecto a la continuidad con el equipo de SYNAGRO:

A) Si la versión del software trabaja en modo LOCAL, el acuerdo de asesoramiento depende de las necesidades de la empresa. Esto significa que la empresa puede trabajar en forma autónoma sin recurrir a nuestra asistencia, o puede pactar el asesoramiento para ser asistido.

B) En caso de trabajar con la versión sobre INTERNET, el soporte por la web es una condición. Incluye asignación de un espacio para la empresa en nuestros servidores y el monitoreo permanente para asegurarnos que el archivo de datos esté disponible. También se incluye en este servicio el respaldo de las bases de datos.

Soporte WEB: **USD 700 mensual.**

** Estos valores son vigentes a la fecha.

Atentamente
Tomás
Poviña
Responsable Comercial -
SYNAGRO

5. *Presupuesto del honorario del personal contratado*

El honorario del nuevo personal fue extraído del consejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Córdoba.

Anexo 3: Diagrama de Gantt

Descripción	Tiempo		
	Inicio	Fin	Total
Mejorar y actualizar la página web.	01/02/2021	01/03/2021	28
Vincular la página web con diferentes mecanismos de pagos.	01/03/2021	05/03/2021	4
Mantenimiento de la página web.	05/03/2021	31/12/2023	1031
Capacitar al encargado del manejo de la actualización de la web.	01/04/2021	01/05/2021	30
Capacitar al encargado de ventas online.	01/04/2021	01/05/2021	30
Gestionar las actualizaciones y subir contenido a la página web.	01/03/2021	01/09/2021	184
Desarrollo de un área de Marketing.	01/03/2021	01/04/2021	31
Gestionar y mantener actualizada la campaña publicitaria.	01/03/2021	01/09/2021	184
Realizar una campaña publicitaria digital.	01/05/2021	31/12/2023	974
Capacitar del personal encargado del marketing digital.	01/09/2021	01/10/2021	30
Desarrollar un sistema de software.	01/01/2021	01/02/2021	31
Capacitar al personal para llevar a acabo los procesos internos.	01/03/2021	01/12/2021	275
Mantenimiento del sistema de software.	01/02/2021	31/12/2023	1063

Anexo 4: Cash Flow Proyectado

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

Objetivo general: Aumentar las ventas un 20% para 2023
Plan de Acción 1: Incrementar la cuota de mercado un 20% 2023
6,66%
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 10% para 2023
3,33%

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Cash Flow Proyectado - Empresa Redolfi S.R.L			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Plan de acción 1	\$ 29.942.646	\$ 40.422.572	\$ 53.357.796
Plan de acción 2	\$ 3.412.211	\$ 4.606.485	\$ 6.080.560
TOTAL DE INGRESOS	\$ 482.944.140	\$ 651.974.590	\$ 860.606.458
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 506.044.304	\$ 667.978.481
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 23.034.621	\$ 30.405.699
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 15.531.660	\$ 20.501.791
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 79.980.812	\$ 105.574.672
Otros Egresos	\$ 1.328.787	\$ 1.793.863	\$ 2.367.899
Plan de acción 1	\$ 1.263.488	\$ 1.058.400	\$ 1.397.088
Plan de acción 2	\$ 1.675.800	\$ 833.490	\$ 1.100.207
Plan de acción 3	\$ 2.192.900	\$ 1.416.285	\$ 1.869.496
TOTAL DE EGRESOS	\$ 469.121.269	\$ 629.693.434	\$ 831.195.333
UTILIDAD BRUTA	\$ 13.822.872	\$ 22.281.156	\$ 29.411.126
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.838.005	\$ 7.798.405	\$ 10.293.894
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 8.984.867	\$ 14.482.751	\$ 19.117.232

Inversión a realizar	-\$ 12.807.154,00
Flujo del periodo 1	\$ 8.984.866,70
Flujo del periodo 2	\$ 14.482.751,26
Flujo del periodo 3	\$ 19.117.231,67

VAN	\$ 2.836.538,20
TIR	79%

ROI	
Beneficios	\$ 137.822.269,60
Costos	\$ 12.807.154,00
ROI	976%

Inversión a realizar	\$ 12.807.154,00
Flujo del periodo 1	\$ 3.822.287,30
Flujo del periodo 2	\$ 10.660.463,96
Flujo del periodo 3	\$ 19.117.231,67
Tiempo de recuperación	1,3

Plan de Acción 1	2021	2022	2023
Desarrollo de un área de Marketing. Se comprará dos escritorios, dos sillas y dos computadoras.	\$ 59.488	\$ 0	\$ 0
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar y mantener actualizada la campaña publicitaria.	\$ 564.000	\$ 761.400,00	\$ 1.005.048,00
Realizar una campaña publicitaria digital, es decir, en móviles, redes sociales, plataformas online, banners, email marketing y pop up.	\$ 420.000	\$ 0	\$ 0
Capacitar a un grupo del personal actual y nuevo por ingresar, para que se encarguen del marketing digital.	\$ 220.000	\$ 297.000	\$ 392.040
Total	\$ 1.263.488	\$ 1.058.400	\$ 1.397.088

Plan de Acción 2	2021	2022	2023
Desarrollar un sistema de software.			
Capacitar al personal de cada área del nuevo mecanismo para llevar a cabo los procesos internos.	\$ 1.058.400	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento del sistema de software.	\$ 617.400	\$ 833.490	\$ 1.100.207
Total	\$ 1.675.800	\$ 833.490	\$ 1.100.207

Plan de Acción 3	2021	2022	2023
Mejorar y actualizar la página web. Incorporando un carrito de compras y diseñando un catálogo completo de la mercadería.			
Vincular la página web con diferentes mecanismos de pagos.	\$ 793.800	\$ 0	\$ 0
Capacitar al encargado de ventas online			
Capacitar al encargado del manejo de la actualización constante de la página web.			
Mantenimiento de la página web.	\$ 485.100	\$ 654.885	\$ 864.448
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar las actualizaciones y subir contenido a la página web.	\$ 564.000	\$ 761.400	\$ 1.005.048
Total	\$ 1.842.900	\$ 1.416.285	\$ 1.869.496

Honorario Administrador	\$ 350.000
--------------------------------	-------------------