

Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Administración
Planificación Estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.



Universidad Siglo 21
FACUNDO PERRRONE
39205461
Legajo ADM04373

Tutora: Rinero, Sofia Córdoba

___, 2020

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	5
Macro entorno – análisis PESTEL.....	5
a Fuerzas políticas	5
b Fuerzas macroeconómicas	6
c Fuerzas sociales	8
d Fuerzas tecnológicas.....	9
e Fuerzas Legales.....	11
Micro entorno – Modelo 5 Fuerzas de Porter	12
a Rivalidad entre competidores existentes	13
b Amenaza de nuevos competidores	13
c Poder de negociación de los proveedores.....	13
d Poder de negociación de los clientes.....	14
e Amenaza de productos sustitutos	14
Análisis de mercado	15
Análisis interno.....	15
Actividades primarias	16
Actividades secundarias	17
Marco Teórico.....	19
Diagnostico	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	25
Alcance.....	25
Plan de Accion	26
• Primer y segundo Objetivo	26
• Tercer objetivo	27
• Cuarto objetivo.....	27
Bibliografía.....	31

Introducción

Por medio del presente reporte se procederá a evaluar la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en la actual coyuntura del país con la finalidad de proveer una planificación estratégica que le permita a la empresa encaminar sus objetivos de crecimiento sostenido.

Ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba Redolfi SRL. Es una empresa de origen familiar dedicada al sector mayorista de productos alimenticios. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros que abastecen a comercios y supermercados en distintos puntos de la provincia de Córdoba y cuenta con más de 6000 clientes

Comenzó sus operaciones en el año 1959 como bazar de barrio en la localidad de James Craik por medio de los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi y proveían de productos a localidades vecinas también. No fue hasta el año 1975 cuando Alonso decidió separarse del negocio y continuar con el desarrollo de un emprendimiento mayorista con la ayuda de su hijo José y comenzó un proceso de crecimiento, logrando nuevos proveedores y operaciones en pueblos vecinos

En el año 1993 con el fallecimiento de Alonso la empresa queda en manos de su hijo José que decide incorporar a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio al negocio familiar. El proceso de crecimiento comienza una etapa de franco crecimiento a partir de aquí sumando locales

comerciales y depósitos en puntos estratégicos de la provincia para lograr cubrir demandas que van en aumento.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 73 vehículos más cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto

Se caracteriza por ser una empresa en constante crecimiento que apunta a un servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios altamente competitivos, para ello utiliza una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente por medio de precios competitivos, esto gracias a un combo de precios bajos y una cartera de productos muy amplia que sumados a un riguroso control de sus finanzas le permiten gozar de buena relación con sus proveedores como así también no poseer endeudamiento.

Como empresa de un sector altamente competitivo debe adecuarse a las tendencias del sector para poder seguir teniendo una plaza dentro del mercado y en este contexto la irrupción de las nuevas tecnologías supone tanto una oportunidad como una amenaza tanto para poder captar nuevos clientes como para preservar los ya existentes. Son estas mismas tecnologías las que actualmente están rompiendo el paradigma del sector mayoristas como agente intermediario entre los grandes productores y los clientes finales brindando herramientas a los primeros para poder ofrecer productos directos de fábrica con la mejoría de precio que supone eliminar los mayoristas en la cadena de logística.

No obstante, el sector no solo se encuentra amenazado por ello, menor el contexto actual del país donde la situación económica es determinante, la recesión económica golpea al sector de lleno y solo quienes logran efficientizar sus recursos y utilizar activamente la reingeniería de procesos para optimizar los existentes logran subsistir.

A su vez la pandemia de coronavirus que tuvo efectos mundiales golpeo aún más al país desde lo económico donde las empresas de abastecimiento como las cadenas mayoristas

son fundamentales y siendo uno de los rubros que aumento su demanda debido a la crisis es donde la competencia se ha vuelto aún más férrea.

Es por ello que empresas como Amazon y Walmart han focalizado sus esfuerzos en introducir las Tecnologías de la información en todas sus esferas para poder tener información directa e instantánea sobre cómo están los procesos de su organización y con un bombardeo constante vía web de campañas publicitarias automáticas por medio de herramientas de big data que a su vez les llevan registros de las tendencias del mercado.

Análisis de situación

Se utilizaran 2 herramientas de análisis estrategia para el siguiente informe, el análisis PESTEL que se centrara en factores externos y el modelo de cinco fuerzas de Porter que centra su análisis en las fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria (Administracion Estrategica, 2009)

Macro entorno – análisis PESTEL

A continuación, se utilizará el análisis PESTEL como herramienta para evaluar el entorno en el cual opera la industria con el fin de describir los factores donde la organización actúa teniendo en cuenta 6 factores fundamentales: Político, Económico. Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

a Fuerzas políticas

Desde los comicios presidenciales que dieron como ganador a Alberto Fernández el eje de la política nacional dio un profundo giro de timón a las medidas de su antecesor Mauricio Macri, con suba de retenciones a rubros del sector agropecuario (DECRE-2019-37-APN-PTE - Decreto N° 793/2018. Modificación., 2019) y un nuevo impuesto denominado “IMPUESTO PAIS” sobre la compra de divisa extranjera (Resolución General 4659/2020, 2019) el gobierno nacional busca aumentar su recaudación fiscal para hacer frente a vencimientos de deuda y a su vez sumar argumentos que justifiquen liquidez monetaria y credibilidad institucional de cara a la renegociación de la misma ya que se encuentra bajo fuerte desconfianza debido al antecedente reciente de *default técnico* de los

vencimientos de deuda en dólares con legislación argentina para el año 2020 (Boletín Oficial, 2020).

La pandemia del virus COVID-19 produjo medidas extraordinarias por parte del gobierno nacional, disponiendo de un aislamiento social preventivo de carácter obligatorio para la población en general con el fin de proteger la salud pública, que es obligación indelegable del Estado, adoptando ciertas excepciones a las actividades denominadas *esenciales* por el gobierno, tales como personal de salud, cadenas de abastecimiento, fuerzas de seguridad, etc. (Decreto 297/2020, 2020), la medida estaba fijada hasta el día 31 de marzo del corriente año pero fue extendida por los riesgos latentes de contagio hasta el día 26 de abril.

Otra medida adoptada desde el gobierno fue sobre los comerciantes minoristas y supermercados que fueron acusados de sobrepuestos aprovechando la situación de emergencia por el COVID-19, en consecuencia “el gobierno nacional por medio de la secretaria de comercio interior dependiente del Ministerio de Desarrollo fijo precios máximos para ciertos productos de venta mayorista, se tomará como referencia los precios actualizados al día 6 de marzo de 2020” (Resolución 100/2020, 2020)

En el plano internacional una de las primeras consecuencias de la pandemia fue una baja sustancial en el precio de barril debido a internas entre el Reino de Arabia Saudita y el gobierno de la Federación Rusa, lo cual lleva según el CEO de YPF, Daniel González en entrevista para el diario (La Nación, 2020) a un contexto donde sea difícil lograr nuevas inversiones para el yacimiento de petróleo no convencional “*Vaca Muerta*”. Si bien la baja pronunciada del precio del barril afectó los planes de inversión del sector petrolero no impactó de lleno en el precio de surtidor de nafta ya que el mismo se encuentra congelado por medio del Decreto 118/2020 (Presidencia de la Nación, 2020)

b Fuerzas macroeconómicas

Se observa que en el aspecto económico la Argentina está en un proceso de recesión.

Según el Instituto nacional de estadística y censo (INDEC) “En enero de 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -1,8% respecto al mismo mes de 2019.” (Informes técnicos. Vol. 4, n° 58, 2020).

Esto sumado a lo publicado por el mismo ente nacional “la variación porcentual respecto al mes de febrero del año 2019 sobre el Índice de precios internos al por mayor (IPIM) fue del 56,5%” (Informes técnicos. Vol. 4, n° 49, 2020)

A su vez se puede tomar de otro informe publicado para el sector de consumo en supermercados y autoservicios mayoristas se observan datos de interés detallados a continuación.

“A precios constantes se observa en supermercados una variación interanual de -1.6% y en autoservicios mayoristas 6.6%; A su vez la compra online en supermercados aumento interanual un 50.2% y en autoservicios mayoristas se observó una caída del 61.4%. Se observa que el ticket promedio de compras en supermercados fue de AR\$935 presentando una variación interanual del 51.9% y un ticket promedio de compra en Autoservicios mayoristas de AR\$3410 presentando una variación interanual de 33.5%” (Informes técnicos. Vol. 4, n° 57, 2020), con lo cual damos por sentado la primera observación del informe.

Desde septiembre de 2019 bajo el gobierno del Ex Presidente Mauricio Macri se instauraron controles de cambio para moneda extranjera para evitar las denominadas *corridas cambiarias* y disponiendo de un tope de compra de U\$200 para personas físicas (Boletín Oficial, 2019) que las nuevas autoridades electas han decidido mantener.

Siguiendo la misma línea ideología heterodoxa en materia económica del nuevo gobierno, el Banco Central de la República Argentina dispuso bajar la tasa de referencia considerada excesiva por el mismo ente y poder ofrecer líneas de crédito con, vale la redundancia, tasas más bajas que hoy se encuentra en 38% en términos nominales. (Banco Central de la Republica Argentina, 2020)

Sobre los lineamientos adoptados por parte del Banco Central hay que destacar que tanto consultores privados como el mismo BCRA en su informe mensual sobre expectativas del mercado, y teniendo en cuenta la irrupción del COVID-19, prevén un escenario inflacionario en torno al 40% base para el año 2020 (Banco Central de la Republica Argentina, 2020) con lo cual se puede considerar que la tasa de referencia otorgada es de carácter negativa.

Un factor determinante de cara al futuro serán las secuelas de la pandemia por COVID-19 de público conocimiento que llevaron al gobierno nacional argentino a forzar a la población a una cuarentena obligatoria que acarrea problemas económicos graves a pymes y comercios que se ven imposibilitados de abrir sus puertas.

En materia monetaria el titular del BCRA, Miguel Ángel Pesce declaro en entrevista para el diario Perfil que “sobre la situación recesiva que ya tenía la argentina y la cual le estábamos buscando salida, se agregó este nuevo componente” en ese marco agregó “lo que está haciendo el gobierno es inyectar dinero y crédito para sostener la demanda, que no caiga más y que la situación de recesión en la que nos encontrábamos se morigere con estas medidas”. (Pesce, 2020)

En ese contexto detalla dado el BCRA expandió 33% la base monetaria como bien detalla el diario (Infobae, 2020).

Estos datos conjunto a lo ya expresado en el análisis político del entorno dictan un panorama de recesión prolongada en la economía argentina, con la oferta por parte de productores muy golpeada y una demanda que comenzara a crecer a medida que los efectos del COVID-19 se vayan atenuando y la circulación de la población empieza a aumentar; Sumado a las medidas tomadas desde lo monetario por parte del gobierno nacional plantean un escenario inflacionario de cara al 2020 y 2021 para la Argentina.

El índice de desempleo en la República Argentina se sitúa en torno al 8,9% a nivel nacional según fuentes oficiales, que a su vez detallan del 9,5% para la región de Córdoba, con un nivel de educación del 29,4% para la población con estudios secundarios completos y del 22% con estudios universitarios completos (INDEC, 2020)

Por medio del (Decreto 14/2020, 2020) el gobierno estableció un aumento salarial para trabajadores del sector privado de \$4000 que tendrá que ser tenido en cuenta para futuras negociaciones paritarias y Para las micro, pequeñas y medianas empresas el Gobierno decidió que, siempre que cuenten con “Certificado MiPyME” vigente, no deberán pagar las contribuciones patronales con destino a la Anses, tal cual disponía la ley de Pymes 24.467, sancionada en 1995.

También vale hacer mención a otras medidas que se ha tomado desde el ejecutivo. En lineamiento a la política nacional, el Presidente de la nación por medio de Decreto de Necesidad y Urgencia estipulo que “En caso de despido sin justa causa durante la vigencia del presente decreto, la trabajadora o el trabajador afectado tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente de conformidad a la legislación vigente” (Boletín Oficial de la República Argentina, 2019) , medida que tendría vigencia hasta el mes de junio del año 2020, en principio. También mediante la ley 27.541 se incrementó la alícuota del impuesto sobre los débitos del 0,6% al 1,2% para las extracciones efectivo, bajo cualquier forma, efectuados en las cuentas alcanzadas por el dicho gravamen. (Boletín Oficial de la Nación Argentina, 2019)

Las medidas de suba de retenciones produjeron tensiones con el sector agropecuario que comenzó a movilizarse en contra ya que afecta la rentabilidad sobre sus ingresos y **impactara en los precios finales de venta** en un contexto donde la financiación es muy elevada, como lo expresa el diario (INFOBAE, 2020) en entrevista con distintas asociaciones agropecuarias

d Fuerzas tecnológicas

Como factor tecnológico concentraremos la atención en la tecnología móvil debido a que es el medio de mayor penetración dentro del mercado como detallaremos a continuación.

En la Argentina son 3 los grandes operadores telefónicos, Movistar, Claro y Personal que operan en un rango de frecuencia entre los 850MHz y los 1900 MHz y cuentan con la tecnología LTE para ofrecer servicio de red 4G. Estos proveen servicio a los millones de dispositivos móviles en el país y cuentan con una participación de mercado muy pareja, Movistar liderando el mercado con 34,4%, Claro con 33,9% y Personal con el 31,7%. (ENACOM, 2019)

El ente gubernamental encargado de otorgar el marco normativo, entregar permisos y licencias como así también resguardar el bienestar general las condiciones de igualdad en el acceso de la población a servicios de calidad es el Ente Nacional de Comunicaciones o ENACOM por sus siglas. (ENACOM, 2020)

Es por medio de datos brindados por este ente que podemos observar un elevado acceso por parte de la población a las líneas de telefonía móvil con una cantidad de líneas registradas de 57,78 millones o dicho en otros términos 128 líneas cada 100 hab. (ENACOM, 2019)

Aunque el sector muestra ser un rubro interesante a simple vista para inversiones las mismas parecieran no llegar por factores gubernamentales

Como afirma Alejandro Prince director de Price Consulting, empresa dedicada a la consultoría en el sector para el medio web IProfesional “La Argentina no es hoy un destino de inversiones extranjeras. Y los locales tampoco harán nada hasta que pase el temporal. Hay un escenario de total incertidumbre global, regional y local. Y la macro, la micro y en la mesoeconomía (el juego de los mercados y las actividades económicas) van de mal a peor donde, a su vez, al sector le faltan algunas definiciones” (IProfesional, 2019)

Fuerzas ecológicas

Argentina posee un marco legal para las actividades industriales bajo la ley 25.675 en la cual establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La congruencia de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación (Senado de la Nación Argentina, 2020)

A su vez la ley 25.019 establece beneficios impositivos para aquellas inversiones de capital que tengan como fin la instalación y producción de equipos eólicos y solares y invita a las provincias a actuar del mismo modo en materia impositiva (Ministerio de Justicia y derechos humanos, 2020)

Bajo el régimen de energía eléctrica enmarcado en la ley 15.336 es facultad del poder ejecutivo fijar los precios y tarifas para la energía eléctrica que se comercialice en las centrales y líneas que integran la Red Nacional de Interconexión y para los servicios públicos de jurisdicción nacional, los que dentro del principio de lo justo y razonable deberán responder básicamente a los conceptos expresados en el art. 39° de la misma ley. (Poder Legislativo Nacional , 1960)

e Fuerzas Legales

El estado argentino ejerce una fuerte regulación sobre el mercado en sus diversas esferas y utiliza diversos entes para monitorear el funcionamiento de las normas establecidas. Analizaremos el caso de la industria alimentaria que nos compete para el análisis que estamos llevando a cabo.

El Servicio Nacional de Sanidad y calidad Agroalimentaria (SENASA según sus siglas) “es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.” (SENASA, 2020)

Otro ente importante es La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992, mediante decreto 1490/92. Colabora en la protección de la salud humana, garantizando que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de los ciudadanos posean eficacia (que cumplan su objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (que respondan a las necesidades y expectativas de la población). Para ello, se encarga de llevar adelante los procesos de autorización, registro, normalización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional. La ANMAT depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud, con un régimen de autarquía económica y financiera (Consultora Administración Salud, 2019)

A su vez en materia impositiva y tributaria es la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) el organismo que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social de la Nación. (AFIP, 2020).

Son los entes gubernamentales principales que regulan las actividades productivas del mercado alimenticio en la Argentina. En medio de la pandemia de COVID-19 han dictado, conjunto al ejecutivo nacional, ciertas medidas para poder paliar los efectos económicos que a traído consigo la emergencia como por ejemplo “la postergación del vencimiento para el pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino del período devengado marzo de 2020” (Boletín Oficial, 2020) o la ya nombrada con anterioridad (Resolución 100/2020, 2020)

Micro entorno – Modelo 5 Fuerzas de Porter

Para el siguiente análisis se utilizará el Modelo de 5 fuerzas elaborada por Michael E. Porter por la cual evaluaremos las fuerzas que conforman la competencia dentro de la industria donde mas intensa sea una fuerza más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener ganancias (Administración Estratégica, pág. 79)

a Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector es muy férrea y son muchos los participantes haciendo que haya una alta oferta de competidores. El servicio ofrecido es compartido por los participantes del sector y su competitividad reside en los precios y ofertas ofrecidos al consumidor. También se observa que el canal predilecto del consumidor es la venta directa. Entre los principales actores del rubro podemos encontrar a supermercado mayorista Yaguar S.A., Makro S.A., Grupo dinosaurio S.A., Barale mayorista o Luis Alberto Demarchi e Hijos SRL, entre otros.

En el actual contexto de crisis generado por el COVID-19 aquellas empresas con una capacidad de logística más eficiente y con precios más accesibles son las que corren con ventaja competitiva por sobre el resto.

b Amenaza de nuevos competidores

Las empresas del sector se encuentran fuertemente establecidas y poseen una reputación que las precede encontrándolas ya en una etapa de maduración. Aun así la mayor barrera de entrada al rubro no pasa por la órbita de la fidelidad de la clientela si no que se encuentra en el índole monetario debido a los altos costos de logística, stock y reposición que se necesitan para competir y mantener una plaza en el mercado.

c Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector se pueden encontrar múltiples proveedores tanto de origen nacional como internacional y cada uno con un poder de negociación distinto que a su vez comercializan una amplia variedad de productos no solo alimenticios si no cosméticos, de limpieza, etc. debido a que forman parte de grandes grupos empresariales. A grandes rasgos podemos mencionar a cadenas de origen multinacional como Nestlé, Johnson & Johnson, P & G, Unilever, Mondelez International, Compañía de Bebidas de las Américas, Coca Cola company o PepsiCo que son aquellas con un mercado mundial y su poder de negociación

es total. Por otro lado, podemos encontrar a aquellos proveedores de origen nacional como lo son Arcor, La Serenísima, Molino Cañuelas, Inalpa S.A. o Grupo Ledesma.

Vale hacer mención a la medida de precios máximos dictada por el ejecutivo nacional que fija tope a los precios que los supermercados y mayoristas deben presentar en góndola y que impacta directamente a las negociaciones que se llevan a cabo con proveedores del sector. (Resolución 100/2020, 2020)

d Poder de negociación de los clientes

Los clientes cuentan con un poder muy amplio en tiempos actuales ya que no solo con los avances en las telecomunicaciones que permiten disponer de la información al instante sobre los precios disponibles en los establecimientos por medio de canales de venta online si no que a su vez estos basan su fidelización en los precios y ofertas ofrecidos ofrecidos en estos tiempos de recesión

e Amenaza de productos sustitutos

Los avances tecnológicos han permitido que se alteren los canales por los cuales el producto llega del productor al consumidor final salteándose en el proceso a los antiguos agentes que oficiaban de intermediarios entre estos. Se puede observar este fenómeno en las tiendas online que ofrecen proveedores como Grupo Arcor o Coca Cola Company y los números que arroja el INDEC sobre ventas online de supermercados mayoristas donde sus ventas online han caído 70% interanual. (INDEC, 2020)

Esto supone un gran cambio en el paradigma de venta convencional donde los agentes deben adaptarse rápidamente y presentar alternativas que permitan de alguna manera competir contra estos nuevos canales de venta que se presentan como amenazas, pero también como una gran oportunidad.

Análisis de mercado

Según estimaciones realizadas por el INDEC en provincia de Córdoba habitan actualmente 3.760.450 de habitantes y proyectan para el año 2025 un ascenso a 3.945.677 de habitantes los cuales se sumarán a la demanda del sector. (INDEC, 2010). El mismo ente informa en sus informes que las ventas en autoservicios mayoristas aumentaron un 11,4% frente a un 5,3% de aumento en supermercados lo cual puede responder a la búsqueda de mejores precios por parte de los consumidores donde casi la totalidad de los mismos realiza sus compras presencialmente en el salón. A su vez el 49,5% opta por pago en efectivo por sobre el 35,2% que utiliza el pago por medio de tarjetas o el 15,3% que utiliza otros medios. (INDEC, 2020)

Por su parte la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) que engloba los grandes actores del sector, con más de 80 cadenas de gran volumen de ventas entre sus miembros, dio sus proyecciones para el 2020 post pandemia por COVID-19 al 28 de abril, esta especula graves problemas de financiación para el sector y una inflación para 2020 que oscila entre 59% y el 85% según el escenario ponderado e insta a sus miembros a actualizar sus proyecciones según los datos que informa.

El pertenecer a una cámara de comercio como lo es CADAM trae ventaja tanto en materia de asesoría económica como legal y abre canales de dialogo con otros empresarios con lo cual abre la posibilidad de nuevos socios o clientes, brinda una mejor imagen y posee un canal directo con entidades gubernamentales.

Son 49 las cadenas de supermercados que optaron por unirse a la CADAM y tienen operaciones en la provincia de Córdoba, de las cuales podemos mencionar: Tadicor, Parodi SRL, MAXICONSUMO, YAGUAR y MAMUT, Luconi hnos., MAKRO, Yaguar, entre otros. (CADAM, 2020)

Análisis interno

A continuación, se analizara la cadena de valor de la empresa Redolfi SRL para poder determinar la situación actual de la organización dentro del mercado teniendo en cuenta 2 niveles de la misma, las actividades primarias y las actividades secundarias.

Actividades primarias

Logística interna

Las ventas de Redolfi SRL se canalizan a través de sus vendedores y sus establecimientos comerciales por medio de un sistema informático donde son gestionados para estimar compras a proveedores, niveles de demanda esperadas y el stock actual. A su vez cuenta con un Encargado para el sector ventas que puede modificar parámetros como el stock mínimo o los estimativos de demanda si hubiera acontecido un quiebre de stock en algún producto.

Una vez arribado los pedidos el control de los mismos se hace de manera manual sin ningún tipo de sistema más que el propio empleado seleccionado para que constate que la mercadería llegó en su totalidad y en buen estado. Luego se procede a almacenar los productos en alguno de los 6 depósitos que Redolfi SRL posee.

Operaciones

Las operaciones diarias de Redolfi SRL son llevadas a cabo por sus 132 empleados que responden a una estructura de mandos dividida en 3 gerencias: General, de Ventas y Administración & Finanzas.

A su vez existe un jefe de depósito y logística que depende del gerente de administración pero que tiene a cargo varias áreas, con lo cual se puede decir que es un 4 mando gerencial.

Es para destacar la ausencia de un departamento de Recursos Humanos y su importancia de este para la evaluación de nuevo personal como así también para el entrenamiento de un empleado en un nuevo puesto.

Logística externa

Para llevar a cabo sus ventas Redolfi SRL cuenta con una flota de 73 vehículos entre los que se encuentran utilitarios hasta camiones de gran porte.

El personal no cuenta con capacitación en las tareas de logística más que la experiencia ganada con los años de servicio, aun así, no se registran mayores problemas.

Los clientes pueden recibir en un lapso de entre 24hs y 48hs sus pedidos dependiendo si el pedido es en sucursal o en otras localidades.

Marketing y ventas

Las ventas son llevadas a cabo tanto por sus vendedores como en sus locales comerciales y se ofrecen descuentos al pago por contado.

No poseen una estrategia de marketing, solo una web con información sobre sus promociones y un contacto según ciudad más una página comercial en la red social Facebook.

Utilizan el patrocinio de un club local en James Craik, Radios y publicaciones en infoguias para lograr presencia en su clientela.

Como parte de su responsabilidad empresarial colaboran con distintas instituciones civiles como hospitales y colegios.

Servicio post venta

Si bien no cuentan con un servicio post venta propiamente dicho los vendedores se encargan de asesoras comercialmente a sus clientes.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

La infraestructura recae en sus locales comerciales: cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Como se mencionó anteriormente el traslado de materiales y personal se realiza por medio de una flota de 73 vehículos

Gestión de recursos humanos

El manejo de esta área no recae en un departamento especializado ni tampoco se adoptan criterios estándar para la contratación y capacitación del personal.

Las entrevistas a nuevo personal recaen en los gerentes del sector y en caso de necesitar personal altamente capacitado se utilizan los servicios de clasificados de diarios.

La capacitación y ascensos de personal se determinan según la experiencia y años de servicio, pero no son ninguna garantía de eficacia a la hora de sumar responsabilidades

Parte de la cultura de la empresa es poder forjar relación con sus empleados y mantenerlos mucho tiempo con lo cual se observa baja rotación de personal.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo de tecnologías en la organización se limita al sistema de control de abastecimiento que utilizan para estimar compras y demandas, se le suman su acotada pagina web y su fanpage en Facebook. No posee canales digitales más que los nombrados para promoción de productos o captación de nuevos clientes.

Aprovisionamiento

Su aprovisionamiento se efectúa en base a su sistema de control de abastecimiento que les ayuda a pronosticar demandas y lleva el stock actual. Sus proveedores son grandes empresas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Johnson & Johnson, , Branca o Kodak, con los cuales no posee endeudamiento debido a que 80% de sus ventas son al contado y los restantes plazos de cobro no superan los 21 días que sumado a un riguroso control de sus finanzas le permite llevar una excelente relación con sus proveedores .

Marco Teórico

Dentro del mundo empresarial existencia diversas definiciones sobre lo que se conoce como planeación estratégica, son muchos los autores como Igor Ansoff en la década de los 60' sentando las bases de la planificación, seguido por Charles Hill, Paul Romer y Gareth Jones hacia los comienzos del milenio y algunos más recientes como Roberto Espinoza y José María Sainz De Vicuña que han ahondado en la temática en la última década y han generado un consenso sobre que entendemos por una planificación estratégica

“Nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge 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 tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz de Vicuña, 2018)

También vale la pena aclarar a su vez que estas decisiones no resultan en todos los casos de manera previamente planificada, suelen surgir estrategias valiosas desde muy dentro de la organización sin planearlas. No obstante, considerar la planeación formal y racional es un punto de partida útil para nuestro viaje por el mundo de la estrategia (Hills & Jones, 2009)

El modelo del proceso formal de la planificación estratégica para la elaboración de estrategias consta de cinco pasos principales: 1) la elección de la misión y las principales metas corporativas; 2) el análisis del entorno competitivo de la organización para identificar oportunidades y amenazas; 3) el análisis interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades; 4) la elección de estrategias basadas en las fortalezas de la organización y el aprovechamiento de oportunidades externas, que, a su vez, corrijan las debilidades y contrarresten las amenazas externas; e 5) implementación de dichas estrategias (Hills & Jones, 2009)

Para comenzar el proceso de planificación es primordial poder definir la cartera de mercado que nuestra empresa quiere abarcar y para ello los altos mandos cuentan con

muchas herramientas a su disposición, entre las que más destaca la llamada matriz de Ansoff.

Dicha matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción para seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Espinoza, 2015)

El primer cuadrante corresponde a la penetración de mercado, que tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. (Ansoff, 1965)

Como decía Paul Romer, de la universidad de Nueva York, “el verdadero crecimiento económico no resulta de nuevos recursos, sino de recursos ya existentes reordenados para ser más valiosos.” (Romer, 1991)

Para Sainz de Vicuña internet aporta ventajas a la estrategia empresarial de las pymes en todos los procesos de la cadena de valor. La mayor ventaja es que le permite estar en contacto permanente con sus clientes, informarse de las novedades del mercado, así como darse a conocer. (Sainz de Vicuña Ancin, 2018)

Las redes sociales se están convirtiendo (si es que no lo son aun) en una de las principales ventanas al mundo para las empresas, con independencia de su tamaño. Las Pymes pueden competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas en campos como la búsqueda de talentos o el posicionamiento de marca. Así mismo abre la posibilidad a la gestión ubicua de herramientas especializadas como los CMR (Customer relationship management por sus siglas en ingles), que permiten optimizar la atención comercial, mejorando la accesibilidad y los flujos de información entre las empresas proveedoras y sus clientes. (Sainz de Vicuña Ancin, 2018)

Como afirman los autores previamente citados, el mundo cambia de manera más veloz acorde a que las nuevas tecnologías avanzan y la utilización de esta deja de ser una herramienta más para la organización y se convierte en la principal arma con la cual nuevos competidores amenazan la participación en los mercados que antaño las grandes

empresas tenían asegurada. Es indispensable desde un punto de vista operativo optar por sacar máximo provecho de estas tecnologías si lo que se quiere es preservar las utilidades del negocio brindando una gestión más eficaz de los clientes.

Diagnostico

Habiendo elaborado un exhaustivo análisis de la situación de Redolfi SRL se recomienda utilizar una estrategia de penetración de mercado haciendo uso de los recursos existentes con la implementación de una estrategia de posicionamiento virtual.

La principal amenaza a la empresa proviene de un factor externo a la industria y es la economía nacional. La irrupción de la pandemia por COVID-19 paralizó la economía del país y contrajo fuertemente la demanda de consumo como también trajo consigo problemas dentro de la cadena de logística y abastecimiento por los nuevos controles sanitarios. Así también la incertidumbre económica que genera un eventual nuevo default que generaría grandes problemas de financiamiento y recesión prolongada al no contar con los suficientes recursos locales para afrontar las consecuencias de la pandemia. Pero es esta misma situación una gran oportunidad tanto para Redolfi SRL como para el sector mayorista de alimentos ya que es uno de los pocos rubros que no muestran caídas en el consumo y cuenta con autorización gubernamental para seguir sus operaciones en el marco de las medidas adoptadas por la pandemia.

Redolfi cuenta con una participación en localidades aledañas a Córdoba y posee sus centros de distribución próximos a rutas nacionales que le permiten tener una rápida llegada a provincias limítrofes a Córdoba con lo cual le esquivan a la competencia directa con las cadenas de la capital provincial y le permite mantener utilidades mediante la venta en pueblos del interior provincial.

Por medio de una propuesta de penetración de mercado por medio de la innovación tecnológica se pueden sortear las barreras de ingreso que se presentaban en el mercado dentro de la capital provincial como así también hacerlo de una manera mucho menos costosa de lo que años anteriores hubiese sido y sin tener que contar con presencia física

logrando así una penetración de mercado mayor con la que cuenta actualmente y apoyando así el crecimiento sostenido que se busca desde la alta gerencia.

La propuesta consiste en implementar una estrategia de posicionamiento online para lograr abarcar una mayor cuota de mercado desarrollando a nivel institucional un canal de venta online utilizando los productos actuales ofrecido y sumar la utilización de un sistema de CMR (Customer relationship management) que le permita ser más específico con la atención que se le brinda al cliente destacando así sobre sus competidores próximos y lograr convertir clientes potenciales en clientes de cartera dentro de una base de contactos virtual. A su vez puertas adentro la implementación de un sistema CMR ayuda a la gestión del propio personal de manera más efectiva ya que se carece de un área de recursos humanos pertinente.

No obstante, Redolfi SRL actualmente carece de la capacitación que esto requiere y tampoco cuenta con un área de recursos humanos por lo cual el proceso deberá ser llevado a cabo de manera escalonada, usando capacitaciones por parte de terceros a los mandos gerenciales y jefes de área pertinentes para lograr que estos a su vez capaciten a sus subordinados.

Se recomienda realizar este tipo de inversión como algo de carácter necesario e indispensable, la pandemia y recesión presentan una oportunidad para aquellas empresas que actúen rápido en adecuarse a las nuevas tendencias y aquellas que tomen la decisión con demora u omisión de esta no solo transformaran la actual oportunidad en una amenaza futura si no también pondrán en riesgo la existencia misma de la empresa.

A su vez la inversión presenta un ahorro futuro brindando información más detallada de las tendencias de compra ayudando a focalizar las estrategias de marketing según las preferencias vayan variando y la información se pueda analizar en tiempo real por parte de los vendedores que contarán con un historial de compra detallado permitiendo brindar una atención personalizada que afiance a los clientes ante una competencia cada vez más amplia e intensa.

Por otra parte, el uso de nuevas tecnologías permite a los mandos gerenciales lograr captar futuros empleados mediante la recepción online de la información y a su vez llevar

cuenta de manera virtual del personal existente permitiendo obtener informes precisos en tiempo real de las operaciones que se llevan a cabo supliendo en parte de esta forma la carencia de un área de recursos humanos pertinente.

Plan de implementación

Previo a una presentación formal de la propuesta profesional se deben analizar tanto la misión, la visión y los valores que rigen a la empresa entendiendo que son los lineamientos sobre los cuales se fundamentan las decisiones que se toman en el plano estratégico, con lo cual es pertinente evaluarlos para que estén formulados de manera correcta.

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”.

Observamos que la misión es pertinente con la propuesta y no necesita de cambios.

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 visión resulta ser confusa en su redacción y esgrime puntos como buscar rentabilidad continuada lo cual es una consecuencia de lograr un buen funcionamiento y sujeta a factores exógenos a la organización, podría redefinirse este punto como:

“Ser una empresa líder del mercado mayorista argentino con una fuerte impronta familiar e innovación constante, mediante una cartera diversificada de productos de calidad, con una estrecha relación de confianza y profesionalidad tanto para sus clientes como para sus proveedores, con la responsabilidad social de ofrecer capacitación constante, desarrollo y crecimiento personal para sus empleados”

Valores

Entre sus valores se encuentran respeto hacia el cliente, Confianza Esfuerzo y dedicación Honestidad, etc. Se encuentran alineados con la propuesta sin embargo vemos muy similares la orientación al cliente y el respeto al cliente en su descripción, podrían fusionarse ambos en uno y agregar un nuevo valor con vistas al desarrollo tecnológico acorde a las nuevas tecnologías que se busca implementar de modo que podría redactarse:

- Orientación al cliente: respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Innovación constante: adaptándose de la mejor manera posible a las nuevas necesidades y herramientas que surgen en un mundo cada vez más tecnológico

Objetivo general

“Alcanzar una rentabilidad de al menos el 2% hacia 2024 mediante un plan de internalización online que permita penetrar el mercado mayorista que ya se explotaba aún más”

Si bien la presencia de Redolfi como agente mayorista es conocido en el interior provincial no lo es así en la capital ni en provincias aledañas, mercados antaño cautivos debido a la necesidad de una presencia física como punto de venta y que hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología no es necesario, con lo cual la penetración del mercado es posible de una manera mucho más rentable.

El eje de la estrategia no pone foco en un área geográfica específica como podría ser la capital provincial, pero si limitando su accionar a las provincias limítrofes puesto que se busca la rápida atención y entrega de mercadería al cliente

De acuerdo con el INDEC tan solo en marzo de 2020 las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas mostraron un aumento del 21,2% a precios constantes respecto al mismo mes del año anterior, con lo cual refuerza la viabilidad del objetivo planteado teniendo en cuenta que la totalidad de las ventas de Redolfi SRL pasaron por los canales tradicionales. (INDEC, 2020)

El escenario planteado establece como objetivo anual un aumento de ventas a precios constantes del 30% anual sobre las ventas corrientes de mercadería utilizando el canal de venta online como principal herramienta.

Objetivos específicos

1. Desarrollo de plataforma online de venta al consumidor con acceso móvil que requiera de un log in mediante la creación de un usuario y permita alcanzar las 350 ventas mensuales por este canal para el segundo trimestre de 2021.

Considerando que según las estadísticas de INDEC el ticket promedio en autoservicios mayoristas alcanza los \$2879, las 350 ventas mensuales equivaldrían aproximadamente \$1.007.650 o trimestralmente un ingreso de \$3.022.950 (INDEC, 2020)

2. Desarrollo de imagen corporativa de Redolfi SRL en redes sociales con el objetivo de alcanzar las 8000 visitas mensuales para mediados de 2021.

Un estudio sobre el comercio online elaborado por la Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE) la tasa de conversión del ecommerce en argentina dio un salto abrupto consecuencia de la pandemia por COVID, llevando como ejemplo el caso del gigante del sector COTO a una tasa de conversión del 13%, teniendo en cuenta que los niveles previos en 2019 era del 1,07%, con lo cual en un escenario de inicio una tasa del 3% es más que realista y 8000 visitas significarían unas 240 compras mensuales. (CACE, 2020)

3. Lograr reducir los quiebres de stock en un 30% respecto al año anterior.

En base a los datos suministrados por la organización que estiman una pérdida de \$50.000 anuales en quiebre de stock se plantea la utilización de un sistema de log in en la app móvil como se planteó en el primer objetivo nos permitirá generar patrones de compra mediante el análisis de los datos que arroja la misma aplicación y con el uso de herramientas digitales poder predecir mejor los patrones de demanda con el fin de suministrar información más precisa al departamento de ventas persiguiendo la meta de reducir pérdidas por quiebre de stock en \$15.000

4. Alcanzar un grado de satisfacción del cliente en torno al 85% mediante encuestas online mediante la plataforma móvil.

Alcance

La propuesta involucra las áreas de Logística, administración y fuertemente a los mandos gerenciales que al no contar con un departamento específico de marketing serán quienes carguen la responsabilidad de decisión sobre la estrategia de publicidad y con asesoramiento

externo, para proveer de el *know-how* necesario para el posicionamiento de marca y desarrollo web.

- Temporal: se fija un horizonte temporal de 4 años, comprendido en el periodo 2021-2024
- Geográfico: el área de cobertura se fija para la provincia de Córdoba, Santa Fe y norte de San Luis

Plan de Accion

- *Primer y segundo Objetivo*

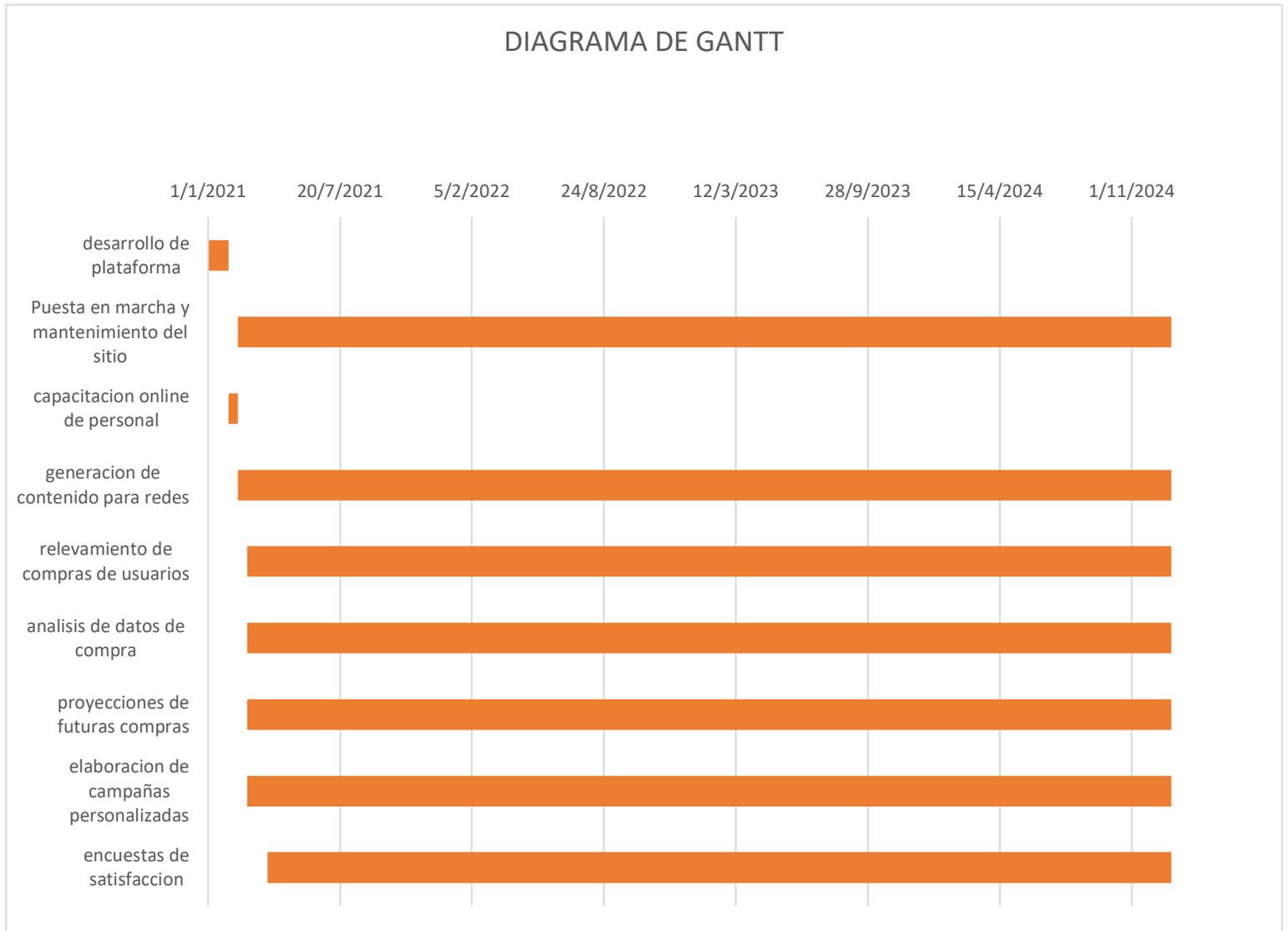
descripción	Tiempo		Recurso Humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	inicio	fin	Responsable	área	Propio	Terceros	
Desarrollo de plataforma online que incorpore: app móvil, sistema de pago, posicionamiento en web mediante <i>Keywords, chatbot</i> con IA, filtros de búsqueda, base de datos de usuarios	1/1/2021	1/2/2021	Gerentes de administración y ventas	Ventas y administración		desarrollador web tercerizado	U\$2500 desarrollo +U\$1200 mantenimiento
puesta en marcha del sitio	15/2/2021	31/12/2024					
mantenimiento del sitio							
generación y análisis de patrones de compra	1/5/2021	31/12/2024	Gerentes y jefe de Logística	Ventas y administración	plataforma web		Incluido en mantenimiento de sitio
capacitación online a vendedores y personal de Logística para gestión correcta de la plataforma	1/2/2021	15/2/2021	Gerente de Ventas, jefe de Logística	Ventas y logística	Plataforma web, Oficinas de la empresa		\$1200 x hora 40 hs \$48000
contratación de Community Mannager	1/2/2021	15/2/2021	Gerente General	Gerencia General		Grupo de RRHH externo	\$36.806,91
generación de contenido para redes sociales y plataforma web	15/2/2021	31/12/2024	Community Mannager	Ventas	Redes sociales de la empresa		\$50.000 mensuales durante 48 meses

- *Tercer objetivo*

Descripción	Tiempo		Recurso Humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	inicio	fin	Responsable	Área	Propio	Terceros	
relevamiento de compras de los usuarios en la plataforma web	1/3/2021	31/12/2024	gerente de ventas	Ventas	plataforma web		Incluido en mantenimiento de sitio
cruzamiento de datos entre compras pasadas y tendencias de compra observadas en la plataforma web							
proyección de compra de nuevo pedido a proveedores							

- *Cuarto objetivo*

Descripción	Tiempo		Recurso Humanos		Recursos físicos		Recursos económicos
	inicio	fin	Responsable	Área	Propio	Terceros	
análisis de compras de los usuarios de plataforma	1/3/2021	31/12/2024	gerente de ventas y Community Mannager	Ventas	plataforma web		Incluido en mantenimiento de sitio y sueldo de empleados
elaboración de campañas publicitarias personalizadas en base a una segmentación sobre los perfiles de compra							
envió de campañas personalizadas hacia los distintos segmentos de compra vía plataforma web							
envió de encuestas de satisfacción sobre el proceso de compra e imagen de la organización	1/4/2021	31/12/2024	Community Mannager	Ventas			

Diagrama de Gantt

Presupuesto

La implementación del plan de acción para Redolfi supone un costo de \$3.889.271

Plan de Acción	2021	2022	2023	2024
Desarrollo sitio web	\$ 255.000,00			
Mantenimiento sitio web	\$ 146.400,00	\$ 200.568,00	\$ 264.749,76	\$ 336.232,20
Capacitacion de Personal	\$ 48.000,00			
Sueldo Comunity Mannager	\$ 36.806,00	\$ 50.424,22	\$ 66.559,97	\$ 84.531,16
Presupuesto para Redes	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
Totales	\$ 1.086.206,00	\$ 850.992,22	\$ 931.309,73	\$ 1.020.763,36
Inversion Total	3.889.271			

En base a los resultados obtenidos en 2018 se proyectaron los datos de 2019 y 2020 utilizando como tasa de actualización la inflación informada por el BCRA y se utilizo la inflación esperada por el mismo ente para proyectar el periodo 2021-2024. (BCRA, 2020)

	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 1.017.780.220	\$ 1.394.358.901	\$ 1.840.553.749	\$ 2.337.503.262
	\$ 305.334.066	\$ 418.307.670	\$ 552.166.125	\$ 701.250.978
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.323.114.286	\$ 1.812.666.571	\$ 2.392.719.874	\$ 3.038.754.240
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 797.665.266	\$ 1.092.801.414	1.442.497.866	1.831.972.290
Otros Costos de Venta	\$ 327.076.087	\$ 448.094.239	591.484.396	751.185.182
Gastos Administrativos	\$ 24.482.175,58	\$ 33.540.580,55	\$ 44.273.566,32	\$ 56.227.429,23
Gastos de Comercialización				
Gastos Financieros	\$ 126.071.799	\$ 172.718.365	227.988.242	289.545.067
Otros Egresos	\$ 2.827.622	\$ 3.873.842	5.113.471	6.494.108
Plan de acción 1	\$ 1.086.206	\$ 850.992	\$ 931.310	\$ 1.020.763
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.279.209.155	\$ 1.751.879.432	\$ 2.312.288.851	\$ 2.936.444.841
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.905.131	\$ 60.787.139	\$ 80.431.023	\$ 102.309.400
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 15.366.796	\$ 21.275.499	\$ 28.150.858	\$ 35.808.290
UTILIDAD NETA CON PLAN DE ACCIÓN	\$ 28.538.335	\$ 39.511.640	\$ 52.280.165	\$ 66.501.110

En base a las estimaciones realizadas podemos observar concluir el año 2024 con una rentabilidad del 2,19%, concluyendo con una TIR del 771% (es decir por cada peso invertido se estima ganar \$7.71) y de un VAN de 54.904.017

Inversión a realizar	-3.889.271	Rentabilidad 2024	2,19%
Flujo del período 1	28.538.335	Rentabilidad 2018	1,94%
Flujo del período 2	39.511.640	Diferencia	0,25%
Flujo del período 3	52.280.165		
Flujo del período 4	66.501.110	VAN	54.904.017
Duración en años	4	TIR	771%

Conclusiones y Recomendación Profesional.

En definitiva, la implementación de una estrategia de comercialización enfocada en el e-Commerce es crucial en el contexto actual donde las nuevas tecnologías son los grandes agentes de cambio en todos los aspectos sociales.

Los beneficios que supone la aplicación de una plataforma online superan ampliamente los costos que conlleva, a su vez la empresa estaría amoldándose a los cambios que comienzan en el mercado y es imperativo el sumarse a tiempo a ellos, como lo es la utilización de un software que permita hacer un seguimiento sobre las compras de los clientes.

No solo trae consigo la reducción de incertidumbre sobre los cambios en la demanda si no que a su vez generan un efecto de afianzamiento en la clientela que ve como la empresa se adapta hacia ellos.

Es importante remarcar que el beneficio trae consigo la responsabilidad por parte de los mandos gerenciales de las capacitaciones que pudiesen surgir sobre nuevos cambios en las tecnologías ya que no será solo la empresa quien adopte esta estrategia y se deberán efectuar ajustes en la plataforma de ser necesario. Así como se presenta una gran veta de negocio es una puerta hacia nuevos competidores que antes no se tenía registros, el mercado

sigue creciendo y presenta beneficios cuantiosos para quienes comprenden que la innovación constante es el factor determinante.

Es por ello por lo que tampoco se puede dejar de lado el factor mas importante dentro de una organización como lo es el capital humano, por ello a modo de recomendación profesional se recomienda poner en carpeta la creación del área de recursos humanos. Ninguna organización puede pretender crecer en un futuro si no atiende a quienes representan los cimientos de toda organización, que son sus empleados y es por ello que no puede recaer semejante peso en tan solo un puñado de mandos gerenciales.

Bibliografía

- AFIP. (2020). *afip.gov.ar*. Obtenido de <https://www.afip.gov.ar/institucional/>
- ANDigital. (1 de Abril de 2020). *AN Digital*. Obtenido de <http://andigital.com.ar/municipios/item/84219-la-plata-el-municipio-intervino-el-mercado-regional-de-frutas-y-verduras>
- Anonimo. (5 de Marzo de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/05/tractorazo-en-cordoba-contra-el-aumento-a-las-retenciones/>
- Ansoff, I. (1965). *corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Penguin.
- Argentina, P. d. (2019). *DECRE-2019-37-APN-PTE - Decreto N° 793/2018. Modificación*. De Divulgación, Poder Ejecutivo Nacional, Buenos Aires. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223859/20191214>
- Argentina, P. d. (2019). *Resolución General 4659/2020*. Poder Ejecutivo de la Nacion Argentina, Buenos Aires. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224404/20200107>
- Banco Central de la Republica Argentina. (5 de Marzo de 2020). *bcra.com*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/comunicados.asp>
- Banco Central de la Republica Argentina. (Febrero de 2020). *bcra.com*. Obtenido de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>
- Barbería, M. (7 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/07/el-banco-central-emitio-casi->

600000-millones-en-marzo-un-tercio-de-la-base-monetaria-para-paliar-el-impacto-economico-del-coronavirus/

- Benites, A., & Rivas, F. (4 de 12 de 2019). *El Pais*. Obtenido de diario El Pais: https://elpais.com/internacional/2019/12/03/argentina/1575383871_787701.html
- CACE. (Mayo de 2020). *Camara argentina de comercio electronico*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CADAM. (28 de Abril de 2020). *Camara argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de [cadam.com.ar: http://cadam.com.ar/web-mayoristas/](http://cadam.com.ar/web-mayoristas/)
- Cavallo, D. (2 de Abril de 2020). El Cronista. (Anonimo, Entrevistador) web. Buenos Aires. Obtenido de Cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Cavallo-pronostico-un-sombrio-futuro-para-la-economia-argentina-tras-el-coronavirus---20200402-0005.html>
- Charles L. W. Hill, G. R. (s.f.). *Administracion Estrategica* (Octava Edicion ed.). Mc Graw Hill.
- Consultora Administracion Salud. (2019). *Administracionsalud.com.ar*. Obtenido de <https://administracionsalud.com.ar/anmat/>
- desarrollo, M. d. (19 de Marzo de 2020). *Resolución 100/2020*. Recuperado el 2020 de Marzo de 19, de Boletín oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>
- ENACOM. (Septiembre de 2019). *ENACOM*. Obtenido de <https://indicadores.enacom.gob.ar/>
- ENACOM. (Enero de 2020). *enacom.com.ar*. Obtenido de https://www.enacom.gob.ar/que-es-enacom_p33
- Espinoza, R. (Mayo de 2015). *Robertoespinoza*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Hills, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica* (Octava Edicion ed.). Mac Graw Hill.
- INDEC. (2010). *proyecciones provinciales por sexo y grupo de edad 2010 - 2040*. INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y Autoservicios maoristas*. Informativo, INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf

- INDEC. (Marzo de 2020). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- INDEC. (20 de Abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf
- IProfesional. (25 de Octubre de 2019). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/8474-empresas-innovadoras-ciudad-inteligente-proyectos-innovadores-tecnologicos-Telecomunicaciones-se-preven-escasas-inversiones-en-2020>
- La Nacion. (8 de Marzo de 2020). *La Nacion* . Obtenido de LNonline: <https://www.lanacion.com.ar/economia/derrumbe-historico-del-petroleo-baja-mas-del-nid2341270>
- Martirena, F. (5 de 12 de 2019). *BAE negocios*. Obtenido de baenegocios.com: <https://www.baenegocios.com/economia/Fernandez-revisara-el-acuerdo-Mercosur-UE-en-2020-20191205-0067.html>
- Ministerio de Justicia y derechos humanos. (2020). *infoLeg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53790/texact.htm>
- Pesce, M. A. (5 de Abril de 2020). En esta emergencia, el mecanismo es emision monetaria. (J. Fontevecchia, Entrevistador) Perfil. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/periodismopuro/en-esta-emergencia-el-mecanismo-es-la-emision-monetaria.phtml>
- Plat, C., & Abalos, M. (2020). *Informes técnicos. Vol. 4, n° 49*. Ministerio de Economía de la Republica Argentina, INDEC. Buenos Aires: INDEC. Recuperado el 27 de Febrero de 2020, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_03_2003E8DFB212.pdf
- Plat, C., & Abalos, M. (2020). *Informes técnicos. Vol. 4, n° 57*. Ministerio de Economía de la Republica Argentina, INDEC. Buenos Aires: INDEC. Recuperado el Febrero de 2020, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf
- Poder Ejecutivo Nacional. (28 de Octubre de 2019). *Boletin Oficial*. Obtenido de Boletin Oficial Octubre: <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/219919/20191028>
- Poder Ejecutivo Nacional. (8 de Abril de 2020). *Boletin Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/227681/20200409>
- Poder Ejecutivo Nacional. (30 de Enero de 2020). *Decreto 14/2020*. Obtenido de [boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/224341/20200104](https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/224341/20200104)

- Poder Ejecutivo Nacional. (19 de Marzo de 2020). *Resolución 100/2020*. Recuperado el 2020 de Marzo de 19, de Boletín oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>
- Poder Legislativo Nacional . (20 de Septiembre de 1960). *argentinaambiental.com*. Obtenido de <http://argentinaambiental.com/legislacion/nacional/ley-15336-regimen-la-energia-electrica/>
- Presidencia de la Nacion. (30 de Enero de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224956/20200130>
- Presidencia de la Republica Argentina. (5 de Abril de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227512/20200406>
- Presidente de la Republica Argentina. (27 de Diciembre de 2019). *Boletín Oficial de la Nacion Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224184/20191228>
- Presidente de la Republica Argentina. (Diciembre de 2019). *Boletín Oficial de la Republica Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2019121301S.pdf>
- Presidente de la Republica Argentina. (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Romer, P. (Julio de 1991). El cambio tecnológico endógeno. *El Trimestre Económico*.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* (Tercera Edición ed.). Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2018). *El plan estrategico en la practica*. ESIC.
- Senado de la Nacion Argentina. (2020). *senado.gov.ar*. Obtenido de <https://www.senado.gov.ar/upload/15963.pdf>
- SENASA. (2020). *argentina.gov.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gov.ar/senasa/ques>
- TeleSemana.com. (Agosto de 2019). *TeleSemana.com*. Obtenido de <https://www.telesemana.com/panorama-de-mercado/argentina/>
- Wierny, M. M. (2020). *Informes técnicos. Vol. 4, n° 58*. Ministerio de Economía de la Nacion Argentina, INDEC. Buenos Aires: INDEC. Recuperado el Marzo de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_201F982A4FB2.pdf