



Trabajo Final de Grado

“Planificación estratégica para A.J. & J.A Redolfi S.R.L: Elevar el volumen de ventas mediante la creación de una plataforma de e-commerce.”

Alumno: Tomás Raffo

DNI: 39173923

Numero de legajo: ADM04543

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas. Año 2020

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado, se propone un modelo de planificación estratégica con un alcance temporal de 2 años, para la empresa distribuidora mayorista A.J & J.A. Redolfi S.R.L, con la finalidad de elevar su volumen de ventas y reducir los costos de sus procesos internos.

Debido al avance en términos tecnológicos y la realidad de pandemia en la que vivimos hoy, el comercio electrónico está creciendo a niveles exponenciales y se ha convertido en el principal canal de ventas de los últimos tiempos. Es por esto, que muchas empresas han adquirido como nuevo medio al *e-commerce* y de esta forma pudieron mantener o aumentar sus niveles de rentabilidad.

La finalidad de este informe es plantear la creación de una nueva unidad de negocios para la empresa, basada en una plataforma de *e-commerce*. La misma estará sustentada por el método de CRM (*Client Relationship Management*), que permitirá lograr una integración horizontal de la cadena de valor, y de esta forma, poder reducir los costos de los procesos internos de comunicación y coordinación de actividades.

Palabras claves: Planificación estratégica – Distribuidora mayorista – Mercado electrónico – Softwares informáticos

Abstract

In the following final degree project, a strategic planning model with a temporal scope of 2 years is proposed for the wholesale distribution company A.J & J.A. Redolfi S.R.L, in order to increase its sales volume and reduce the costs of its internal processes.

Due to the advancement in technological terms and the reality of a pandemic in which we live today, electronic commerce is growing at exponential levels and has become the main sales channel in recent times. This is why many companies have acquired e-commerce as a new medium and in this way were able to maintain or increase their profitability levels.

The purpose of this report is to propose the creation of a new business unit for the company, based on an e-commerce platform. It will be supported by the CRM (Client Relationship Management) method, which will allow an horizontal integration of the value chain to be achieved, and thus, to reduce the costs of internal communication and activity coordination processes.

Keywords: Strategic planning - Wholesale distributor - Electronic market - Computer software

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	5
Análisis de situación	7
<i>Análisis del macroentorno – PESTEL</i>	7
<i>Factores Políticos</i>	7
<i>Factores económicos.</i>	8
<i>Factores Sociales.</i>	9
<i>Factores Tecnológicos</i>	9
<i>Factores Ecológicos.</i>	10
<i>Factores Legales.</i>	10
<i>Análisis de la industria – 5 fuerzas de Porter</i>	11
<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	11
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	11
<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	11
<i>Rivalidad entre los competidores.</i>	12
<i>Nuevos Competidores potenciales.</i>	12
<i>Análisis de la Cadena de Valor</i>	12
<i>Logística de salida.</i>	13
<i>Marketing y Ventas.</i>	13
<i>Infraestructura</i>	14
<i>Recursos humanos</i>	15
<i>Desarrollo de tecnología.</i>	15
<i>Abastecimiento y compras.</i>	16
<i>Análisis interno – Matriz FODA</i>	16
<i>Fortalezas</i>	16
<i>Debilidades</i>	16
<i>Oportunidades</i>	17
<i>Amenazas.</i>	17
<i>Análisis de mercado – Matriz BCG</i>	17
<i>Productos Estrella.</i>	17
<i>Productos Vaca.</i>	18
<i>Productos Perro e Interrogante.</i>	18
Marco teórico	19
<i>Planificación estratégica</i>	19

Diagnóstico y discusión	22
Propuesta	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	24
<i>Alcance</i>	26
<i>Plan de Acción</i>	26
<i>Presupuestos</i>	29
Conclusiones y recomendaciones	32
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso.</i>	33
Bibliografía	35
Anexos	37
<i>Anexo 1</i>	37
<i>Anexo 2</i>	37
<i>Anexo 3</i>	38
<i>Anexo 4</i>	39
<i>Anexo 5</i>	40
<i>Anexo 6</i>	41
<i>Anexo 7</i>	41
<i>Anexo 8</i>	42
<i>Anexo 9</i>	44

Introducción

En el siguiente reporte de caso, se realizará un minucioso análisis sobre la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L, con el fin de plantear una planificación estratégica que le permita mejorar sus volúmenes de ventas, aprovechando nuevas tendencias de consumo y reforzando su enfoque hacia el cliente.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa se encuentra en la localidad de James Craig, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craig, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craig, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Luego de analizar íntegramente a la empresa, se pudo detectar distintos problemas. Uno de ellos es no poder elevar su volumen de ventas, debido a la falta de espacio de almacenamiento en el centro de distribución, lo que afecta directamente a la

posibilidad de aumentar su rentabilidad. Además, no cuentan con un sistema de control de stock que permita determinar la cantidad óptima requerida. Esto sumado a que la empresa busca tener los niveles más bajos posibles de inventario, puede significar una amenaza para la misma. También se pueden ver fallas y demoras en los procesos internos. Esto se debe a que no cuentan con un software de gestión empresarial que permita centralizar la información de dichos procesos y así facilitar la comunicación y la coordinación de actividades entre los distintos departamentos. Esto hace que la empresa incurra en costos innecesarios que afectan a su rentabilidad. Además, también existen fallas en el sistema para captar clientes, ya que los costos destinados a esto no estarían dando los mejores resultados. Esto se puede ver reflejado en sus redes sociales, visto que la empresa no tiene un gran protagonismo en las mismas, con la importancia que eso tiene hoy en día. Otro problema para destacar es que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos que implemente un proceso de inducción y capacitación por lo que los empleados cometen muchos errores ya que aprenden a medida que van trabajando y esto genera costos innecesarios.

Dicho esto, se propone mejorar las falencias con respecto al incremento del volumen de ventas, la captación de clientes y los procesos internos, mediante la creación de una nueva unidad estratégica de negocios, que consista en una plataforma de *e-commerce*, sustentada por un sistema de Client Relationship Management (CRM) para medir el comportamiento de los clientes. Esto logrará mejorar la rentabilidad de esta, al reducir los costos de los procesos internos eficientizando las tareas de los distintos departamentos, y por el otro, ampliar su horizonte de ventas y su cartera de clientes. Además, la contratación de un especialista en marketing digital hará que, mediante la implementación de una estrategia de publicidad y comunicación, la empresa logre un fuerte protagonismo en la mente de los consumidores meta.

En lo que a planificación estratégica refiere, es importante destacar los aportes hechos por (Marcelo Lopez Trujillo, 2007) ya que se centra en la planificación estratégica mediante la implementación de las tecnologías informáticas y los nuevos sistemas de información. Este, afirma que el uso eficiente de las TI-SI, para la gestión de la información, la comunicación y la gestión del conocimiento, convierte a estas en un recurso estratégico, que puede llegar a tener importantes implicaciones sobre la ventaja competitiva del negocio, la cadena de valor y las formas de productividad y competitividad.

Otro aporte importante es el hecho por (Camareñas, 2008) en su trabajo de maestría de administración, donde afirma que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Además, este trabajo toma como referencia el aporte hecho por Pablo Redolfi, familiar de los fundadores, en su trabajo de tesis (Redolfi, 2016). Este informe está basado justamente en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. y es importante ya que, destaca los beneficios que obtendría la misma con el traslado al nuevo centro de distribución. En este, busca optimizar la logística mejorando el almacenamiento y la distribución para poder aprovechar el crecimiento sostenido del mercado y las oportunidades de expansión regional.

Análisis de situación

A continuación, se realizará un análisis del macroentorno mediante la herramienta PESTEL, y del microentorno a través de las 5 Fuerzas de Porter. Para el relevamiento interno de la empresa, se utilizará la matriz FODA y se pondrá en evidencia la composición de la Cadena de Valor de esta. Además, se implementará un análisis específico de mercado, utilizando la matriz BCG.

Análisis del macroentorno – PESTEL

Factores Políticos

Desde diciembre de 2019, el país es liderado por el presidente Alberto Fernández. Poco tiempo después de su asunción, el mundo se vio afectado por la pandemia de Covid-19, lo que representa hasta hoy en día un enorme desafío para las personas y para las empresas.

En el caso de Argentina, mediante la reiterada prorrogación del decreto de necesidad y urgencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio, se convirtió en el país con la cuarentena más larga del mundo.

Al comenzar el aislamiento social, preventivo y obligatorio el gobierno decretó, entre otras, las siguientes actividades esenciales según planteó en su informe el 7 de septiembre de 2020 (ONU, 2020): Supermercados, Farmacias, Estaciones de servicio, Servicios de entrega, Restaurantes (Con restricciones), La industria alimentaria, La electricidad; el gas natural, y la industria petrolera.

Muchas de las actividades nombradas anteriormente, forman parte de la clientela y de la actividad comercial de la empresa. Por esto podemos decir que la misma no se vio tan afectada por la pandemia como otros sectores, ya que pudo seguir operando en este contexto.

Factores económicos.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica que presenta grandes fluctuaciones año tras año, lo que se convierte en un desafío tanto para las personas, como para las empresas. Esto, sumado a la realidad del Covid-19 en la que vivimos, ha generado un gran impacto en la economía.

Tal como indica el sitio web de (INDEC, 2020), en junio de 2020, el estimador mensual de la actividad económica (EMAE), registró una variación de -12,9% con respecto al mismo mes del año anterior. Además, la tasa de variación anual del IPC en julio de 2020 ha sido de 42,4% con respecto al mismo mes del año 2019. En cuanto a la variación mensual del IPC, ha sido del 1,9% con respecto al mes de junio, siendo la inflación acumulada en 2020 de 15,8%.

Con respecto a los autoservicios mayoristas, según el sitio web de (INDEC., 2020) indica que, Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la encuesta, sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior.

En cuanto a este aspecto, es claro que los precios aumentaron significativamente en relación con el año 2019. Y que el poder adquisitivo decayó. Sin embargo, se puede ver que los mayoristas aumentaron las ventas durante la primer etapa de la cuarentena en

relación con el año anterior. Esto puede deberse a que se trata de bienes esenciales y comprar en cantidad para abastecerse a largo plazo. Por lo que la empresa no se vio tan afectada como otros sectores que quedaron sin operar. Sin embargo, es cierto que los insumos como luz, agua y gasoil también sufrieron un aumento, lo que genera un aumento en los costos fijos de la empresa.

Factores Sociales.

Esta situación de pandemia impone a las personas un nuevo modo de vivir donde el distanciamiento social se implementa como método para poder evitar contagios y combatir al virus. Es por esto que empresas como Redolfi, tuvieron que implementar protocolos para poder seguir funcionando. Algunos de los que se destacan son (FAETYL, 2020): Disponer un sistema de turnos rotativos del personal de trabajo, de modo de reducir la congestión y circulación de personas. Extremar la limpieza y desinfección permanente de los lugares de trabajo. Provisión al personal afectado al transporte y distribución. Disponer de personal que controle los accesos y evitar aglomeraciones de personas en los locales. Distribuir alcohol en gel, sanitizantes en todas las unidades. Uso de barbijo y guantes de látex.

Factores Tecnológicos

Otro de los cambios importantes que generó la pandemia, fue el masivo aumento de las ventas por internet. La cuarentena ha impulsado a este canal como principal medio de consumo por lo que muchas empresas han destinado sus esfuerzos a la creación de plataformas *e-commerce* y contenido en redes sociales, para poder sostener sus niveles de ventas en esta situación tan inusual.

La cámara de distribuidores y autoservicios mayoristas en su sitio web (CADAM, 2020), afirma que los mayoristas, supermercados, autoservicios y farmacias tuvieron un desempeño negativo en el primer semestre del año. Muy diferente fue el comportamiento del canal *online* que tuvo un comportamiento muy positivo, en esta oportunidad de 255%, cerrando el semestre en 141%.

“El comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril, en comparación con un mes promedio del primer trimestre de

2020. Además, se observa un incremento del 38% en órdenes de compra y de 71% en unidades vendidas.” Extraído del diario (El Economista, 2020)

Esto afecta plenamente a la empresa, ya que significa una pérdida de oportunidad para la misma debido a que no cuenta con ningún canal de comercio electrónico. A la vez es vital tener sistemas informáticos que permitan centralizar la información y eliminar las barreras entre los departamentos y el ahorro de costos que esto conlleva.

Factores Ecológicos.

Hoy en día, las empresas son exigidas a ser cada vez más responsables a la hora de ejecutar sus actividades comerciales.

Existen normas que permiten certificar a las compañías su compromiso con el ambiente, utilizando recursos renovables, métodos de reciclaje y disminución de gases contaminantes. Una de ellas es la norma ISO 14001-2015. La aplicación de esta permite la mejora y optimización de la gestión de recursos a través del uso racional de los mismos y de este modo reduce la probabilidad de ocurrencia de riesgos ambientales. (ISOtools, 2015)

Además, y no menos importante, una empresa comprometida con su entorno ambiental genera en el cliente una mejor imagen acerca de la misma. Por otra parte, la empresa debe ser responsable a la hora de desechar la mercadería vencida y en mal estado.

Factores Legales.

A raíz de la asunción del nuevo gobierno y la pandemia, también hubo cambios a nivel comercial y laboral que afectaron a las empresas. Como destaca (Gobierno de la Nación, 2020), algunas de las medidas que afectaron al sector fueron:

- **Doble indemnización para despidos:** el Gobierno Nacional estableció la prórroga de la doble indemnización para aquellas personas que sean despedidas sin causa justa. Con el objetivo prioritario de preservar el empleo y garantizar la paz social.

- **Prohibición de despidos y suspensiones:** el Gobierno Nacional la prohibición de despidos y suspensiones. De esta forma, las empresas no podrán efectuar despidos y suspensiones sin justa causa, ni por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor.
- **Precios Máximos:** La medida alcanza a 2300 categorías de productos que mantendrán sus precios en los valores del 6 de marzo, tanto para empresas productoras como en comercios mayoristas y minoristas.

Análisis de la industria – 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores del sector es medio. Esto se debe a que hay un gran número de ellos que ofrecen diversos productos con características similares. Por otro lado, hay una gran cantidad de mayoristas que están dispuestos a mejorar condiciones de contratación, de pago, logística etc.

En cuanto a Redolfi, la empresa posee grandes proveedores que imponen las condiciones y pequeñas pymes que adhieren a lo que la empresa ofrece.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores es medio-bajo. Esto se debe a que hay una gran cantidad de consumidores en el sector y un gran número de empresas que ofrecen productos iguales o similares. Sin embargo, los clientes son muy sensibles a los precios, por lo que mantener precios bajos significa obtener una ventaja competitiva.

Es el caso de Redolfi, que opta por vender a precios bajos y así ser más atractivos para los clientes.

Amenaza de productos sustitutos.

Debido a que en el sector se distribuye un amplio surtido de productos y que son muchos los oferentes que existen, este factor representa una amenaza considerable. Las

compañías deben decidir qué productos comercializar según los comportamientos de la demanda. Además, ante un aumento en los precios de los productos de primera calidad, lo clientes pueden optar por un producto de segunda marca.

Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre las empresas del sector es alta. Esto se debe a que hay un gran número de empresas que comercializan productos similares, por lo que estas buscan constantemente la manera de diferenciarse y poder obtener alguna ventaja competitiva que permita ganar una cuota del mercado. Es por esto por lo que la presión competitiva que existe en el sector es muy alta.

Nuevos Competidores potenciales.

Debido a que es un sector muy competitivo en el cual ya existe un gran número de empresas, no representa una oportunidad demasiado atractiva para el ingreso de nuevos competidores. Además, teniendo en cuenta la trayectoria, infraestructura y consolidación de muchas de las empresas de la industria; se hace muy difícil poder competir contra las mismas.

Sin embargo, las tendencias nuevas de consumo mediante el comercio por internet, hace que las grandes empresas vendan directamente al consumidor a través de plataformas como MercadoLibre, Alibaba, Wabi, etc, compitiendo directamente con los distribuidores mayoristas.

Análisis de la Cadena de Valor

- Actividades Primarias:

Logística de entrada.

El proceso de almacenamiento de la empresa se da de la siguiente manera: el gerente de depósito da el visto bueno para un nuevo pedido, y allí se contacta con el proveedor. Cuando arriba el camión al depósito se descarga la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de auto

elevadores manuales o mecánicos. Un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Aquí se presenta una pérdida de valor para la empresa ya que no cuentan con un sistema informatizado. La implementación de este permite una reducción de los plazos de entrada y salida de stocks, una mayor facilidad de reposición de la mercadería, un inventario simplificado permanentemente y la eliminación de los errores causados por el registro manual.

Logística de salida.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, la compañía posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño y 20 camiones.

El encargado de logística es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar. También, coordina el envío de los pedidos con el encargado de despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado. Por último, supervisa la hoja de ruta para la optimización de los tiempos de entrega a través de los datos que le eleva el encargado de despacho.

Esta es la actividad que mayor valor genera para los clientes ya que mediante la buena distribución que realizan, permite a estos tener su pedido en un lapso de 24 o 48 horas, siendo estos tiempos muy acotados. Esto además les permite no incurrir en costos de almacenamiento ya que la mercadería gira rápidamente.

Marketing y Ventas.

En lo que a marketing refiere, su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Sin embargo, no

tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Otro dato de interés es que todos sus vehículos están identificados con la imagen de la marca.

En cuanto a las ventas, se realizan casi sin restricciones. No se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

Aquí también se presenta una pérdida de valor. La empresa destina esfuerzos en promocionarse a través de las redes sociales, pero no obtiene buenos resultados. Esto se debe a que no poseen un *community manager* que implemente una estrategia de comunicación y publicidad específica. Además, el hecho de no tener un sistema que registre el comportamiento de los clientes significa una pérdida de valor porque se trata de información valiosa que permitiría poder persuadir de forma más precisa a cada cliente en particular haciendo que ellos se acerquen a la empresa en vez de que la misma tenga que salir a buscarlos, reduciendo los costos de captación de clientes.

Referido a la ventas, la empresa genera valor para el cliente ya que vende a precios bajos en relación a la competencia. Sin embargo, no cuenta con un canal online, siendo este el principal medio utilizado actualmente. Además, hoy existen varias empresas de logística que distribuyen los productos por lo que no es necesario que la misma empresa lo haga. Adquirir este medio, daría a la empresa un mayor volumen de ventas y una participación en un terreno mucho más amplio.

- Actividades de apoyo:

Infraestructura

La empresa posee un centro de distribución principal ubicado en James Craig, en donde se centra la administración y se abastece y controla a las sucursales ubicadas en Rio Tercero, Rio Cuarto, Córdoba y San Francisco. A la vez cada una de estas sucursales posee un autoservicio, a excepción de Córdoba que tiene una sucursal de Kodak.

Además, se adquirió un terreno de 84 hectáreas para la construcción de un nuevo centro de distribución en una posición estratégica. También parte del terreno es para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

Otra fuente de financiamiento es a través de crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortizar en 10 años.

Este sería un aspecto que genera valor para la empresa. Si bien es cierto que actualmente no pueden elevar su volúmenes de ventas debido a la falta de espacio en el actual centro de distribución, el nuevo establecimiento permitirá eliminar este problema y así podrá elevar los volúmenes de almacenamiento y ventas.

Recursos humanos.

No cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Aquí se presenta otra pérdida de valor para la empresa. El hecho de no tener un encargado de los recursos humanos que implemente procesos de capacitación y selección de empleados hace que la empresa tenga costos operativos innecesarios y evitables.

Desarrollo de tecnología.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión *wifi*.

En esta actividad hay pérdida de valor. La tecnología en las empresas está siendo cada vez más importante por la manera en que eficientiza los procesos. En este caso, Redolfi carece de sistemas de información que elimine las barreras de comunicación y

coordinación dentro de la misma, generando costos evitables. Además, permite prescindir de algunos puestos, ya que realiza actividades automáticamente reemplazando el trabajo humano, reduciendo los costos.

Abastecimiento y compras.

Un vendedor da aviso al encargado de las compras, sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Luego, se consulta con el gerente de depósito para la adquisición en caso de ser necesarios los productos, sino se encuentra en stock. Posteriormente, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización y se comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor. Una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con Administración.

Cabe destacar que carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido, pero que no permite consultar su evolución o estado.

Análisis interno – Matriz FODA

Fortalezas

Dentro de las fortalezas se destacan: Una larga trayectoria en el sector mayorista (50 años), un nivel de precios competitivo en relación con la competencia, una buena relación con sus proveedores y clientes, tiempos de entrega acotados (Entre 24 y 48 horas), una ubicación estratégica en el nuevo centro de distribución situado entre Córdoba y Rosario y la ampliación de su alcance de ventas en provincias vecinas aprovechando dicha ubicación estratégica.

Debilidades

Entre sus debilidades se puede mencionar que no poseen un canal de ventas *online*. Tampoco cuentan con sistemas de información para conocer el comportamiento del cliente, la gestión de los recursos humanos y el control de stock. Además, no cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación y tienen una falta de espacio en el centro de

distribución lo que impide el crecimiento del volumen de ventas. Todos estos factores elevan los costos de la empresa, disminuyendo su rentabilidad.

Oportunidades

En cuanto a las oportunidades de la empresa se destaca una tendencia de crecimiento de mercado, al haber un aumento en la demanda de los productos comercializados. Además, también existen nuevos productos de las marcas comercializadas y la posibilidad de dar cobertura a nuevos mercados. Para esto último, el surgimiento de muchas empresas de logística que distribuyen a costos bajos dan la posibilidad a Redolfi a ampliar sus horizontes de ventas

Amenazas

Las amenazas que se le presentan a la empresa son: La inestabilidad política, económica y social del país, ya que el contexto actual es de total incertidumbre. A la vez, hay una tendencia de incremento en la presión fiscal a nivel municipal, provincial y nacional. Otro aspecto que genera incertidumbre es el entorno incierto debido a la pandemia de Covid-19 y una fuerte competencia de distribuidores mayoristas en Rosario y Buenos Aires.

Análisis de mercado – Matriz BCG

La distribuidora A.J & J.A. Redolfi S.R.L., comercializa un amplio surtido de productos. Por un lado, los productos de almacén que incluye alimentos y bebidas, por otra parte, lo que refiere a artículos de limpieza y perfumería, y por último, cigarrillos y golosinas. Además, cuenta con otras unidades de negocios que son la comercialización de la marca Kodak en la ciudad de Córdoba y el alquiler y ventas de campos aledaños al nuevo centro de distribución.

Productos Estrella.

En esta categoría, calificarían los productos de almacén. Ya que tal como indica el sitio web de (INDEC, 2020), los artículos de almacén en junio del 2020 presentaron un

incremento en la variación de las ventas del 57,6% en relación con el mismo mes del año anterior. Por otra parte, las ventas de productos de almacén representan el 59,16% de las ventas totales de la empresa.

Aquí también podemos destacar a los artículos de limpieza y perfumería. Según registra el sitio web de (INDEC, 2020), esta categoría en 2020 presentó un aumento en las ventas del 50,7% con respecto al mes de junio de 2019.

Productos Vaca.

Como producto vaca, se destacan los cigarrillos y golosinas. Si bien la tasa de crecimiento de este mercado es relativamente baja debido a la cantidad de restricciones tanto legales como impositivas, la empresa tiene una alta participación en el mismo, generando importantes ingresos para la organización. De hecho, las ventas de esta categoría corresponden al 40,84% del total de ventas de la empresa.

En cuanto a la unidad de negocio del alquiler y venta de los campos, también podríamos clasificarlos dentro de esta categoría, ya que significa una importante fuente de financiación para la organización.

Productos Perro e Interrogante.

Desde el año 2002, la empresa cuenta con la distribución exclusiva de la marca de fotografía Kodak. Sin embargo, no representa un mercado en crecimiento y la participación de la empresa es relativamente baja. Sin embargo, en agosto de 2020 Kodak anunció que se insertará en el mercado farmacéutico a través de la marca *Kodak Pharmaceuticals*, cuyo objetivo es producir componentes medicinales que hoy son escasos. Esto generó un aumento del 1000% en el valor de las acciones de esta, y se convirtió en un mercado con potencial de crecimiento, siendo una oportunidad para Redolfi S.R.L. En ese caso podríamos ubicar a esta unidad de negocio en la categoría de producto interrogante.

Marco teórico

A continuación, se pondrá en evidencia los diferentes modelos planteados por autores en relación con la planificación estratégica y se determinará cuáles son los más apropiados para la aplicación del caso.

Planificación estratégica

El primer autor para destacar es George Steiner, que en su libro *What Every Manager Must Know* (Steiner, 1997, s/p), lo primero que destaca es que no existe un modelo de planeación que se deba adoptar, sino que cada empresa debe implementar el sistema que mejor se adapte a sus características. Para él, el concepto de planificación se define en cuatro pilares fundamentales. El primero es el del porvenir de las decisiones actuales, donde hace énfasis en la relación presente-futuro, es decir, que “La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente...”. El segundo pilar, es el de proceso, que consiste en el establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Luego, plantea el fundamento de la filosofía, donde destaca que la planificación estratégica es una actitud y un proceso mental, ya que los directivos y personal de la empresa deben creer en el valor de la planificación estratégica y tratar de desempeñarse lo mejor posible. En este punto, el autor cita a Ackoff, quien afirmó, “El no hacerlo bien no es un pecado, pero él no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”. Por último, plantea el concepto de estructura, donde destaca que un sistema de planeación estratégica tiene tres tipos de planes fundamentales. Los estratégicos a mediano y largo plazo, los de presupuestos a corto plazo y los operativos.

Otro modelo a destacar es el de Idalberto Chiavenato, que en su libro *Planeación Estratégica: Fundamento y Aplicaciones* (Chiavenato, 2011, s/p), quien define a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se formulan estrategias creativas pero racionales, con el fin de asegurar el desarrollo y sostenibilidad de una empresa a futuro, siendo dicho proceso el medio para conseguir los objetivos y metas de la misma, considerando también el cálculo de ganancias y pérdidas. Además, hace

hincapié en la importancia de la relación entre estrategia y competencia, donde argumenta que “...dos empresas con objetivos similares se verán naturalmente en la necesidad de competir y elaborar estrategias para tener ventaja sobre la otra.” Según el autor la planeación tiene tres niveles. El estratégico, que son los objetivos a largo plazo de toda la organización, el táctico que son los objetivos a corto plazo de cada área de la empresa y el operativo que son las metas de cada actividad realizada por la misma. Además, indica que para desarrollar el proceso de planeación es necesario analizar a la organización de una manera integral. Lo primero es conocer su aspecto cultural, la misión, visión, principios y valores. En segundo lugar, un análisis de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de esta (FODA) y, por último, definir los objetivos estratégicos y los planes tácticos.

Por otro lado, debemos mencionar a Kotler, que en su libro Dirección del Marketing (Kotler, 2009, s/p), expone que la planificación estratégica, es “el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado.” A la vez, plantea tres conceptos básicos que definen a la planeación estratégica. El primero es el de cartera de inversiones, en el cual se determina cuáles son los negocios que deben ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases o finalizados. En segundo lugar, se debe evaluar el potencial para generar utilidades a futuro considerando el crecimiento del mercado y el posicionamiento de la empresa. Por último, plantea el concepto de estrategia, que consiste en desarrollar un plan de juego para determinar que es lo más importante según el posicionamiento en la industria, y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Por otra parte, Kotler expone la importancia de definir unidades estratégicas de negocios y plantea tres características de estas. La primera, es que es un solo negocio o conjunto de negocios, que puede planearse por separado y permanecer aislado del resto de la empresa. Además, destaca que cada una tiene sus propios competidores y un directivo responsable de la planeación estratégica y un desempeño rentable. Para dicha planeación propone ocho pasos:

1. Definición de misión
2. Análisis de oportunidades y amenazas
3. Análisis de fortalezas y debilidades
4. Formulación de metas
5. Formulación de Estrategias

6. Formulación de programas
7. Instrumentación
8. Retroalimentación y control

Michael Porter autor de teorías como la de la cadena de valor, la ventaja competitiva y las cinco fuerzas de la industria, en su artículo “Strategy and Technology” (Porter, Strategy and Technology, 2001), plantea que las tecnologías informáticas y los sistemas de información no son en realidad tan determinantes como muchos creen, debido a que los índices de crecimiento por los que se guían las empresas que implementan las TICs, son artificiales y distorsionados de la realidad, confundiendo principalmente rentabilidad con cantidad de clientes. Sin embargo, este afirma que las tecnologías si tienen un impacto positivo en la cadena de valor, afirmando que “La ventaja especial de Internet es su capacidad para vincular actividades y poner ampliamente a disposición la información, en tiempo real. Algunas de las más importantes aplicaciones de la Web en la cadena de valor suponen poner online actividades físicas, mientras que otras implican hacerlas más eficientes en términos de costos”

Como conclusión, se puede decir que todos los autores planteados tienen una definición homogénea en lo que a planificación estratégica refiere. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a los enfoques que adoptan en sus modelos. En el caso de Steiner, se puede decir que pone un fuerte énfasis en los objetivos a largo plazo, destacando la importancia de tomar decisiones en el presente pensando en lograr cambios radicales a futuro. Por otro lado, Chiavenato, propone un modelo de análisis continuo y estructurado de los planes tanto estratégicos a largo plazo, como también los tácticos y operativos en el corto plazo, siendo este modelo más apropiado para entornos cambiantes y dinámicos. En el caso de Kotler, su enfoque está más orientado hacia el mercado poniendo énfasis en las necesidades del cliente y logrando la rentabilidad mediante el establecimiento de unidades estratégicas de negocios y la correcta asignación de recursos a las mismas. Dicho esto, se cree que el modelo más apropiado para la aplicación del caso es el de Kotler, ya que teniendo en cuenta las características de Redolfi S.R.L y el enfoque comercial que este modelo presenta, es el más adecuado. Además, nos basaremos en los aportes hechos por Michel Porter en relación con la aplicación de las tecnologías a la cadena de valor.

Diagnóstico y discusión

Luego de realizar un análisis de las variables internas y externas que afectan a la empresa, se le recomienda A.J & J.A. Redolfi S.R.L. la implementación de una nueva unidad estratégica de negocio que consiste en la creación de un *e-commerce*, que le permita ampliar tanto sus volúmenes, como sus horizontes de ventas. A la vez esta plataforma *online* estará sustentada por un software de *Client Relationship Management* que permitirá medir el comportamiento de los clientes, dando a la empresa la posibilidad de detectar nuevos clientes potenciales y fidelizar los actuales. Además, para mejorar sus procesos internos, se buscará eliminar las barreras de comunicación y coordinación entre los distintos departamentos y los costos que esto genera, mediante la implementación de un sistema de gestión de los recursos empresariales.

La principal amenaza que se le presenta a la empresa es la fuerte competencia en ciudades vecinas como Rosario y Buenos Aires. Las nuevas tecnologías y empresas de logística permiten a los distribuidores ampliar sus horizontes de ventas a bajo costo, cubriendo así una mayor parte del mercado. Sin embargo, el nuevo centro de distribución de la organización significa una ventaja para la misma debido a su ubicación estratégica. Esto le brinda una gran oportunidad para poder insertarse en dichas provincias vecinas. Además, le permitirá eliminar el problema de falta de espacio de almacenamiento, pudiendo elevar sus volúmenes de venta.

Es importante destacar, que hoy en día la mayoría de las personas cuentan con un *smartphone*, que da acceso directo y rápido a la web. Este año debido a la pandemia, ha incrementado exponencialmente el uso del comercio electrónico, y las empresas han tenido que volcarse a estas plataformas para mantener su rentabilidad. Dentro de las ventajas que tiene, se puede destacar que no hay límites geográficos ya que es una red global. También, el costo de inicio, como de mantenimiento, es mucho menor a la de una tienda tradicional. Por otra parte, permite a los clientes acceder todos los días, a toda hora, y visualizar una mayor variedad de productos pudiendo comparar características y precios. Además, facilita y economiza la implementación de estrategias de marketing y publicidad, promociones y descuentos.

Otro aspecto para destacar es la ventaja que brinda la implementación de softwares informáticos como los es el CRM. Este permite una mayor integración horizontal de la cadena de valor al centralizar toda la información en un solo lugar, que se denomina nube.

Estos sistemas, dan la posibilidad de acceder a dicha información en cualquier momento, mejorando el proceso de toma de decisiones, optimizando los procesos de recepción, almacenamiento y ventas, mejoran la eficiencia y la capacidad operativa al eliminar errores manuales y duplicidades de procesos, y permiten una mejor trazabilidad y control de las actividades de la misma. La aplicación de estos reduciría los costos y elevarían el rendimiento de la organización.

Teniendo en cuenta la trayectoria, la infraestructura de A.J.& J.A. Redolfi S.R.L., y la creciente tendencia del consumo por medio de los canales electrónicos, se puede decir que es una gran oportunidad para la empresa para ganar terreno, no solo en Córdoba y algunas partes de Rosario, sino en todo el país. Dicho esto, se sugiere la creación de la nueva UEN, sustentada en los mencionados sistemas de información, que aproveche la capacidad de la empresa para vender a precios bajos, su nueva ubicación estratégica y el surgimiento de las empresas de logística que distribuyen a bajo costo, para así elevar la rentabilidad de la misma.

Propuesta

Objetivo General

“Aumentar la rentabilidad de la empresa al menos 5 puntos con respecto al 2018 para fines de 2022. Llevándola de un 2% en 2018 a un 7% para fines de 2022.” (*Ver anexo 9*)

Como se expresó anteriormente en el desarrollo de este reporte, el uso del comercio electrónico ha incrementado exponencialmente en los últimos tiempos. La cantidad de usuarios que utilizan este canal es cada vez mayor debido al contexto en el que vivimos y las ventajas que este provee.

Según sostuvo Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020) “En los primeros 6 meses del 2020 se facturó un 106% más que en el mismo periodo 2019. Las órdenes de compra, las unidades vendidas y la cantidad de sesiones aumentaron significativamente en relación con el año pasado, marcando un nuevo hito en el comercio electrónico y contribuyendo a la reactivación de la economía argentina.” Esto refleja que nos encontramos ante una

industria cada vez más madura y confiable, siendo que cada vez más argentinos eligen el canal online. Además, es importante destacar que el rubro con mayor cantidad de ventas por medio de este canal fue el de alimentos y bebidas.

Para el cumplimiento de este objetivo, aprovechando la ventaja competitiva de la empresa de vender a bajo costo en relación con la competencia, se buscará ampliar el horizonte de ventas de la empresa mediante un canal de *e-commerce*, cubriendo todo el territorio argentino, adquiriendo y fidelizando a la mayor cantidad de usuarios posible y eliminando los costos de los procesos internos mediante la implementación de un sistema integral de gestión de recursos empresariales. Esto permitirá por un lado elevar el nivel de ventas y por el otro, reducir los costos al centralizar la información de los procesos de comercialización, eliminando las barreras de coordinación y comunicación entre los departamentos.

Objetivos Específicos

- 1- Objetivo 1: Desarrollar una plataforma de e-commerce y lograr 10.000 ventas en todo el país, para fines de 2022.

Teniendo en cuenta la difícil situación económica del país, y las dificultades que se le presentan a la sociedad, se propone un objetivo no tan ambicioso. Este objetivo se medirá semestralmente, buscando concretar las 2500 ventas por semestre desde enero de 2021. Para lograrlo, se deberá contratar un especialista en marketing digital encargado del seguimiento de la plataforma. Por otro lado, se debe implementar un sistema de inventario de código de barras que permitirá controlar el stock de manera precisa por lo que mejorará la toma de decisiones comerciales y eficientizará la gestión de ventas. Por otra parte, para todas las ventas en Córdoba, Rosario y Buenos Aires, aprovechando la nueva ubicación estratégica de la empresa que conecta las 3 ciudades, se utilizará la flota actual de la misma. La compra mínima sin cargo de entrega para Córdoba y Rosario será de \$3.000 y se ofrecerá un 10% de descuento para aquellas compras que superen los \$15.000. Para Buenos Aires el mínimo de compra sin cargo de entrega será de \$10.000 y se ofrecerá el 10% de descuento para aquellas compras que superen los \$20.000. Para el resto del país, para aquellos pedidos que superen los \$50.000, el envío se hará sin cargo mediante los servicios de la empresa de logística de Correo

argentino, que permite llegar a más de 1000 localidades en todo el territorio a bajo costo. Además, se utilizarán las plataformas MercadoLibre y wabi2b, dedicadas a la venta mayorista, que permitan ampliar el horizonte de ventas.

2- Objetivo 2: Lograr un 70% de ventas concretadas sobre la cantidad de propuestas emitidas por la empresa, para fines de 2022.

Para el cumplimiento de este, se implementará un software CRM (*Client Relationship Management*) proveído por la empresa Microsoft 365, que permitirá medir el comportamiento de cada cliente. Será necesario que el especialista en marketing digital trabaje en conjunto con el departamento de ventas y se encargue de la implementación y seguimiento de este. Las tareas consisten en medir de qué forma se comportan los clientes a la hora de navegar por la plataforma. Para ello, deberá realizar un análisis de la relación de los clientes actuales con la empresa y una segmentación de los compradores potenciales mediante la creación de contenido en las redes sociales, la medición de los *leads* generados, la implementación del email-marketing y la medición de la tasa de conversión de clientes. Esto permitirá gestionar la publicidad y ofertas mediante Google Ads. y Facebook Ads y ofrecer beneficios y promociones a aquellos clientes que mayor reincidencia de compra tienen.

La medición de este índice se realizará mensualmente, dividiendo la cantidad de ventas concretadas, sobre la cantidad de propuestas emitidas por la organización. Analizarlo cada mes permitirá ajustar y dirigir de forma mas precisa los esfuerzos al segmento de mercado.

3- Objetivo 3: Eliminar en un 90% la duplicidad de procesos y las barreras de comunicación y coordinación de actividades para fines de 2021.

Para el logro de este objetivo, también se utilizará el software de CRM. Este será útil gracias a que permite hacer un seguimiento de ventas de inicio a cierre, manejo de cotizaciones, seguimiento de logística, conocer con precisión los niveles de inventario y las tablas de costos de los diferentes productos que maneja la empresa, en tiempo real. Se instalará una computadora madre en cada una de las áreas para que los gerentes puedan visualizar toda la información con relación a los procesos. Por otro lado, cada

empleado deberá cargar la información de sus tareas mediante sus celulares. De esta forma se centralizará toda la información facilitando la coordinación y comunicación entre las áreas. Esto permitirá una integración horizontal de la cadena de valor al integrar todas las actividades en una misma plataforma, eliminando el error humano y disminuyendo los volúmenes de costos. Además, dentro de la plataforma habrá guías de conocimiento y procedimientos accesibles para toda la organización que sirvan como soporte ante cualquier duda que alguien pueda tener sobre el sistema de información.

La medición de este se realizará mensualmente. Cada jefe de área deberá realizar una encuesta a cada subordinado donde se indique el nivel de satisfacción con el liderazgo, la cohesión en el equipo de trabajo, manejo de conflictos, comunicación entre las áreas, percepción de la eficacia de la unidad y el grado de coordinación de las actividades.

Alcance

- El horizonte temporal para la implementación de la planificación estratégica comprende un total de 2 años. Desde 01/01/2021 hasta el 31/12/2022.
- El alcance geográfico de esta planificación estrategia comprende todo el territorio argentino.

Plan de Acción

A continuación, se pondrá en evidencia el plan de acción para la implementación de los diferentes objetivos. Este incluye el tiempo en el que se debe realizar cada tarea, los recursos humanos y físicos necesarios, y los recursos económicos para llevar dichas acciones a cabo.

Tarea	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos economicos
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Propios	Terceros	
Objetivo 1							
Contratacion especialista en marketing digital	01/01/2021	01/01/2021	Gerente general	Gerencia	-	-	\$68.000 mensual *Ver anexo 1
Desarrollo de plataforma e commerce. Incluye: Categorías de producto - Pasarelas de pago - Chatbox - Opciones de envio - Servicio post venta	04/01/2021	12/01/2021	Especialista en Marketing Digital	Ventas		Desarrolladores web Shopify	USD 299 mensual (\$25000 al cambio oficial en el día de la fecha) *Ver anexo 2
Mantenimiento sitio web	04/01/2021	31/12/2022	Especialista en Marketing Digital	Ventas			
Instalacion del sistema de codigo de barras. Incluye: - Instalacion de una computadora central, Registro de los articulos en la PC.	01/01/2021	07/01/2021	Jefe de deposito y logistica.	Logistica	Computadora compatible.	Empresa proveedora del software F&G Stock	\$32000 (Lector codigo de barras, Software, Etiquetadora) \$30000 (CPU y monitor) *Ver Anexo 3
Coordinacion de la flota de transporte para la distribucion en Cordoba, Rosario y Buenos Aires	12/01/2021	31/12/2022	Jefe de deposito y logistica.	Logistica	Flota de Transporte	-	\$10.316.689,91 Gastos de flete y combustible
Convenio con Correo Argentino para la distribucion en el resto del País			Gerente general	Gerencia	Correo Argentino	\$1815 por envio (promedio de precios de envios por kilo a nivel regional y nacional) *Ver Anexo 4	
Insercion en las plataformas Wabi2b y MercadoLibre			Especialista en Marketing Digital	Ventas	Wabi2b/MercadoLibre	10% por venta para productos desde \$2500 *Ver anexo 5	

Objetivo 2 y 3							
Instalacion 4 computadoras para cada departamento	01/01/2021	01/01/2020	Gerente general	Gerencia	Computadora compatible.	Tecnico en computacion	\$120.000 *ver anexo 3
Instalacion de software CRM	01/01/2021	04/01/2021	Especialista en Marketing Digital	Ventas		Proveedor de Software Microsoft 365	\$1125 mensual por usuario *Ver anexo 6
Capacitacion Online a toda la organización	04/01/2021	01/03/2021	Jefes de cada una de las areas	Gerencia, Ventas, Administracion y Logistica		Proveedor del software QuestionPro	Incluido en el presupuesto del Software Gratis *Ver Anexo 7
Encuesta a todo el personal	04/01/2021	31/12/2022					
E-Mail marketing y envio de promociones	04/01/2021	31/12/2022	Especialista en Marketing Digital	Ventas		-	Incluido en el Sueldo del especialista en marketing digital
Generacion de contenido en redes sociales							\$10.000 Mensuales
Gestion de Google y Facebook Ads.							
Seguimiento de los resultados						Incluido en el Sueldo del especialista en marketing digital	

Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia (2020)

Objetivo 1

Lo primero que se debe realizar, es la contratación de un especialista en marketing digital. Según el sitio web Glassdoor, el sueldo promedio en argentina es de \$68.000 mensuales. (Ver anexo 1). El encargado de dicha contratación será el gerente general de la empresa. Por otro lado, será necesario la adquisición de un sitio web de Shopify. Esta empresa ofrece sitios de *e-commerce* personalizados por un precio de \$299 dólares

mensuales, incluyendo el mantenimiento de este (*Ver anexo 2*). El encargado del seguimiento permanente de esta tarea es del especialista en marketing digital. Además, el jefe de depósito y logística será el encargado de la adquisición e instalación del nuevo sistema de gestión de inventarios. Este incluye un software de código de barras y la instalación de una computadora madre, donde se deberán registrar las fluctuaciones de mercadería a dicho software. El precio de dicho hardware fue extraído de MercadoLibre y es de un total de \$62.000 (*Ver anexo 3*). También, el mismo será el encargado de coordinar la flota de transporte para la óptima distribución en Córdoba, Rosario y Buenos Aires, que según los montos de flete y combustible extraídos del estado de resultados del año 2018 y actualizados según la inflación estimada para 2022, serán de un total de \$10.316.689,91 aproximadamente. Por último, la misma persona junto al aval del gerente general, deberá realizar un convenio de distribución con la empresa de logística Correo Argentino, para lograr llegar a todos los puntos del país. Para calcular el precio de envío, se realizó un promedio de envíos por kilo a nivel nacional y regional y dió un precio por envío de \$1815. (*Ver anexo 4*). Finalmente, será tarea del especialista en marketing digital, la inserción de la empresa en las plataformas MercadoLibre y Wabi2b, que permitirá ampliar el rango de clientes y tal como indica MercadoLibre, el costo de dicha acción es del 10% de cada venta superior a los \$2500. (*Ver anexo 5*)

Objetivos 2 y 3

Para el logro de ambos objetivos, la primer tarea a realizar es la adquisición de 4 computadoras, una para cada departamento. El encargado será el gerente general que deberá recurrir a un técnico en computación para hacerlo de manera óptima. El precio de dicho hardware será de \$120.000 (*Ver anexo 3*). Luego, el especialista en marketing digital deberá adquirir el software CRM de la empresa Microsoft 365, que ronda los \$1125 por mes (*Ver anexo 6*) y será tarea de cada jefe de área la capacitación a sus subordinados del uso de dicho software que será proveído por la misma empresa. Además, cada jefe de área deberá realizar la encuesta mensual a su área mediante el software QuestionPro que no tiene costo (*Ver Anexo 7*). Por último, el especialista en marketing digital será el encargado de la generación de contenidos en redes sociales, la gestión de *e-mail* marketing y envío de promociones, el seguimiento del software CRM, y la gestión de Google y Facebook Ads en la cual se realizará una inversión mensual de \$10.000.

Diagramas de Gantt

En esta sección, mediante el diagrama de Gantt, se muestra de manera gráfica las fechas en la que se debe cumplir cada tarea para cumplir con la planificación estratégica.

OBJETIVO 1		FECHAS									
TAREA	01/01/2021	04/01/2021	07/01/2021	12/01/2021							31/12/2022
Contratación especialista en marketing digital	[Barra amarilla]										
Desarrollo de plataforma e commerce.	[Barra amarilla]										
Mantenimiento sitio web	[Barra amarilla]										
Instalación del sistema de código de barras.	[Barra amarilla]										
Coordinación de la flota de transporte.	[Barra amarilla]										
Convenio con Correo Argentino	[Barra amarilla]										
Inserción en las plataformas online	[Barra amarilla]										
OBJETIVOS 2 Y 3		FECHAS									
TAREA	01/01/2021	04/01/2021	07/01/2021	12/01/2021			01/03/2021				31/12/2022
Instalación de las 4 computadoras	[Barra amarilla]										
Instalación de software CRM	[Barra amarilla]										
Capacitación a toda la organización	[Barra amarilla]										
Encuesta a todo el personal	[Barra amarilla]										
E-mail marketing y promociones	[Barra amarilla]										
Generación de Contenido en Redes Sociales	[Barra amarilla]										
Gestión de Google y Facebook Ads	[Barra amarilla]										
Seguimiento de los Resultados	[Barra amarilla]										

Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuestos

A continuación, se presentará en detalle el presupuesto necesario para llevar a cabo el cumplimiento de los 3 objetivos específicos.

Objetivo 1			
Concepto	Costo por mes	Costo por año	Costo Total
Contratación especialista en marketing digital	\$68.000	\$816.000	\$1.632.000
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de e-commerce	\$25.000	\$300.000	\$600.000

Lector y Software de Código de Barras	-	-	\$32.000
Instalación CPU y monitor para la gestión de inventarios	-	-	\$29.000
Gastos de flete y combustible	-	\$19.893.421	\$39.786.842
Costo promedio de envío del total de las ventas	-	\$9.075.000	\$18.150.000
Total	\$93.000	\$30.084.421	\$60.229.842

Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia (2020)

Los costos de flete y combustibles fueron extraídos del estado de resultados del año 2018 y actualizados según la inflación al día de la fecha.

Objetivo 2 y 3			
Concepto	Costo por mes	Costo por año	Costo Total
instalación y capacitación del software CRM para 8 usuarios	\$9.000	\$108.000	\$216.000
instalación de 4 CPU y 4 monitores para el uso del CRM	-	-	\$116.000
Inversion en Google Ads y Facebook Ads	\$10.000	\$120.000	\$240.000
Total	\$19.000	\$228.000	\$572.000

Ilustración 4. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Total para los 3 objetivos	\$60.801.842
-----------------------------------	---------------------

Ilustración 5. Fuente: Elaboración propia (2020)

Como se puede ver en las anteriores ilustraciones, sin tener en cuenta la inflación estimada de los años 2021 y 2022, el costo total de los objetivos específicos será de \$60.801.842. Dicho esto, se estima que el total de las ventas para fines de 2022 darán un ingreso total de \$200.000.000, tomando un monto promedio de \$20.000 por cada venta. Si ajustamos los ingresos y costos estimados a la inflación proyectada para 2021 que según INDEC (INDEC., 2020) basados en los índices de precios al consumidor es de 29% y del 24% para 2022, da como resultado que los ingresos estimados serán de \$248.000.000 y los costos serán de \$97.586.26. Por lo tanto, si se efectúa el cálculo del retorno de inversión, da como resultado un 155% de la misma al finalizar el periodo de acción.

Ingreso estimado por ventas	\$248.000.000
Presupuesto de la planificación	\$97.258.626
ROI total	155%
ROI anual	77,50%

Ilustración 6. Fuente: Elaboración propia (2020)

A la vez se realizó un flujo de caja proyectado para los años 2021 y 2022 donde se puede ver el flujo de dinero necesario para llevar a cabo el proyecto (Ver anexo 8). A partir de allí se calculó el Valor Actual Neto, tomando como referencia la tasa efectiva anual de Badlac que es de 36,68%.

VAN	2021	2022
Flujo de caja	\$73.463.575	\$91.248.715
inversión inicial	\$-97.590.772	
Tasa de referencia	36,69%	
VAN		\$4.991.371

Ilustración 7. Fuente: Elaboración propia en base al flujo de caja proyectado

Conclusiones y recomendaciones

Se puede ver que la adquisición de un canal de ventas online resultaría muy beneficiosa para la organización, ya que implica la incorporación de un medio que continúa creciendo a pasos agigantados. La era del internet, presenta nuevos desafíos, oportunidades y cambios en la dinámica de los mercados, obligando a las empresas a exigirse y transformarse continuamente. Además, las personas se acostumbran cada vez más a la utilización de este canal, dado la cantidad de beneficios que les provee. Les permite tener una gran autonomía y poder de decisión a la hora de efectuar sus compras.

Por otro lado, las nuevas tecnologías de información permiten a las empresas visualizar datos valiosos en tiempo real, facilitando la ejecución de los procesos de manera automática. Esto es una ventaja muy importante ya que permite eliminar cualquier tipo de barrera a nivel comunicacional y de coordinación, logrando integrar de manera horizontal la cadena de valor y evitando incurrir en costos innecesarios. Todo esto, permite aumentar la rentabilidad de la empresa de manera considerable.

Sin embargo, es importante destacar que, si bien las nuevas tecnologías presentan grandes oportunidades, también significan grandes desafíos. Los procesos de cambio en las empresas nunca son fáciles. Por eso es imprescindible el compromiso de toda la organización para lograr los objetivos planteados y el liderazgo de los directivos resulta indispensable para dichas tareas. Será necesario un permanente control de los resultados y del desempeño de cada una de las áreas, como también la constante capacitación en relación con los nuevos softwares. Si se logra esta sinergia, los resultados serán muy satisfactorios para la organización.

Por otra parte, las redes sociales, el email marketing y la gestión de anuncios en Facebook y Google, se han vuelto las herramientas más efectivas para lograr captar y segmentar los mercados meta. Es por esto, que el buen desempeño del especialista en marketing digital es vital para poder lograr los objetivos planteados. Será este, con ayuda y soporte de toda la organización, quien liderará estos cambios y empujará a la organización al éxito. Por otra parte, la implementación de un sistema de gestión de stock mediante el código de barras eficientizará la entrada y salida de mercadería en la empresa. Teniendo en cuenta la veloz dinámica del comercio electrónico, Redolfi S.R.L. deberá

poner mucho énfasis en dicho proceso y el jefe de depósito y logística tendrá un rol fundamental para lograr brindar un servicio de calidad al cliente.

Dicho esto, se considera que la creación de esta nueva unidad de negocios significaría una gran oportunidad, tanto para A.J & J.A Redolfi S.R.L, como para cualquier empresa de este sector, para para lograr elevar sus niveles de rentabilidad.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso.

Existen otros aspectos y factores importantes, los cuales, por cuestiones de tiempo o falta de información, no pudieron ser abordados en este reporte de caso. Uno muy importante, es el del alto costo que supone para las empresas distribuidoras, la logística y distribución de mercadería. El mayor desafío para las empresas de esta índole en un comercio online es poder llegar a más clientes a menor costo. Por esto es necesario que estas generen algún tipo de alianza o convenio con alguna organización de logística como podría ser Andesmar, Correo Argentino, Oca, etc. Este es un punto clave, ya que, si bien en este trabajo se incluye un presupuesto de logística y distribución en el plan de acción, los costos son elevados y no es posible estimar las condiciones de una alianza o convenio. Un acuerdo de este tipo permitirá disminuir costos y aumentar aún más la rentabilidad.

Otro aspecto importante en relación con la logística y la distribución es el beneficio que tiene la implementación de sistemas de geolocalización en la flota propia. Estos sistemas permiten obtener información de clientes basados en la ubicación, invertir publicidad personalizada en función de la ubicación, conocer la posición de una flota de vehículos, analizar el comportamiento de los usuarios para mejorar la experiencia de uso, etc. Todas estas, son más ventajas que brinda la tecnología, y que si son aprovechadas pueden significar grandes beneficios para las organizaciones de este tipo.

Por último, se considera clave destacar otro aspecto fundamental. El futuro de los distribuidores mayoristas tiene una gran amenaza. Como se mencionó anteriormente, las tiendas online significan una oportunidad para aquellos capaces de aprovecharlo. Pero también, han logrado conectar a las empresas productoras directamente con los clientes. Esto significa que el papel del distribuidor quedaría suprimido, ya que las organizaciones proveedoras evitarían el costo de depender de un distribuidor para vender sus productos en volúmenes rentables. Por esto, han surgido plataformas que, en lugar de distribuir,

conectan a las empresas con el consumidor final y cobran un porcentaje de dicha venta. Si esto se convierte cada vez más en una realidad, no sería una mal opción para Redolfi S.R.L considerar dicho modelo de negocio aprovechando su gran cartera de clientes.

Bibliografía

- BCRA. (20 de Octubre de 2020). *BCRA*. Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/>
- CACE. (27 de Agosto de 2020). *CACE*. Obtenido de CACE: <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>
- CADAM. (25 de Julio de 2020). *Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>
- Camareñas, J. A. (2008). *La naturaleza de la administración estratégica*. Mexico.
- Chiavenato. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamento y Aplicaciones*. New York: McGraw Hill.
- Coulter, R. y. (2014). Administración. En C. Robbins, *Administración* (pág. 219). Mexico: Pearson.
- Cronista, E. (16 de Septiembre de 2020). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-del-29-y-dolar-a--102-entre-las-previsiones-oficiales-20200916-0001.html>
- El Economista. (27 de mayo de 2020). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-comercio-electronico-volo-48-por-covid-19/>
- FAETYL. (6 de abril de 2020). *Fliit*. Obtenido de <https://www.fliit.com/blog/covid-19-como-es-el-protocolo-de-seguridad-para-el-transporte>
- Glassdoor. (23 de Octubre de 2020). *Glassdoor*. Obtenido de Glassdoor: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-digital-sueldo-SRCH_K00,17.htm
- Gobierno de la Nación. (07 de Septiembre de 2020). *Gobierno de la Nación*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Hill, J. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico D.F: CENAGE learning.
- INDEC. (20 de Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf
- INDEC. (23 de junio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf
- INDEC. (20 de Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf

INDEC. (24 de Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

iPROup. (2 de Agosto de 2020). *iPROup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/15657-kodak-la-vuelta-de-un-gigante-pero-al-mercado-de-farmaceutico>

ISOtools. (15 de Septiembre de 2015). *ISOtools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/medio-ambiente/iso-14001>

Jones, Charles W.L. Hill Gareth R. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. (2009). *Dirección del Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Liam Fahey, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Minnesota: South-Western.

Marcelo Lopez Trujillo, J. I. (2007). *Planeación estratégica de nuevas tecnologías y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.

Menguzzato, R. (1991). La dirección estratégica de la empresa. En R. Menguzzato, *La dirección estratégica de la empresa* (pág. 90). Barcelona: Ariel.

Oberto, G. (4 de Abril de 2020). *Universidad Nacional de Córdoba*. Obtenido de https://edx.campusvirtual.unc.edu.ar/courses/course-v1:CampusVirtualX+AV032+2020_T1/about

Oliveira, P. F. (25 de junio de 2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20econom%C3%ADa,%25%20al%2032%2C5%25>.

ONU. (19 de Junio de 2020). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Porter, M. E. (2001). Strategy and Technology. *Harvard Business Review*, 89-94.

Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster Ltd.

Redolfi, P. (2016). *Trabajo Final De Grado*. Córdoba.

Steiner. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press Publishings.

Anexos

Anexo 1

Información extraída de:

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-digital-sueldo-SRCH_KO0,17.htm



Anexo 2

Información extraída de:

<https://es.shopify.com/precios>

Plan Advanced Shopify

Funciones avanzadas
para hacer crecer tu
negocio mucho más

USD \$ **299**/mes

Anexo 3

Información extraída de:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-871823923-pc-cpu-escritorio-gigabyte-e-6010-dual-core-ssd-120gb-4gb- JM#position=51&type=item&tracking_id=5443a809-7777-4914-9ae6-da5a2b48c6ac

[https://www.mercadolibre.com.ar/monitor-lg-19m38a-led-19-negro-100v240v/p/MLA15175508?pdp_filters=category:MLA14407%7CSCREEN_DISPLAY_TYPE:311627%7CDISPLAY_SIZE:\[19%22-19%22\]#searchVariation=MLA15175508&position=1&type=product&tracking_id=707e1a9d-2d3b-4fdc-8af3-42424cebe77c](https://www.mercadolibre.com.ar/monitor-lg-19m38a-led-19-negro-100v240v/p/MLA15175508?pdp_filters=category:MLA14407%7CSCREEN_DISPLAY_TYPE:311627%7CDISPLAY_SIZE:[19%22-19%22]#searchVariation=MLA15175508&position=1&type=product&tracking_id=707e1a9d-2d3b-4fdc-8af3-42424cebe77c)

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-811157450-etiquetadora-sistema-control-stock-lector-codigos-de-barras- JM#position=10&type=item&tracking_id=31a52bcd-4d03-49e4-9f77-a48dc757b9a0



Nuevo | 25 vendidos

Pc Cpu Escritorio Gigabyte E 6010 Dual Core Ssd 120gb 4gb

\$ 16.650

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Envío gratis a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío

[Calcular cuándo llega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)



Nuevo | 369 vendidos

Monitor Led Pc 19 Pulgadas LG 19m38a-b Hd Vga Vesa Oficial

\$ 12.399

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Llega gratis entre el viernes y el martes

Comprando dentro de la próxima 1 h 49 min

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Fecha	No.Comp	Anula	Descripcion	Cant	Costo 1	Costo 2	Stock 1
03/11/2015	6	000003191021	SISTEMA PARA CONTROL DE STOCK.	1	0	0	0
03/11/2015	7	888224627890	AGA OTRA PRUEBA	2	123.45	0	0
03/11/2015	7	800000012124	ALGO DESCRIPTO	1	100	0	0
03/11/2015	7	788637825819	LECTOR 1000000	1	232	0	0
03/11/2015	10	000003191021	SISTEMA PARA CONTROL DE STOCK.	1	0	0	0
03/11/2015	11	00000012123	ALGO	1	15	0	0
03/11/2015	12	000003191021	SISTEMA PARA CONTROL DE STOCK.	1	0	0	0
03/11/2015	13	000003191021	SISTEMA PARA CONTROL DE STOCK.	1	0	0	0
03/11/2015	13	000000191022	LECTOR DE CODIGOS DE BARRAS	1	460	0	0
03/11/2015	13	788637825819	LECTOR 1000000	1	232	0	0
03/11/2015	13	800000012124	ALGO DESCRIPTO	1	100	0	0
03/11/2015	13	00000012123	ALGO	1	15	0	0
05/11/2015	14	1234567890123	NUOVO ARTICULO C.1234567890123	1	480	0	0
05/11/2015	14	7789012345678	PRAEDEED	1	50	0	0
05/11/2015	14	00000012123	ALGO	1	15	0	0
05/11/2015	14	000003191022	LECTOR DE CODIGOS DE BARRAS	1	460	0	0
05/11/2015	14	000421361006	PELLUCHE PPPP	1	100	0	0

Nuevo | 1 vendido

Etiquetadora + Sistema Control Stock + Lector Codigos De Barras

\$ 32.000

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Villa Pueyrredón, Capital Federal

[Ver costos de envío](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

Información extraída de:

<https://www.correoargentino.com.ar/servicios/paqueteria/paqueteria-e-commerce>

PRECIO:

CLASE DE PRODUCTO	Regional	Nacional
Hasta 1kg	\$ 680,00	\$ 875,00
Hasta 5kg	\$ 790,00	\$ 1.180,00
Hasta 10kg	\$ 1.015,00	\$ 2.080,00
Hasta 15kg	\$ 1.285,00	\$ 2.785,00
Hasta 20kg	\$ 1.480,00	\$ 3.485,00
Hasta 25kg	\$ 1.745,00	\$ 4.390,00

ADICIONALES:

Aviso de Recibo	
Por envío	\$ 195,00
Confronte y Sellado	
Por envío	\$ 570,00
Valor Declarado	
De \$ 0,01 a \$ 1.000,00	\$ 30,00
De \$ 1.000,01 a \$ 25.000,00	3%
Contrareembolso	
De \$ 0,01 a \$ 1.500,00	\$ 75,00
De \$ 1.500,01 a \$ 25.000,00	5%

Anexo 5

Información extraída de:


https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

	Clásica
Exposición en los listados	Media
Duración	Ilimitada
Ofrecés 6 cuotas sin interés con todas las tarjetas	✗
Ofrecés Mercado Pago	✓
Costo por publicar	Gratis
Costo por venta de productos de menos de \$2.500	10% por venta + \$15 por unidad
Costo por venta de productos desde \$2.500	10% por venta

Anexo 6

Información extraída de:

<https://dynamics.microsoft.com/es-mx/pricing/>

 Microsoft Dynamics 365 Aplicaciones Precios Partners Plataforma Más	
Sales	Precio para nuevos usuarios de la aplicación de Dynamics 365
<u>Sales Professional</u>	\$1,255 por usuario/mes

Anexo 7

Información extraída de:

<https://www.questionpro.com/es/pricing/>

Essentials ¡GRATIS!

~~\$35/mes~~ Pagando \$420 al año
Ver plan anual

Adquiere el mejor software para encuestas gratuito en el mercado

EMPEZAR

Tu cuenta nunca expira

- Encuestas ilimitadas
- Preguntas ilimitadas
- Respuestas ilimitadas*
- No se requiere tarjeta de crédito
- Más de 25 tipos de preguntas
- Personalice los colores de sus encuestas
- Añade tu logotipo
- Lógica de salto
- Dashboards y tableros compartibles
- Página de agradecimiento personalizable
- Exportación de datos (xls, csv, ppt, pdf)
- Gestión básica de cuotas
- Soporte 24/7*

Anexo 8

Flujo de caja proyectado A.J & J.A Redolfi S.R.L		
Ingresos	2021	2022
Por ventas de mercadería	\$864.453.962	\$1.071.922.913
Plan de Acción	\$100.000.000	\$124.000.000
Total de Ingresos	\$964.453.962	\$1.195.922.913
Egresos		
Costo de ventas	\$677.498.822	\$840.098.539

Gastos de comercialización	\$30.839.056	\$38.240.429
Gastos de administración	\$20.793.992	\$25.784.550
Gastos Financieros	\$83.007.265	\$102.929.008
Inversiones plan de acción	\$39.103.023	\$48.487.749
Otros gastos	\$ 190.920	
Total de Egresos	\$851.433.077	\$1.055.540.275
Utilidad bruta	\$113.020.885	\$140.382.638
Impuesto a las ganancias	\$39.557.310	\$49.133.923
Utilidad neta	\$73.463.575	\$91.248.715

Fuente: Ilustración Propia

Flujo de caja mensual año 2021

FECHA	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Ingresos						
Ventas del ejercicio	\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830
Ventas del plan de acción	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333
Total ingresos	\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163
Egresos						
Costos de ventas	\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235
Gastos de comercialización	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921
Gastos de administración	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833
Gastos de financieros	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272
Gastos de plan de acción	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585
Otros gastos	\$ 190.000					
Total egresos	\$71.126.846	\$70.936.846	\$70.936.846	\$70.936.846	\$70.936.846	\$70.936.846
Flujo de caja para cada mes	\$ 9.244.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317
Evolución	\$ 9.244.317	\$18.678.634	\$28.112.951	\$37.547.268	\$46.981.585	\$56.415.902

jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total
\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830	\$72.037.830	\$ 72.037.830	\$ 72.037.830	\$864.453.962
\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$ 8.333.333	\$100.000.000
\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163	\$80.371.163	\$ 80.371.163	\$ 80.371.163	\$964.453.962
\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235	\$56.458.235	\$ 56.458.235	\$ 56.458.235	\$677.498.822
\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 2.569.921	\$ 30.839.056
\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 1.732.833	\$ 20.793.992
\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 6.917.272	\$ 83.007.265
\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 3.258.585	\$ 39.103.023
						\$ 190.000
\$70.936.846	\$70.936.846	\$70.936.846	\$70.936.846	\$ 70.936.846	\$ 70.936.846	\$851.432.158
\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	\$ 9.434.317	
\$65.850.219	\$75.284.536	\$84.718.853	\$94.153.170	\$ 103.587.487	\$ 113.021.804	\$113.021.804

Fuente: Elaboración Propia en base al estado de resultados.

Tabla 1: Tasas de inflación utilizadas (REM)			
2019	2020	2021	2022
54%	36,62%	29%	24%
Tasa de referencia Badlar (efectiva anual)			
36,69%			

Fuente: Elaboración propia en base a los índices de inflación publicados en el sitio web del (BCRA, 2020)

Observaciones Generales
Se utilizó como base los balances del año 2018
Los montos fueron ajustados al nivel de inflación de cada año
Los ingresos y costos ya incluyen IVA
"Otros gastos" del flujo de caja proyectado incluye el costo de hardware
El impuesto a las ganancias es de 35%

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 9

índice de rentabilidad neta: $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$

Rentabilidad 2018	Utilidad Neta	Ventas Netas
Monto	\$ 6.195.536,11	\$ 318.857.647,78
Resultado	2%	

Fuente: *Elaboración propia. Datos extraídos del estado de resultado del año 2018.*

Rentabilidad 2022	Utilidad Neta	Ventas Netas
Monto	\$91.248.715	\$1.071.922.913
Resultado	9%	

Fuente: *Elaboración propia. Datos extraídos del flujo de caja proyectado para 2022.*

