



Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración

Plan estratégico de Marketing para expandir el mercado de la distribuidora

A.J. & J.A Redolfi SRL

Carla Campagnoli

D.N.I: 33587496

Legajo: VADM14731

Tutor: Carlos Vittar

Villa Carlos Paz

Índice

Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción	5
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	11
<i>Cadena de Valor</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	17
<i>Análisis específico de la carrera</i>	21
Marco Teórico.....	23
<i>Planificación estratégica</i>	23
Diagnóstico y Discusión	27
<i>Declaración del problema</i>	27
<i>Justificación de la relevancia del problema</i>	27
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	28
Propuesta	29
<i>Objetivo General</i>	29
<i>Objetivos específicos</i>	29
<i>Alcance:</i>	30
<i>Planes de acción</i>	31
Conclusiones y Recomendaciones	42
<i>Recomendaciones</i>	42
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el RC</i>	43
Bibliografía	45

Índice de Anexos

Anexo A: Radio de distribución por sucursal	48
Anexo B : Presupuesto E-commerce	49
Anexo C: Presupuesto de Publicidad en Facebook	52
Anexo D: Presupuesto Aplicación Móvil	53
Anexo E: Presupuesto Programa de fidelización	55
Anexo F: Bases y Condiciones Tarjeta de Puntos	58
Anexo G: Presupuesto Sistema de Aprendizaje	60
Anexo H: Expectativas de inflación anual	62
Anexo I : Evaluación de Desempeño	63
Anexo J: Flujo de Fondos	65

Índice de Tablas

Tabla 1:.....	32
Tabla 2:.....	34
Tabla 3:.....	35
Tabla 4:.....	37
Tabla 5.....	39
Tabla 6.....	40
Ilustración 1: Diagrama de Gantt	40
Ilustración 2: ROI	41
Ilustración 3 VAN	41

Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, distribuidora de productos alimenticios, bebidas, perfumería, limpieza y cigarrillos cuyo centro de distribución se encuentra ubicado en la ciudad de James Craik. La empresa posee debilidades que afectan su potencial crecimiento y las capacidades que tiene para afrontar amenazas del entorno. La planificación estratégica que se desarrolla tiene como objetivo adaptar a la empresa a las nuevas innovaciones tecnológicas y modelos de comunicación para mejorar la experiencia de sus clientes y ofrecer mejores servicios que lo diferencien de la competencia, agregando valor a sus productos que le permitan aumentar sus precios y mejorar su rentabilidad.

Como conclusión se puede determinar la necesidad de implementar un plan de marketing y de expansión de mercado para que la empresa pueda cumplir con los objetivos deseados y obtener un mayor rendimiento para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Palabras Claves: Planificación estratégica, Marketing, rentabilidad, clientes

Abstract

In the present work an analysis of the company A.J. & J.A Redolfi SRL, distributor of food products, beverages, perfumery, cleaning products and cigarettes whose distribution center is located in the city of James Craik. The company has weaknesses that affect its growth potential and the capacities it has to face threats from the environment. The strategic planning that is developed aims to adapt the company to new technological innovations and communication models to improve the experience of its customers and offer better services that differentiate it from the competition, adding value to your products that allow you to increase your prices and improve your profitability.

As a conclusion, the need to implement a marketing and market expansion plan can be determined so that the company can meet the desired objectives and obtain greater performance to improve its position in the market.

Keywords: Strategic planning, Marketing, profitability, clients

Introducción

En el presente trabajo se llevará a cabo el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi con el objetivo de plantear estrategias y desarrollar planes de acción que contribuyan al crecimiento de la misma.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi lleva más de 60 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, bebidas, perfumería, limpieza y cigarrillos para supermercados, almacenes, despensas, kioscos, farmacias, bares y confiterías, librerías y comedores del interior de la Provincia de Córdoba. Actualmente cuenta con autoservicios mayoristas en Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco que se abastecen desde su centro de distribución principal ubicado estratégicamente en James Craik, donde también se realizan las compras a los proveedores. También sostiene una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en la ciudad de Córdoba que se dedica a la distribución mayorista exclusiva de productos Kodak creada en el año 2002, que trabajan marcas como Kodak Alaris, Vgo, New Álbum, Tanaka-Vigot, Duracell, Braun, Lexar, entre otras.

Todo comenzó cuando los hermanos Alonso Jabobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en el año 1959 al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se encargaba de la atención comercial, Alonso decidió ampliar sus horizontes vendiendo golosinas y cigarrillos en localidades vecinas. Luego de 16 años de trabajo en conjunto, ambos acordaron tomar diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y bazar, mientras que Alonso, junto a su hijo José, decidió desarrollar el negocio de la distribución mayorista. Aquí comenzó su proceso de expansión, el cual continuó con la adquisición de la exclusividad en la comercialización de cigarrillos de la tabacalera Massalin Particulares. En 1987 instalaron su primera sucursal en Río Tercero. En el año 1990 se constituye la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, denominación jurídica actual de la empresa madre y en 1993 crea una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L encargada de la repartición de helados y productos congelados. La distribuidora es una empresa que ha transmitido sus valores y cultura familiar al entorno laboral. Tiene una visión y misión definida y valores establecidos, pero necesita manifestar los objetivos específicos para poder diseñar planes estratégicos con mira al futuro. Uno de los objetivos generales que proyectan es la construcción de otro galpón para el depósito de la mercadería en James Craik, y trasladar alguna de las sucursales a la ciudad para

continuar con su funcionamiento allí. El plan es vender una de las propiedades que están utilizando para las sucursales y así agrandar el centro de distribución. Esto les permitiría un ahorro de personal y facilitaría el manejo y control de stock, pero la cercanía con los clientes se vería perjudicada y tendrían que realizar viajes con mayor frecuencia.

La distribuidora posee muchas fortalezas, pero también debilidades que afectan su potencial crecimiento. El hecho de que no realice largo recorridos hacia otras localidades limita su posibilidad de aumentar su rentabilidad. Sus proyectos se basan en ampliaciones de su depósito para aumentar su capacidad de almacenamiento, pero esto puede derivar en capacidad ociosa o a un exceso de stock ya que no plantean estrategias de penetración de mercados, solo buscan aumentar su cartera de productos para los mismos clientes, cuando podrían invertir en nuevos canales de comercialización. Su estrategia de diferenciación debe ser mejorada, muchos competidores están ofreciendo servicios que proporcionan más valor para el cliente y por lo tanto puede generar que la distribuidora pierda su posicionamiento en el mercado y disminuya su rentabilidad. La ausencia de publicidad y promoción limita su capacidad para atraer nuevos clientes, por lo que requiere de un plan estratégico de Marketing para estimular las ventas y ampliar los canales de comercialización que abarque otros mercados y aumente sus utilidades. La omnicanalidad ofrece la ventaja de unificar todos los canales de venta para proporcionar al cliente una mejor experiencia en la empresa, como también tener un mejor control del stock y de los procesos de compra. *Cómo dice García (2017)*

Los canales múltiples requerirán una única visión integrada hacia al cliente, de modo que un consumidor puede interactuar con una marca desde varios dispositivos y plataformas, desde su dispositivo móvil por la mañana, a la hora de comer desde un ordenador portátil en el trabajo o dando "me gusta" a un producto o a un servicio en las redes sociales por la tarde desde su aplicación móvil o app. Por lo tanto, los canales de información obtenidos mediante el análisis del recorrido de los compradores ayudarán a los comerciantes a optimizar los canales por los que venden y a personalizar la experiencia de compra, lo que ayudará a mejorar la comunicación con los consumidores y al mismo tiempo sus resultados.

El plan de Marketing y la comunicación omnicanal tienen como objetivo mejorar las operaciones de la distribuidora y mejorar la satisfacción del cliente.

Los especialistas en marketing deben decidir qué características deben incluirse en el diseño de un nuevo producto o servicio, qué precios deben fijarse, dónde vender los productos u ofrecer los servicios y cuánto gastar en publicidad, ventas, Internet o marketing móvil. Deben tomar esas decisiones en un entorno impulsado por Internet donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian rápidamente y las consecuencias de las palabras y acciones del responsable de marketing pueden multiplicarse rápidamente... Los gerentes de marketing necesitan informes puntuales y precisos sobre las ventas actuales. Wal-Mart opera una base de datos de ventas e inventario que recopila diariamente la información de cada producto para cada cliente, cada tienda y cada día, y lo actualiza cada hora. (KOTLER & Keller , 2012, págs. 4,70)

La meta estratégica principal de Walmart es ser el operador de más bajo costo con una oferta de una amplia gama de mercancía general en un escenario de supermercado de autoservicio. Las estrategias de Walmart desarrollan este modelo de negocios y le ayudan a alcanzar su meta estratégica. Para deducir costos, Walmart limita las inversiones en elementos superfluos en sus tiendas. Una de las claves para generar ventas y reducir costos en este escenario es la rápida rotación de inventarios, que se logra mediante inversiones estratégicas en logística y sistemas de información. Walmart hace las mayores inversiones en innovación de procesos para mejorar la eficiencia de sus sistemas de información y logística, lo que le permite responder de manera muy eficiente a las demandas del cliente de productos de precio bajo, desde el momento en que entra por la puerta. (Hill & Jones, 2011, pág. 90).

Parte de la filosofía de la multinacional es enfocarse en brindar un buen servicio al cliente y adaptarse a sus necesidades y requerimientos. Por esta razón, implementan herramientas tecnológicas para poder ofrecer sus productos desde distintos canales de venta brindando calidad en sus servicios de atención, y aumentar sus ganancias con la expansión a otros mercados.

La empresa líder Procter & Gamble (P&G) logró expandirse gracias a sus habilidades de marketing masivo de artículos de consumo y superó a sus competidores. Intel adoptó la estrategia de penetración de mercado con una agresiva campaña de marketing de “Intel Inside”

Uno de sus mayores competidores, la empresa Rosental ubicada en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, aplica estrategias de Marketing a través de su página web, ofreciendo la posibilidad de realizar pedidos online y entregar en el domicilio, como también brinda información sobre sus productos por medio de un catálogo que figura en la misma página (Rosental, 2020)

Análisis de situación

Análisis PESTEL

Fuerzas políticas: La insatisfacción de la sociedad con las medidas impuestas durante la Pandemia del Covid-19 ha provocado una baja en el índice de confianza en el Gobierno de Alberto Fernández. El país se encuentra con un futuro incierto. No se manifiestan políticas que fomenten el desarrollo empresarial, no existen incentivos a inversores extranjeros y nacionales, hay ausencia de seguridad jurídica. Los altos impuestos, los altos costos operativos y la falta de apoyo financiero complican las actividades industriales y como consecuencia, marcas renombradas están desertando del país.

Las medidas que ha tomado el Gobierno frente a la Pandemia han colaborado con empresas afectadas, no tanto con aquellas que continuaron funcionando durante la cuarentena, como farmacias, supermercados y autoservicios mayoristas, y otros servicios esenciales.

Fuerzas económicas: La crisis del país fruto de la recesión generada a partir de la Pandemia del Covid-19 se agrava con el paso del tiempo. La gran cantidad de cierre de empresas, disminución de las ventas y aumento de desempleo da un panorama de la situación que inunda de incertidumbre a toda la sociedad argentina.

Según la última proyección oficial, el PBI finaliza el año con una caída del 12,1%. “De acuerdo a los últimos datos oficiales disponibles, la actividad económica acumuló en el primer semestre del año un derrumbe del 12,9 %; la producción industrial arrastró un desplome del 13,4 % en los primeros siete meses del año y el sector de la construcción, un 34 % en el mismo período” (EFE, 2020)

La inflación desde que comenzó el año hasta el mes de agosto acumuló un total del 18,7%, lo que sumó un 41,9% de aumento interanual. El mayor crecimiento de precios se produjo en alimentos y bebidas no alcohólicas (INDEC, 2020)

El dólar aumenta cada vez más, distintas industrias consumen insumos importados, por lo tanto sus precios están ligados al dólar. Varias multinacionales están pensando en abandonar el país debido a que sus productos ya no pueden competir en precios con empresas nacionales (igdigital, 2020)

El sindicato de Empleados de Comercio y Servicios cerró las paritarias 2020 con un aumento del salario básico aproximado al 32% hasta que vuelvan a reunirse en el año 2021. El comercio fue una de las actividades más perjudicadas por la paralización de actividades que trajo aparejada la cuarentena obligatoria: sólo se mantuvieron trabajando los empleados de los supermercados, considerados esenciales, pero se calcula que unos 800.000 mercantiles se quedaron sin tareas y fueron suspendidos con el pago de una asignación equivalente al 75 por ciento del salario neto. (Andino, 2020).

Fuerzas Sociales: La situación económica del país, la inseguridad, la alta presión tributaria y el deseo de mejores posibilidades de desarrollo profesional son los principales motivos para emigrar hacia otros países. Según datos aportados por la ONU en 2019, Argentina tiene 1.013.414 de emigrantes, que representa un 2.27 % del total de la población, y en 2020, la crisis generada por la pandemia aumenta el deseo de la población de mejorar su calidad de vida en el extranjero (Infobae, 2020).

Por motivos de la Pandemia, la necesidad de disminuir la circulación de personas y el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio modificaron las pautas de consumo de la sociedad argentina. Las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas se mantuvieron en positivo, por comercializar productos de primera necesidad. En cambio, aquellos comercios no esenciales que debieron permanecer cerrados por las medidas gubernamentales establecidas no tuvieron la misma suerte.

Dentro de los rubros que aumentaron sus ventas se encuentra el farmacéutico y el de limpieza. Los autoservicios mayoristas son los más buscados en este momento porque los consumidores compran con menos frecuencia pero en mayor cantidad.

Fuerzas tecnológicas: En los últimos años, los avances tecnológicos han logrado ser indispensables en la vida de cada persona. El comercio electrónico resultó ser un gran aliado de las empresas ya que posibilita a las distintas industrias el aumento de su volumen de ventas. El e-commerce generó el crecimiento del consumo masivo. El director del CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) dijo que “el crecimiento del rubro alimentos y bebidas en dicha plataforma económica, responde a la maduración del mercado y a la gran presencia del mobile” (Sambucetti, 2019). El presidente del eCommerce Institute expresó que “En este rubro, están incluidas las ventas a través de apps de delivery como Pedidos Ya o Rappi, lo cual impulsó el crecimiento en el sector debido a la gran experiencia de compra” (Pueyrredón, 2019). A partir del aislamiento preventivo, social y obligatorio, se produjo un aumento en las ventas online, comenzando con las compras en supermercados y farmacias, rubros que se han beneficiado con esta situación, siguiendo con productos electrónicos, de entretenimiento y fitness, entre otros. Las empresas van perfeccionando sus sitios de internet, ampliando sus medios de pago y mejorando los tiempos de envíos.

Fuerzas ecológicas: El Plan Nacional de Eficiencia Energética Argentina (EEar) es un proyecto financiado por la Unión Europea que pretende apoyar al Gobierno de Argentina en el conjunto de acciones para definir estrategias e implementar diversas medidas de gestión, nuevos hábitos de consumos de la energía en la comunidad e invertir en tecnologías más eficientes, sin perjudicar la calidad de vida de los habitantes. Esta propuesta se centra en tres sectores de la economía, el industrial, residencial y el de transporte. Los mismos fueron seleccionados por su importancia energética, social y ambiental. Las mejoras sistémicas generadas a partir de la eficiencia energética impactan directamente en reducción de costos, incrementos de productividad, seguridad energética y reducción de gases contaminantes (Eficiencia Energética Argentina, 2019). Algunas empresas líderes en el mercado se reúnen en talleres para compartir información y experiencias con el objetivo de optimizar su desempeño energético, entre ellas, se encuentran proveedoras de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi.

Fuerzas legales: A comienzos del año 2020 se promulgó la Ley de Góndolas a través del Decreto 268/2020 cuyos sujetos son los supermercados, supertiendas, autoservicios, cadenas minoristas y mayoristas y centros de compra. Los objetivos de la misma son: Contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y

competitivo, en beneficio de los consumidores; armonía y el equilibrio entre los operadores económicos alcanzados; ampliar la oferta de productos artesanales y/o regionales nacionales de micro, pequeñas y medianas empresas y fomentar agricultura familiar, campesina e indígena, cooperativas y/o asociaciones mutuales (Ley N° 27545, 2020)

El gobierno ha establecido normas ante la emergencia sanitaria que modifican el accionar de toda la sociedad. Las resoluciones publicadas que alcanzan a distribuidores y autoservicios mayoristas están relacionadas con los protocolos de higiene y seguridad a implementar por empleadores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de que ingresen otras empresas en la industria de distribución mayorista y comercialización de alimentos puede ser bajo si requieren de costosas inversiones. Este es un ejemplo de las barreras de entrada que pueden ayudar a evitar la aparición de competidores potenciales. Los mayoristas y las distribuidoras poseen grandes activos que conllevan grandes inversiones, como pueden ser, el transporte y las plantas de almacenamiento o depósitos, en cambio, los comercios minoristas no demandan tanta inversión. La aparición de estos últimos ha sido cada vez más frecuente por dicho motivo. Los productos alimenticios son de consumo masivo ya que son de primera necesidad, cada vez surgen más comercios del rubro y las empresas van ampliando su mezcla de productos.

En el sector mayorista y distribuidor alimenticio tienen la oportunidad de crear economías de escala por la capacidad de almacenar mayor cantidad de mercadería y por lo tanto realizar compras masivas para así obtener mejores descuentos por parte de sus proveedores y como consecuencia abaratar precios.

Otra barrera de entrada que se puede tener en cuenta es la lealtad a la marca. Aquellas empresas que operan en el sector hace muchos años, ya tiene un posicionamiento con el cual es más difícil de competir para los nuevos ingresantes.

Una ventaja de las empresas ya establecidas que significa una barrera de entrada para potenciales competidores, es su posibilidad de acceder a financiamientos más económicos ya que significan un menor riesgo que las empresas nuevas.

Rivalidad entre las empresas

En la industria alimenticia, los productos que se comercializan son de consumo masivo, y existen muchas empresas que compiten entre sí. Algunas ofrecen mejores servicios que otros, cubren mayores localidades, realizan mayores recorridos o tienen marcas propias que los diferencian. También están los que efectúan las ventas online y envían los productos al domicilio. Todas estas estrategias que utilizan para diferenciarse hacen que la rivalidad sea vigorosa. La capacidad física también es un factor importante al analizar la competencia. Hay autoservicios mayoristas y distribuidoras que cuentan con depósitos con una amplia capacidad y con la tecnología más avanzada para el almacenamiento del stock, esto les resulta beneficioso para generar economías de escala y reducir sus costos, por lo tanto, tienen la posibilidad de reducir precios y generar más ventas.

En la industria, la estructura de costo de cada empresa manifiesta el poder de rivalidad, considerando fabricantes y distribuidores que requieren de activos fijos como grandes plantas de producción, centros de distribución, transporte, entre otros, donde la competencia es mayor, para ganar cuota del mercado y maximizar sus ventas.

Poder de negociación de los Proveedores.

En los comercios minoristas y supermercados la fuerza de los proveedores es mayor que en los autoservicios mayoristas. Los comercios minoristas no pueden competir en precios con mayoristas porque tienen un débil poder de negociación. Los proveedores de marcas líderes que comercializan grandes volúmenes de mercadería a nivel Nacional, distribuyen marcas muy bien posicionadas en el mercado y aunque existen productos sustitutos de otros proveedores, se diferencian por la calidad, trayectoria y por la posición de su imagen en la mente de los consumidores, por tal motivo posibilitan negociaciones con aquellas empresas con crecimiento potencial y que requieren de grandes volúmenes de mercadería. Las distribuidoras del sector deben tener en cuenta el riesgo que supone la integración vertical hacia delante de sus principales proveedores, que disminuiría su cuota del mercado y por lo tanto, afectaría sus utilidades.

Poder de negociación de los clientes

En la industria, el poder de negociación de los mismos es alto en el sentido de que existen otros proveedores que el cliente puede elegir, que ofrecen los mismos productos de la misma marca. Aunque cuando se tiene la exclusividad en la distribución de determinados productos, el cliente depende de la empresa para abastecerse de los mismos. Aquellos compradores que requieren cantidades grandes de mercadería como, por ejemplo, los supermercados, tienen más poder que los comercios pequeños. Pueden exigir descuentos por cantidad o mejores servicios, como también podrían convertirse en comercios mayoristas, aunque esto requiere de una gran inversión en transporte y en un depósito para el almacenamiento de la mercadería, entre otros costos que acarrearía integrarse verticalmente hacia atrás. Otro tema a destacar es la información provista por internet de productos y precios de los competidores que posibilita a los clientes acceder y comparar con mayor facilidad cada una de sus opciones para tomar la mejor decisión.

Productos sustitutos

En la industria, la fuerza competitiva es poderosa por la cantidad de productos y marcas que se ofrecen en el mercado. Los consumidores analizan muchos factores para tomar su decisión de compra, entre ellos, los precios. Algunas empresas implementan estrategias que proporcionan una ventaja competitiva de diferenciación que les permite superarse en el mercado. Si los precios de los productos son muy altos, los consumidores comienzan a buscar otros que cumplan su misma necesidad pero más económicos.

En un autoservicio mayorista, mientras mayor cantidad se compre de un producto, menos costoso es. En supermercados, almacenes o kioscos, las ventas son por unidad y, por lo tanto, los precios son diferentes, aunque los supermercados tienen la posibilidad de copiar el modelo de compra de los mayoristas.

La tendencia de los consumidores en los últimos tiempos es gozar de una vida saludable y como consecuencia, tienden a inclinarse por alimentos y bebidas de mejor calidad nutricional. Este comportamiento ha ido aumentando y por lo tanto sustituyen su alimentación con productos de origen vegetal. El sector de los alimentos saludables está proliferando, hay empresas que ya

han incorporado líneas de productos saludables que constituyen una ventaja ante otras que no han tenido en cuenta los cambios en las tendencias y necesidades de las personas.

Cadena de Valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades necesarias en una empresa para la elaboración y comercialización de un producto que le agregan valor al mismo.

Aprovisionamiento- Compras

La empresa se informa de la cantidad de mercadería que debe comprar a través de computadoras, donde figura un monto estimado considerando la última compra, la demanda semanal de sus clientes y el stock que poseen en el momento. El monto puede variar dependiendo de ofertas por parte del proveedor. El stock mínimo de seguridad que debe mantenerse se modifica si surge un quiebre de stock en alguna línea de producto. Los proveedores se seleccionan teniendo en cuenta la cercanía, calidad y precios. Obtienen oportunidades cuando consiguen la exclusividad de alguna marca que no comercializa sus productos en esa zona geográfica. La mercadería que no arriba y no se factura se informa para que sea enviada en el próximo cargamento.

Desarrollo Tecnológico

Las distintas sucursales realizan sus pedidos por medio de internet y los preventistas utilizan dispositivos móviles con wi-fi para solicitar la mercadería vendida. AL momento de descargar la mercadería cuentan con auto elevadores manuales o mecánicos. La empresa busca innovar en el transporte, invirtiendo en nuevas unidades, y mejorando la imagen de su logo empresarial y tiene la capacidad de innovar también en las ventas online para aumentar sus utilidades.

Recursos Humanos

El proceso de selección de los empleados se realiza en el momento en que surge la necesidad en algún área. Se reciben los currículums y son evaluados por el encargado del sector. La decisión final está a cargo del asistente de Gerencia o del Gerente General. En caso de

requerir suplir un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se formaliza en diarios populares de la Provincia. La distribuidora les brinda empleos a aquellas personas que viven en la zona donde se encuentran. La empresa cuenta con promociones internas, los empleados ascienden en responsabilidades en base a un criterio de confianza. Los salarios se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio y son liquidados por la Administración.

Infraestructura de la Empresa

Los clientes pueden encontrar sus productos en cualquiera de sus tres autoservicios mayoristas ubicados en las localidades de Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco.

Su visión es la de llegar a “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” (Redolfi 2008).

La misión de la distribuidora es “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” (Redolfi 2008).

Los valores empresariales sobre los que se desempeña son el respeto al cliente, al proveedor y al equipo de trabajo; la confianza y honestidad; el esfuerzo y dedicación; sentido de equipo; orientación al cliente y responsabilidad social y comunitaria colaborando con instituciones establecidas en el pueblo de origen.

Actividades primarias

Logística Interna

El centro de distribución se encuentra en James Craik. Este cuenta con un depósito para el almacenamiento de la mercadería de 5760 m², instalaciones para las oficinas comerciales, un área para el mantenimiento y reparación de los vehículos y un espacio para el transporte en espera de descarga. En la zona urbanizada de la ciudad están las instalaciones destinadas a la distribuidora de congelados.

Una vez que los camiones llegan al depósito, la mercadería empaquetada se descarga en pallets de monoproductos y multiproductos utilizando auto elevadores manuales o mecánicos. Uno de los empleados controla de manera manual que los productos ingresados coincidan con el pedido realizado a los proveedores. Luego los productos son almacenados en racks o anaqueles.

Logística externa

Desde el centro se distribuye la mercadería en cada sucursal dentro de las 24 horas y tienen 48 horas aproximadamente para repartir en otras localidades.

Marketing y Ventas

No exigen un volumen mínimo de compra, solo solicitan requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Cuando se necesita que algún producto rote o se venda rápido por pronta fecha de vencimiento, el mismo se vende en packs cerrados a un menor precio. El 80% de las ventas se cobran de contado y el 20% puede cobrarse a los 7, 15 o 21 días, dependiendo del cliente.

Tiene un sistema para registrar los datos de cada cliente. Su forma de captar a los mismos es publicitando por medio de redes sociales, por la promoción que realizan sus vendedores y supervisores, con publicidad boca en boca y a través de Google My Business, donde pueden encontrar fotos y videos de la distribuidora. Otra manera de publicitar es patrocinando eventos y equipos deportivos y colaborando con distintas instituciones. Cada vehículo de su flota está ploteado e identificado con el logo de la empresa.

Servicio Post Venta

Ofrecen asesoramiento con la información que necesiten a clientes que desean abrir un local nuevo y un seguimiento cada 15 días para prestar asistencia en caso de que lo necesite.

Como conclusión se puede determinar que las sucursales que posee la distribuidora son un activo valioso ya que acerca los productos a los consumidores de distintas zonas geográficas. La logística externa es una actividad que aporta fidelización de los clientes al entregar los productos en tiempo y forma en un período no mayor a 48 horas. La empresa cuenta con vehículos de transporte nuevos y busca constantemente innovar en los mismos. Esto le confiere una ventaja que podría aprovechar para realizar recorridos más largos y posicionarse en nuevos mercados. Sus proveedores son líderes en el mercado, por lo que cada uno posee su propia campaña publicitaria para cada línea de productos que ofrece y desarrolla sus propias estrategias de marketing para aumentar sus ventas. Como resultado, los clientes confían y conocen los bienes que comercializa la distribuidora Redolfi, y reduce sus costos de publicidad y promoción.

Análisis FODA

Fortalezas:

La empresa está consolidada y bien posicionada en el mercado. Posee instalaciones para el almacenamiento de la mercadería y del transporte para la distribución de la misma, con una ubicación estratégica para facilitar y optimizar el tiempo de entrega hacia sus distintas sucursales y clientes. También cuenta con vehículos propios, desde utilitarios pequeños hasta camiones y montacargas cuyo mantenimiento se hace cargo la misma empresa ya que posee un taller propio. Tanto los proveedores como los clientes confían en la empresa, por la cantidad de años que llevan activos en la distribución de alimentos. Ofrecen financiamiento a 30 días, no más de eso, y descuentos en pagos de contado. Los tiempos de entrega son entre 24 horas y 48 horas. Asesoramiento y seguimiento de los vendedores a clientes ante la apertura de nuevos locales. Los precios son competitivos en el mercado regional gracias a la economía de escala, es decir, al comprar grandes cantidades de mercadería, pueden obtener descuentos por parte de los proveedores y así ofrecer productos con precios más bajos.

El nuevo depósito en el que se ha invertido permite aprovechar de mejor manera la economía de escala al tener mayor espacio de almacenamiento. También optimiza el tiempo en la preparación de los pedidos y evita la pérdida de ventas por falta de stock. Al contar con toda

la mercadería en un mismo lugar posibilita un mejor control y se ahorran costos en pérdidas por roturas o productos vencidos.

La empresa ofrece una amplia gama productos de marcas líderes en el mercado y por ende más elegidas por los consumidores.

La relación con los empleados es muy buena. Uno de los pilares de este vínculo es la confianza y es parte de su cultura organizacional mantener a las personas que trabajan con ellos lo que lleva a tener una baja rotación de personal.

Las 3 sucursales de autoservicios permiten acercar los productos directamente al consumidor, es decir, no sólo se abastece al mercado minorista, sino que también al mercado consumidor.

La distribuidora cuenta con solvencia financiera y un gran respaldo económico. Tiene dentro de su patrimonio las propiedades donde funcionan las distintas sucursales, el centro de distribución y el predio donde se encuentra instalado, en el cual se alquilan hectáreas a productores agropecuarios.

El proceso de comercialización está coordinado y bien definido. Todos los integrantes de la organización tienen una visión clara de las actividades a realizar en cada procedimiento.

La relación con los proveedores es un factor muy importante porque mejora la calidad del servicio ofrecido por la distribuidora. El vínculo creado al trabajar en conjunto durante tantos años puede generar alianzas que le permitan a la distribuidora disminuir costos y ofrecer mejores precios en el mercado. Otra ventaja a destacar es la seguridad de la entrega de la mercadería en tiempo y forma hacia su depósito

Debilidades:

No promueven el interés hacia clientes potenciales, la falta de publicidad o de publicaciones en la fan page, de promociones o de la cartera de productos no permite llegar a nuevos mercados en otras zonas geográficas.

No cuenta con un departamento de Recurso Humanos como tampoco se realiza un seguimiento de la situación del empleado ni un control de desempeño laboral. Al no tener un

personal encargado del proceso de selección e inducción para los puestos, se corren riesgos de no lograr contratar a una persona calificada y con los conocimientos necesarios para el puesto y que no aporte valor a la empresa. La empresa se basa en la antigüedad y en la confianza que tiene en sus empleados para delegarle mayores responsabilidades, pero este criterio trae consecuencias cuando se requiere una determinada preparación o habilidad en algún puesto con la que el personal ascendido no cuenta.

No recorren largas distancias, siendo que podrían abarcar otras zonas dentro de la región y ampliar su mercado en otras Provincias.

La toma de decisiones está centralizada. Al ser una empresa familiar, todas las decisiones son tomadas por los directivos, puestos a cargo de los hermanos Redolfi.

La empresa recibe inspecciones de Higiene y seguridad regularmente y cumple con las recomendaciones técnicas del inspector, pero no cuenta con un protocolo en caso de accidente. No tienen análisis de siniestralidad, lo que ayudaría a prevenir tomar medidas correctivas a tiempo.

Oportunidades:

La época de pandemia puede ser una oportunidad si se sabe aprovecharla. La venta online aumentó con tal magnitud que superó las expectativas de muchos entes que no permitieron que la situación les perjudique.

La tecnología avanza de manera acelerada y existen cada vez más canales de ventas online que permiten a los consumidores realizar sus compras de manera más fácil y obtener información sobre una organización y sus productos para así comparar con otras y poder tomar la mejor decisión de compra.

En la zona donde opera la distribuidora, los competidores con preventistas y entrega a domicilio son pequeños ya que los de mayor importancia se encuentran en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

En los últimos años, los consumidores tienden a realizar sus compras en autoservicios mayoristas porque les resulta más conveniente por la relación cantidad-precio. En el contexto

actual, el aislamiento social preventivo y obligatorio impulsó las visitas a estos comercios que permiten un ahorro en los gastos de los compradores al comprar en cantidad para almacenar un prolongado tiempo.

Amenazas:

Competidores que ofrecen servicios de envío a domicilio y cuentan con páginas que permiten las compras online, además de brindar productos de las mismas marcas, por lo que la empresa disminuye su capacidad de negociación con el cliente.

Competidores potenciales que pueden ingresar al mercado y ofrecer mejores servicios para diferenciarse.

El ingreso de productos sustitutos al mercado que compitan con marcas exclusivas de la distribuidora puede disminuir el poder de negociación con los clientes.

Nuevas medidas impuestas por el gobierno debido a la Pandemia, como la congelación de precios en productos de la canasta básica, restricciones horarias de atención de comercios, supermercados, autoservicios, entre otros.

El poder adquisitivo de los consumidores ha cambiado desde el inicio de la cuarentena. El cierre de empresas de distintos rubros ha suspendido la actividad laboral de sus empleados durante el aislamiento por lo que no han recibido sus prestaciones correspondientes.

La Inflación y aumento del dólar afecta tanto el poder adquisitivo de los consumidores como las importaciones de los insumos necesarios para la producción de bienes en algunas de las empresas proveedoras de la distribuidora.

Nuevos protocolos de Seguridad e Higiene para prevenir el Covid-19 que demandan gastos.

La solvencia financiera de los clientes amenaza la estructura financiera de la distribuidora

Análisis específico de la carrera

Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta estratégica que sirve como guía para tomar decisiones con respecto a la asignación de recursos utilizando como base la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de cada Unidad Estratégica de Negocio de la organización. Se debe evaluar cada unidad y luego establecer en cuál categoría se encuentra. Estas categorías pueden ser Estrellas que tiene una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento anticipado; las Vacas lecheras, alta participación de mercado y baja tasa de crecimiento anticipado; Interrogaciones: Baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento anticipado y categoría Perro con una baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento anticipado (Robbins & Coulter, 2014).

La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo y se encuentra en una etapa de madurez, tiene una alta participación en el mercado pero una baja tasa de crecimiento anticipado, aunque permite obtener los activos necesarios para el desarrollo de unidades Estrellas ya que generan mayor liquidez. Analizando los productos que ofrece, se puede determinar que los alimentos y bebidas están dentro del cuadrante Vaca, como así también los cigarrillos, productos de perfumería y artículos de limpieza ya que los mismos son líderes en una industria madura. No requieren de altos costos de marketing y siguen siendo rentables, por lo que con los beneficios obtenidos pueden realizarse inversiones en otros negocios. Las tendencias de los consumidores hacia los productos congelados, hace que estos sean sus productos Estrella, ya que se encuentran en mercados de crecimiento elevado y con una cuota de mercado también alta. Para estos productos se necesitan estrategias agresivas para convertirlos en Vaca. Si la empresa agrega a su mix de productos una línea saludable, la misma se encontraría en el cuadrante Incógnita, ya que son productos que, si bien pueden lograr un crecimiento, tienen una baja participación en el mercado. La necesidad de buscar nuevos mercados al introducir nuevos productos para mejorar la posición de la empresa frente a la competencia conlleva la necesidad de grandes inversiones para convertirlos en Estrella.

La distribuidora Kodak ubicada en la ciudad de Córdoba tiene una baja participación en el mercado y la industria fotográfica tiene bajas tasas de crecimiento, debido a la aparición de tecnología móvil con cámaras incorporadas y de competidores con una mayor rapidez de adaptación a los cambios del entorno. Por lo tanto, los productos relacionados con la fotografía que ofrece la empresa se encuentran en la categoría Perro, ya que su volumen de ventas es muy bajo. Pero la empresa está incursionando en la venta de productos electrónicos para ingresar en nuevos mercados y reducir los riesgos de eliminación de la UEN, y lograr maximizar sus ganancias, es decir que está adaptándose a las necesidades de la sociedad y adaptando su oferta a la misma, utilizando como ventaja que el rubro está relacionado con la tecnología. La industria electrónica está en auge, y sus productos están en etapa de crecimiento y se encuentran en mercados de crecimientos elevados con cuotas de mercado altas, que favorecen su buen posicionamiento y la venta de muchas unidades. Aquí se hace referencia a otros productos Estrella que ofrece Redolfi S.R.L y que por tanto requieren de mucha inversión

Marco Teórico

Planificación estratégica

Muchos autores han realizado sus aportes a la planificación estratégica a lo largo del tiempo. A medida que fue evolucionando, distintos autores fueron incorporando teorías y críticas a la misma que todavía siguen siendo un debate ya que según Silva (2002) la planificación estratégica va evolucionando acorde a la velocidad de los cambios en el ámbito empresarial y ese proceso evolutivo al contrario de descartar los enfoques antecedentes, asimila sus elementos más valiosos y condecetes con los cambios. Por ese motivo se manifiestan algunas definiciones de importantes representantes de la Administración empresarial.

El concepto comienza a ganar fuerza en el mundo de los negocios con los aportes de Igor Ansoff (1965), conocido como el padre de la gerencia administrativa. El autor la define como el proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos. A partir de esta teoría comienzan a surgir otros enfoques que fueron conceptualizando el proceso sistemático de la Planificación.

Para Peter Drucker (1984) la planificación es el proceso continuo que adopta decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; organiza sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y mide los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Drucker señaló la importancia de que las actividades de la empresa debían basarse en las necesidades del consumidor.

George Steiner (1998) refiere que la esencia de la planificación estratégica radica en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, que junto con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa pueda explotar estas oportunidades y evitar los peligros tomando mejores decisiones en el presente. Planear es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Mintzberg (1994), en cambio, criticó en varias oportunidades a la planificación y teorías sobre la misma de distintos autores, alegando que la planificación no es pensamiento estratégico

y que la misma a menudo estropea el pensamiento estratégico, provocando que los gerentes confundan la visión real con la manipulación de los números. El autor identifica 3 falsedades de la planificación estratégica:

- Falacia de la predicción: el futuro del entorno depende del comportamiento de los competidores, el cual es intrínsecamente impredecible por lo que el entorno no se puede predecir con exactitud
- Falacia de la independencia: la estrategia no puede formularse separada del proceso de dirección; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Solo los directores manejan algunos de los datos críticos que captan mientras dirigen. La formulación de la estrategia no es un proceso formal periódico cuyo resultado es un documento estratégico. La estrategia debe combinar la formulación formal de la estrategia y los elementos que surgen en la práctica de la dirección y, por ello, está continuamente evolucionando.
- Falacia de la formalización: aunque los procedimientos formales para la formulación estratégica tienen la ventaja de la sistematización, son insuficientes para hacer frente a los cambios permanentes en el entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

Para otros teóricos como Smith (2006) este término es considerado como un proceso normal, dilatado y costoso, y que el mismo es llevado a cabo por ejecutivos de la organización o por un grupo exclusivo de planificadores, y sesga su potencial en procesos interactivos y participativos.

Kotler (2012) como una de las mayores autoridades del marketing, determina que:

La meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas. La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto (pág. 56).

Michael Porter y Mintzberg sintieron la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica, aunque Mintzberg basó muchas de sus obras en críticas a distintas teorías y autores en relación a la Planificación Estratégica.

Michael Porter (2008) pone más énfasis en la importancia del análisis competitivo determinando que “comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo”. Uno de los grandes aportes del autor fue el análisis de las 5 fuerzas fundamentales dentro de una industria que determinan “por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia”. Estas fuerzas son: rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, las cuales “revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa”. El autor también define las estrategias genéricas para enfrentar estas fuerzas competitivas y que permiten obtener una ventaja competitiva para superar a los rivales. Estas estrategias son la de liderazgo en costos, diferenciación y la última relacionada con ser líder en costos o líder en diferenciación con enfoque en un nicho del mercado.

Chiavenato (2011) propone como un factor determinante del modelo de planificación la síntesis de varios modelos en uno más universal, con un fuerte enfoque al diagnóstico previo a la formulación de planes. Según Chiavenato, la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas:

1. La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica)
2. El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades)
3. El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas)
4. Formulación de estrategias (métodos y medios)

Las definiciones manifestadas tienen nociones en común. Los autores definen la Planificación como un proceso para tomar las mejores decisiones en base a un análisis del ambiente, y lograr cumplir con los objetivos que lleven al crecimiento de la empresa y beneficios rentables. Pero se debe agregar que

El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertos en adaptación” si desean sobrevivir (David, 2013, pág. 7)

Dentro de estos autores, los conceptos que destacan son los de Steiner (1997) porque el autor define a la planificación como un proceso global y tiene muy presente la relación presente-futuro. La planificación estratégica no intenta tomar decisiones futuras, ya que las decisiones solo se pueden tomar en el presente. Kotler (2009) es un creyente de la planificación estratégica, pero en vez de preocuparse por las implicaciones futuras de causa y efecto en la toma de decisiones presentes, se enfoca en el concepto de marketing estratégico. Define que el concepto del marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar las satisfacciones deseadas de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. En base a su punto de vista, opuesto al de Steiner, prefiere asesorar la base de la planificación estratégica en base a las unidades estratégicas de negocio y la cartera de productos de la organización, ambos conceptos básicos de la gerencia de producto de corporaciones orientadas al mercadeo.

Para el caso en análisis se va a optar por el modelo de Kotler ya que es el que mejor se adapta en una organización comercial, como lo es Redolfi S.R.L, por su enfoque en las necesidades del consumidor y/o cliente, y su metodología orientada hacia el manejo de unidades estratégicas de negocio y carteras de producto. El autor destaca la importancia en la satisfacción del cliente y en la necesidad de las estrategias de marketing en las ventas y la gestión.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La distribuidora Redolfi está en una etapa de madurez cuyas ventajas son el prestigio del nombre, la experiencia y la lealtad y confianza de sus clientes por la cantidad de años que lleva en la distribución y comercialización de sus productos. En esta fase la rentabilidad se mantiene porque las ventas alcanzan su punto máximo, es decir, la empresa se topa con un techo. El problema en este caso analizado, es la miopía empresarial que no les permite ver las tendencias del mercado, las estrategias de la competencia y las oportunidades que les brinda el entorno. Los competidores están abarcando una mayor cuota del mercado por los distintos servicios que ofrecen como la venta online, tarjetas para sumar puntos, entrega a domicilio y catálogos online que les permite atraer otro tipo de clientes y a la vez aumentar sus ventas.

La empresa se enfoca en la reestructuración de sus espacios físicos para aumentar su capacidad de almacenamiento y sus proyectos a largo plazo no están orientados al cliente. El mejoramiento de la logística de almacenamiento y distribución le permite reducir costos con la optimización de los recursos (tiempo, espacio y personal), pero los recorridos del transporte son cortos y no está dentro de sus planes la expansión a otras zonas, lo que le permitiría acceder a otros mercados. Además, al no poseer un sistema de gestión de clientes no pueden contar con información pertinente sobre sus comportamientos de compra y así poder estimar con más exactitud la mercadería que necesitan, sin caer en el exceso o en escases que provoque capacidad ociosa dentro de la planta.

La publicidad es deficiente, su página web está desactualizada y las páginas de Facebook contienen información escasa además de publicaciones infrecuentes. Según información financiera obtenida de la distribuidora, los gastos en publicidad han disminuido en los últimos años, y si bien repercute de manera positiva en su estructura de costos, sugiere una desventaja en la captación de nuevos clientes.

Justificación de la relevancia del problema

La ausencia o el mínimo aprovechamiento de herramientas digitales y promociones de ventas posicionan a la empresa en un segundo lugar ante los grandes competidores y otros pequeños autoservicios que ofrecen mejores servicios y captan mayor parte del mercado por sus

estrategias de Marketing. Como los productos que ofrecen todos los distribuidores y autoservicios del entorno son similares, la empresa debe competir con sus precios, aunque aumenten los costos de los productos, lo que genera un bajo margen de ganancia. Si ofreciera mejores servicios que permitan diferenciarla de la competencia, al agregar valor a sus productos puede aumentar sus precios y mejorar su rentabilidad.

Conclusión Diagnóstica

La empresa posee la lealtad de sus clientes por su trayectoria en la distribución y comercialización de sus productos, pero no cuentan con programas de fidelización para los mismos, por lo que corren el riesgo de que los mismos sean atraídos por otras empresas con mejores servicios para ofrecer. Tampoco proyectan implementar la tecnología dentro de la organización para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores. La tecnología ha tomado mayor valor para empresas y consumidores ya que es un medio que optimiza los procesos de comercialización logrando una mayor rotación de la mercadería que reduce los costos de almacenamiento.

Las oportunidades que brinda el contexto actual, en relación a las tendencias de los consumidores de comprar en autoservicios mayoristas, pueden ser aprovechadas para incorporar otros canales de comercialización que permita atraer nuevos clientes y aumente la cantidad de ventas y rentabilidad de la empresa. La venta online es un recurso que automatiza los procesos. Es más eficiente y reduce costos en personal. La implementación de distintos medios digitales que trabajen de manera integrada y ofrecer una experiencia de compra que maximice la relación con el cliente representa para la empresa una ventaja competitiva que le permitirá aumentar sus ventas, su rentabilidad y potenciará la imagen de su marca. Esto a su vez requiere de un personal capacitado para el manejo de las herramientas digitales que puedan asesorar y generar al cliente una experiencia incomparable.

Como resultado del análisis externo e interno de la organización se puede concluir en la recomendación de la implementación de una estrategia de penetración de mercado para potenciar el mercado actual con objetivos orientados a la gestión del cliente y una estrategia de desarrollo de mercado a través de la extensión de sus canales de comercialización y el mejoramiento del Marketing Digital. Esto requiere la coordinación de todos los departamentos y capacitación al personal para brindar un servicio de calidad al cliente.

Propuesta

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad anual en un 30% y la participación en el mercado en un 20% de la distribuidora A.J. & J.A Redolfi SRL en el plazo de 2 años, con la implementación de un plan estratégico de marketing que abarque cada actividad de la organización y mediante el incremento de los canales de venta. Según datos recuperados de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (2020) la facturación de los mayoristas en el año 2020 en relación a agosto del año 2019 tuvo una variación del 30% a nivel nacional. Actualmente las grandes cadenas abarcan el 31,3% del mercado de consumo masivo, y el sector mayorista un 10,2% (Kantor, 2020)

Objetivos específicos:

- Incrementar las ventas un 15% en el plazo de un año a través de la plataforma online. Según datos del INDEC (2020) en el mes de junio las ventas totales en los autoservicios mayoristas por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior.
- Captar un 30% de nuevos clientes de otras zonas geográficas con acciones de marketing digital para fines del 2022. Estas acciones se relacionan con publicidad en redes sociales y página web, ya que un 84 % de las personas que cuentan con acceso a Internet usan redes sociales y existe un 27 % de usuarios de internet que han encontrado productos nuevo a través de anuncios pagados en redes sociales (GlobalWebIndex, 2020), como también, según datos obtenidos de Hubspot (2020), las organizaciones generan, en promedio, más de 470.000 visitantes del sitio web, 1800 leads y 300 clientes nuevos por mes.

- Aumentar la tasa de fidelización de los clientes en un 5% para fines del 2022 implementando nuevos servicios que aumenten el valor percibido de los mismos en relación a los productos. Aumentar las tasas de retención de clientes en un 5% aumenta las ganancias entre un 25% y un 95% teniendo en cuenta que la probabilidad de que un cliente existente repita la compra es del 60-70%. (Saleh, 2019). Con una correcta gestión de la fidelización, se incrementa la confianza del cliente y en consecuencia sus compras se incrementan en volumen y valor. Un cliente que está comprometido con la marca representa un promedio del 23% en términos de *share of wallet*, rentabilidad, ingresos y crecimiento de la relación en comparación con el cliente medio (Alcaide, 2010).
- Mejorar un 25% las operaciones del área de logística optimizando el desempeño y la eficiencia del recurso humano con la implementación de Marketing Interno para el año 2022. Que todos los integrantes de la organización adopten los principios del marketing y trabajen junto para lograr los objetivos logra una mejora en la productividad en un 20-25%. Tener empleados altamente comprometidos pueden mejorar los ingresos operativos de una empresa en un 19,2 % durante un año. También mejorar la comunicación interna puede aumentar un 40% en la satisfacción del cliente y los empleados son 4 veces más propensos a tener altos niveles de compromiso interno (Dane, 2018)

Alcance:

El estudio y la aplicación de las estrategias planteadas se darán en el centro de distribución de la empresa Redolfi S.R.L ubicada en James Craik y en sus autoservicios ubicados en la ciudad de Rio Cuarto, San Francisco y Rio Tercero y la expansión de mercado abarcará ciudades, limitando el alcance hasta las zonas limítrofes de la Provincia de Córdoba. La propuesta comenzará a implementarse en enero del año 2021 finalizando en diciembre del año 2022, es decir, tendrá una duración de 2 años. Se presenta la duración total del proyecto plasmado en el Diagrama de Gannt, donde se expresan los tiempos necesarios para la realización de cada plan de acción a implementar

Planes de acción

1. E-commerce

Implementar un canal online de ventas, ofreciendo un servicio de calidad desde el momento de la venta hasta la entrega de los productos, continuando con un servicio de post-venta de asesoramiento y consultas a través de distintos medios digitales que incremente las ventas. Esta es una forma de diversificar el modo de acceder a los clientes. Si bien la empresa cuenta con una página web, se recomienda la creación de una nueva con mayor contenido y con E-commerce implementado para ofrecer el servicio de compra online con envío a domicilio. Esta página contará con información sobre la empresa, un catálogo de los productos de las distintas marcas que proveen, y un carrito de compras para poder cargar los productos que el consumidor requiera. Para garantizar la seguridad de los clientes en las transacciones online se deberá adquirir un certificado SSL, que consiste en un estándar de seguridad que codifica (encripta) todos los intercambios de información que ocurren en la página, para que los hackers no puedan leerlos.

El público objetivo de la propuesta del canal online será el cliente como consumidor final. Cada autoservicio deberá contar con un transporte para los envíos a domicilio y un responsable a cargo del manejo y control de la mercadería que sea solicitada en los pedidos.

Los recursos necesarios para la implementación del plan son computadoras, Internet, un dispositivo móvil para informar los pedidos a las distintas sucursales, y un dispositivo móvil para cada sucursal que sea exclusivamente de uso comercial. También será necesario contar con personal a cargo de la página web y de recibir los pedidos y transporte para la entrega de los mismos. Cada autoservicio también realiza la distribución de mercadería, por lo que ya cuenta con un transporte y personal a cargo de la misma. Se designará una persona responsable de los pedidos vía web y el control de los mismos dentro del centro de distribución, para que sean enviados en tiempo y forma. Una vez recibido el pedido, se identifica la zona y la sucursal que deberá preparar el pedido. Se genera una orden de compra que es enviada vía Whatsapp a la persona encargada en la sucursal, el pedido es preparado por los empleados y enviado a la dirección suministrada por el cliente. Las entregas se realizarán en los mismos horarios comerciales de atención de los autoservicios en un radio de aproximadamente 20 km (ver Anexo A). Se realizarán por la tarde aquellos pedidos recibidos por la mañana y al día siguiente por la mañana se llevarán a cabo las entregas de los pedidos efectuados durante la tarde del día anterior.

El monto mínimo de la compra online con envío a domicilio es de \$5000 y el costo de envío será gratuito. También tendrán la posibilidad de retirar el pedido sin costo en la sucursal más cercana “Se alienta al 93% de los compradores en línea a comprar más productos si hay opciones de envío gratis disponibles” (Saleh, 2019)

La creación de la página web comenzará a realizarse en el mes de enero y estará disponible a finales del mes de marzo, ya que se necesita tiempo para el desarrollo de la misma y del catálogo de productos dentro de la misma, por tal motivo se determina un margen de tiempo prudente. Primero se evaluarán posibles errores con pruebas piloto, para luego corregir cualquier problema y lograr una exitosa satisfacción del cliente en todos los servicios ofrecidos de manera online. A partir del mes de abril se activará la venta online al público objetivo.

Tabla 1:

Presupuesto Página Web

Recursos	Precio actual	Primer año	Segundo año
Creación de página web con catálogo de productos y E-commerce	\$33.900	\$50.002,50	
Hostings/ alojamientos	\$3000	\$4425	\$6004,7
Dominio	\$4000	\$5900	\$8006.3
Certificado de seguridad financiera para las transacciones en la venta online	\$3600	\$5310	\$7205,67
4 Dispositivos móviles	\$79.996	\$117.994,10	
Combustible	\$67,34	\$1.430.030 ^a	\$1.940.919,27
Total Presupuesto		\$1.613.661,60	\$1.962.135,94
Total		\$3.575.797,54	

Nota: Los valores están ajustados de acuerdo a las expectativas de inflación anual del año 2021 y 2022, utilizando un índice de 47,5% y 35,7 respectivamente (Ver anexo H).^a El combustible es un valor estimado tomando como base 200 km por día de envíos gratuitos en cada sucursal, tomando en cuenta que 1 litro equivale a 10 km y suponiendo que los repartos se realizan en días hábiles. Fuente: Elaboración propia basada en datos demostrados en Anexo B

2. *Publicidad y Promoción*

Mejorar la publicidad y aumentar las publicaciones en las redes sociales de la empresa. Con el aumento de publicaciones en la página de Facebook que utilizan actualmente y la publicidad en la red social se puede ampliar el alcance de la audiencia potencial y no requiere de grandes inversiones. Esta herramienta permite segmentar el mercado al cual se quiere llegar. El servicio de publicidad será contratado a comienzos del año 2021 y se mantendrá durante todo el proyecto. Los recursos necesarios son computadora, internet y un responsable del manejo de la red social. La persona designada será el Gerente de Ventas porque es el encargado de implementar las estrategias de venta y realizar reuniones para informar sobre la gestión de ventas al Gerente Comercial. También tiene relación con los vendedores y en relación al cliente, realiza mediciones de servicios y de posicionamiento en el mercado. Los recursos informáticos necesarios son los disponibles en el centro de distribución, por lo que no se requieren gastos extras.

El plan incluye también la creación de una red social en cada sucursal de la distribuidora, que también contará con publicidad que abarcará las zonas cercanas. Esto permitirá un mayor alcance geográfico. El manejo de la misma estará a cargo del responsable de la Administración de cada autoservicio.

También se propone la creación de sorteos mensuales de órdenes de compra de \$5000 a través de la red social, para así lograr fidelizar a los clientes actuales, atraer nuevos usuarios, dar a conocer la empresa y mejorar la imagen para ganar posicionamiento. Los sorteos serán realizados a través de las redes sociales de las distintas sucursales, pero serán rotativos, es decir que se asignará un mes específico para cada una. El centro de distribución implementará el mismo sistema, pero los sorteos solo abarcarán a sus clientes comerciantes y los premios podrán ser otorgados cuando el cliente solicite un nuevo pedido dentro del mes correspondiente. Una vez finalizado el mes del sorteo el premio será anulado. Los sorteos de los \$5000 serán durante el año 2021, para el año 2022 serán de \$10000, teniendo en cuentas los índices de inflación.

Tabla 2:

Presupuesto Publicidad y Promoción

Recursos	Precio Actual	Primer año	Segundo año
Publicidad en Facebook de Distribuidora Redolfi	\$36.500	\$53.837,5	\$73.057,48
Publicidad en Facebook de los autoservicios	\$36.500	\$161.512,5 ^a	\$219.172,44
Sorteo mensual de sucursales \$5000	\$5000	\$60.000	\$120.000
Sorteo mensual centro de distribución	\$5000	\$60.000	\$120.000
Total presupuesto		\$ 335.350	\$ 532.229,92
Total		\$ 867.579,92	

Nota: Los valores están ajustados de acuerdo a las expectativas de inflación anual del año 2021 y 2022, utilizando un índice de 47,5% y 35,7 respectivamente (Ver anexo H). ^a \$53.837,5 multiplicado por 3 sucursales. Fuente: Elaboración propia basada en datos demostrados en Anexo C.

3. Aplicación móvil

Crear una aplicación para los dispositivos móviles que permitan la comunicación con los distintos clientes del sector minorista, que permita desde el centro de distribución cargar stock de artículos, precios, descuentos y fotos, recibir notificaciones de pedidos y entregas realizadas. Esto permitiría una comunicación continua con los clientes donde los mismos podrán visualizar los productos que ofrece la empresa, descuentos por volumen de compra y ofertas que brinde, como así también realizar pedidos, lo que automatiza el proceso de ventas y reduce la cantidad de horas laborales de personal y comisiones, ya que los preventistas reducirán sus visitas. También permite a la empresa crear una base de dato de sus clientes, segmentar los mismos teniendo en cuenta si son más rentables o menos rentables y poder crear ofertas personalizadas para cada segmento.

Esta herramienta será utilizada por los comercios minoristas, clientes de Redolfi S.R.L, para la compra de mercadería necesaria manteniendo los períodos de entrega de 24 o 48 horas, según la zona en la que se encuentren. El objetivo es optimizar el tiempo y eficiencia en todo el proceso de compra. Ya que el desarrollo de la aplicación tiene una duración de entre 6 y 8 semanas, estará disponible en un corto plazo. Se contratará el servicio de desarrollo de la

aplicación en el mes de mayo y se activará para su uso los primeros días del mes de julio. La misma tendrá también un módulo para comunicarse con la empresa, en caso de consultas, presupuestos o reclamos, por lo que no se pierde el contacto con los clientes.

El vendedor de mostrador es el encargado de enviar la solicitud de pedidos de los clientes al área de despacho, para que estos preparen la mercadería correspondiente a ser enviada y verifica el stock de los materiales a través de la base de datos y el apoyo de la recepcionista, como también en forma directa por comunicación interna a depósito con los distintos responsables para asesorar de forma correcta a los clientes sobre la existencia de los mismos. Por este motivo será el responsable de los pedidos realizados a través de la aplicación, y de mantener la comunicación con los distintos clientes brindándole un buen servicio y asesoramiento para cumplir con los objetivos de ventas previstos por la empresa y obtener la fidelización de los mismos.

Tabla 3:

Presupuesto App Móvil

Recursos	Precio Actual	Primer Año	Segundo Año
Aplicación móvil	\$480.000	\$480.000	
Alta desarrollador Google Play	US\$25 pago único	\$4.492,5 ^a	
Alta desarrollador App Store	US\$99 pago anual	\$17.790,3	\$23.631,3 ^b
Total		\$502.282,8	\$23.631,3
Total presupuesto		\$ 525.914,1	

Nota: ^a US\$25 calculado en base a cotización pronosticada del dólar para el 2021 a \$179,7. ^b US\$99 calculado en base a la cotización pronosticada del dólar para el 2022 a \$238,7. Fuente: Elaboración propia basada datos demostrados en Anexo D.

4. Programa de fidelización:

En los últimos años, los consumidores valoran aquellas empresas que ofrecen servicios para incrementar su lealtad. Las promociones, premios y descuentos son estrategias de fidelización con resultados positivos si se implementan correctamente. Para lograr uno de los objetivos de Redolfi S.R.L se recomienda crear una tarjeta con un sistema de puntos que sean

acumulables en cada autoservicio de la organización, para que los clientes puedan intercambiarlos por descuentos en productos seleccionados. Lo que se busca lograr es que los clientes aumenten su frecuencia de compra en las distintas sucursales, recompensarlos por su lealtad, atraer a nuevos clientes y aumentar las ventas. Esta tarjeta será de PVC con un código de barra que podrá ser escaneada al momento de la compra. Para comenzar a utilizar la tarjeta los clientes deberán proporcionar sus datos al momento de ser entregada y la misma será activada, lo que permitirá también tener un registro de los mismos, y de sus comportamientos de compra.

El sistema de canjeo de puntos se tratará de la siguiente manera: Con cada compra realizada se sumará 5 puntos por cada \$1, es decir que 500 puntos equivalen a \$100. El mínimo de canje será de 25000 puntos, que se obtendrán con compras de un valor de \$5000. Los puntos podrán acumularse con determinada fecha de vencimiento, después de la cual los puntos reunidos se perderán si no han sido utilizados. La fecha de vencimiento será anual.

Los descuentos no se realizarán sobre productos de proveedores exclusivos. Los cupones de descuentos serán del 10%, 20% y 30% en un mínimo de compras de \$1000

Los términos y condiciones del sistema de canjeo serán presentados en el Anexo F.

Los recursos necesarios para implementar el sistema son: 3 software de fidelización de clientes para poder tener un registro de los comportamientos de los clientes y la cantidad de ventas de cada autoservicio en particular, 9 lectores de códigos de barras y tarjetas de fidelización con código de barra. El software tiene activación inmediata y para el uso del sistema la misma empresa envía videos tutoriales que serán provistos a los cajeros de las sucursales para capacitarlos sobre el mismo. En relación a las tarjetas, se realizará una inversión inicial en 28.000 unidades. Los primeros 6 meses se enviarán 500 unidades por mes a cada sucursal, es decir, un total de 1500 mensuales. A partir del séptimo mes, se otorgarán 4500 tarjetas más, para mantener un stock de 250 unidades mensuales en cada autoservicio. El programa comenzará a desarrollarse en el mes de marzo y continuará durante todo el proyecto. Durante el año 2022 se mantendrá un stock de 250 tarjetas por mes por sucursal. Se requiere una inversión para el último año de 9000 unidades. En total se realizará un pedido general de 22500 unidades en total.

Tabla 4:

Presupuesto Programa de puntos

Recursos	Precio actual	Primer año	Segundo año
3 Software (uno para cada autoservicio)	\$20.000	\$60.000	
Mantenimiento mensual del software \$3600 más IVA	\$4.356	\$57.120,23	\$103.349,53
9 Lectores de código QR	7446,31	\$67016,79	
Tarjetas de fidelización: 22500 unidades	\$14.739 cada 1000 unidades	\$331.627,5	
Total		\$515.764,52	\$103.349,53
	Inversión total		\$619.114,05

Nota: Los valores están ajustados de acuerdo a las expectativas de inflación anual del año 2021 y 2022, utilizando un índice de 47,5% y 35,7 respectivamente (Ver anexo H.). Fuentes: Elaboración propia basada en datos demostrados en Anexo E.

Las capacitaciones a los empleados estarán a cargo de los instaladores del sistema, cuyo precio está incluido en el presupuesto.

5. *Marketing Interno*

El marketing interno es aplicado dentro de la organización considerando a los empleados como parte fundamental para el éxito de la empresa. La comunicación de valor para el cliente necesita que todos los empleados de la empresa se involucren y enfatizen sus objetivos en la satisfacción del mismo. Esto se llevará a cabo con capacitaciones realizadas por los mismos directivos de la empresa, para lograr alinear los objetivos del personal con la visión, misión y metas de Redolfi S.R.L. Se aplicarán sistemas de gestión de aprendizaje, herramientas de formación digitales para los trabajadores. A través del sistema se podrán impartir cursos de formación, evaluar el desempeño, y compartir conocimiento para capacitar al personal sobre los distintos puestos de trabajo. Las ventajas que poseen los LMS (*Learning Management System*)

son los horarios flexibles para la realización de los cursos, el aprendizaje fácil y mejora el desempeño laboral de los empleados. Los cursos se harán en base a las necesidades de la empresa y estarán destinados al personal del área de despacho y logística

Algunas capacitaciones que se realizarán en la empresa:

1. Organización, regulación y control de inventarios
2. Gestión y optimización de stock
3. Gestión Eficaz de Compras y Sistemas de Aprovisionamiento
4. Operación de montacargas con seguridad
5. Refacciones y Montacargas
6. Transporte de alimentos

Una vez incorporados los cursos dentro del sistema de aprendizaje, con información teórica y videos tutoriales, se informará a los empleados sobre los mismos. Los gerentes de cada área serán los responsables de crear los cursos según las necesidades de cada sector.

Las capacitaciones se realizarán mensualmente y abarcará a todos los empleados del área. No será en un día específico ni horario ya que contarán con la flexibilidad de realizarlo en cualquier día del mes durante el horario laboral, siempre y cuando se informe con anterioridad sobre el día y horario elegido. Tendrán una duración máxima de 2 horas, dependiendo de la información del curso. A medida que los empleados se vayan formando, se irán rotando los puestos de trabajo para que así el Jefe de Depósito y Logística pueda ir evaluando sus desempeños y en cuál de ellos cada empleado se desenvuelve mejor. Las evaluaciones se harán durante el desarrollo de las actividades y cada 6 meses se plasmarán los resultados en un informe creado para cada empleado. El modelo de informe semestral se presenta en el Anexo I.

El plan de formación tiene como objetivo aumentar la confianza y el nivel de satisfacción de los empleados, permite el logro de las metas individuales, actitudes más positivas y elimina los miedos a la incompetencia. Es un incentivo que satisface el deseo de crecer dentro de una organización y les proporcionará oportunidades de ascender con la formación necesaria.

La empresa tendrá como beneficios una rentabilidad más alta, un mejor conocimiento de los puestos por parte de los empleados, incrementa la productividad y calidad el trabajo. También proporciona la ventaja de no tener que recurrir a consultores externos.

Con la aplicación de nuevas herramientas digitales, se requiere de habilidades y conocimientos para el manejo de las mismas, por lo que se instruirá a todos los departamentos para brindar la información necesaria y conseguir una adaptación eficaz. Estas capacitaciones abarcarán a toda la empresa y estarán relacionados con las innovaciones tecnológicas y Marketing empresarial. De esta manera se prepara al personal para recibir las nuevas modalidades de comunicación digital con los clientes. Por este motivo el inicio del programa de aprendizaje será en enero del 2021 y será permanente. Cada nuevo empleado tendrá que realizar los cursos correspondientes como un método de inducción para que conozca la empresa, su misión y valores y forme parte del equipo encontrando su puesto y facilitando su incorporación.

Tabla 5

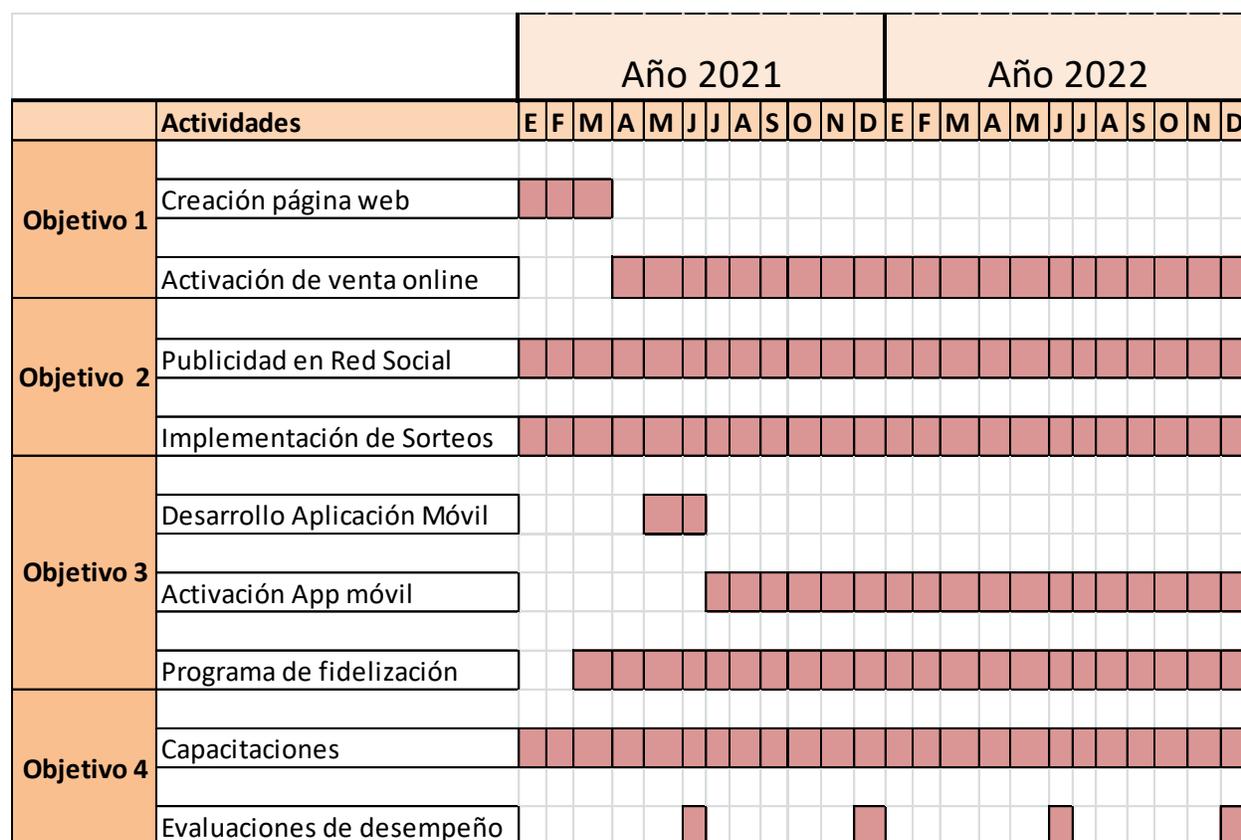
Presupuesto Marketing Interno

Recursos	Precio Actual	Primer año	Segundo año
Software Moodle	US\$366	\$65.770,20 ^a	\$87.364,20 ^b
Resmas de papel para imprimir informes	\$450	\$450	\$610,65
Total		\$66.220,2	\$87.974,85
Inversión total			\$154.195,05

Nota: ^a calculado en base a cotización pronosticada del dólar para el 2021 a \$179,7. ^bcalculado en base a la cotización pronosticada del dólar para el 2022 a \$238,7. Los valores están ajustados de acuerdo a las expectativas de inflación anual del año 2022, utilizando un índice de 35,7 (Ver anexo H). Fuente: Elaboración propia basada en datos demostrados en Anexo G

En el siguiente Diagrama de Gantt se plasman los tiempos de ejecución de cada plan de acción definiendo las actividades según el objetivo, desde comienzos del año 2021 hasta fines de año 2022

Ilustración 1: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Evaluación de Impacto

Teniendo la información de la inversión necesaria para cada plan de acción, se puede determinar el ROI (*Return On Investment* o Retorno de la Inversión) el cual brinda la información del rendimiento obtenido a través de las inversiones realizadas.

Tabla 6

Datos para cálculo del ROI

Cálculo de ROI	Datos
Resultado del ejercicio 2018	6.195.536
Ajuste Índice REM 2020	8481688,94
Rentabilidad Proyectada en 2 años (60%)	13570702,3
Inversión Total	5.742.600,66

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: ROI

ROI	Beneficios		Inversión	X	100	
	13570702,3	-	5742600,66			
	5742600,66					
	136,3163157					

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del retorno de la inversión demuestra que por cada peso invertido en todo el proyecto se recupera \$1,363 o dicho de otra manera, se obtiene un 136% de rentabilidad. Como conclusión se puede establecer que el proyecto de inversión es rentable.

El Flujo de fondos proyectado resulta en un VAN de \$ 3.646.278,71 (Anexo J) por lo que se puede determinar que la inversión va a proporcionar beneficios por encima de la rentabilidad exigida y por lo tanto el proyecto es viable.

Ilustración 3 VAN

Flujo Neto	-5.742.600,66	7232873,701	7.898.816,17
Flujo acumulado	-5.742.600,66	1.490.273,04	9.389.089,21
Flujo de caja Actualizado		5241212,827	4147666,543
Flujo de caja Actualizado Acumulado		-501387,8334	3646278,71
VAN			3646278,71

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Si bien la empresa ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los años, actúa en un mercado muy competitivo, sobre todo en relación a los precios. Por ese motivo muchos de los competidores han encontrado la manera de conseguir ventajas diferenciándose en los servicios que ofrecen con campañas de marketing, programas de fidelización y la venta online. El e-commerce es una herramienta que ha avanzado y ha sido adoptada por grandes, medianas y pequeñas empresas para abarcar una mayor parte del mercado y aumentar su participación ya que requiere de bajos costos y proporciona la posibilidad de una mayor velocidad de crecimiento.

El marketing difunde la marca de la empresa, los productos que ofrece y sus servicios aumentando las ventas y la rentabilidad. Esto obliga a una mayor inversión que a corto plazo podrá recuperar estando en mejores niveles que otras empresas, llegando a ser realmente competitiva.

La implementación de Software de gestión dentro de la organización es una manera de adaptarse a los cambios del entorno, cuando el mismo se ve invadido por innovaciones tecnológicas que marcan una diferencia con la gestión tradicional.

Adaptarse a las nuevas tecnologías y a los nuevos sistemas de ventas para que sus estrategias comerciales sean mejores que las actuales, le permitirá disminuir amenazas que le impiden ser una empresa líder en su rubro, como también, mejorar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia tener un aumento en sus ingresos.

Recomendaciones

La empresa presenta otras falencias que no han sido contempladas en el presente trabajo ya que exceden las pautas de desarrollo del mismo. Por lo tanto, se enumeran en el siguiente apartado tres recomendaciones básicas para mejorar el funcionamiento de la organización:

- La incorporación de una línea de productos saludables teniendo en cuenta las tendencias de los consumidores a un estilo de vida sana. El mercado tiene un potencial de crecimiento marcado por los cambios de consumo de la sociedad.

- Una reestructuración organizacional creando un departamento de Recursos Humanos y de Marketing reasignando el personal en esas áreas, según las capacidades y experiencias que posean. El departamento de Marketing tendría las funciones del manejo de las redes sociales y la incorporación de información sobre la empresa en la página web, como también la formulación de estrategias para atraer nuevos clientes y promover la imagen de la organización.
- Fomentar los grupos de trabajo y la comunicación ascendente para que los mismos participen en la toma de decisiones y los directivos puedan delegar responsabilidades eliminando la sobrecarga de trabajos.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC

Como nuevos temas futuros a tratar, tanto en la empresa Redolfi S.R.L como en otras empresas similares, que no han sido manifestados en el trabajo actual ya que exceden la capacidad del mismo, se considera trascendental la implementación de un Cuadro de Mando Integral en conjunto con la Planificación Estratégica, como herramienta para comunicar e informar la estrategia y misión de la empresa mediante objetivos e indicadores que contemplen la actuación de la organización desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y permitan saber si la empresa está cumpliendo con las metas pronosticadas corrigiendo las desviaciones que se presenten.

La aplicación del Big Data en el ámbito logístico resulta favorable para competir en el sector, ya que la gestión y análisis de datos permite la optimización de procesos dentro de la cadena de suministros. Basándose en la información sobre los tiempos de preparación de pedidos, plazos de entrega y nivel de stock se puede implementar un software destinado a mejorar el flujo de materiales para reducir costos y tiempos de distribución. Teniendo en cuenta los patrones de consumo y el aumento del e-commerce es necesario utilizar herramientas que organicen la información para obtener la posibilidad de adelantarse a las necesidades de los clientes y de ofrecer servicios personalizados que agreguen valor a los productos. Un software para la gestión de flotas detecta problemas de gestión en el transporte y posibilita la creación de rutas más rápidas para optimizar las entregas.

La aplicación de la tecnología en la empresa permite una gestión más eficaz y eficiente de los procesos, reduce costos, aumenta rentabilidad, genera la posibilidad de identificar nuevas oportunidades de negocios y genera una mejor experiencia de compra a sus clientes e incrementa la cantidad de los mismos.

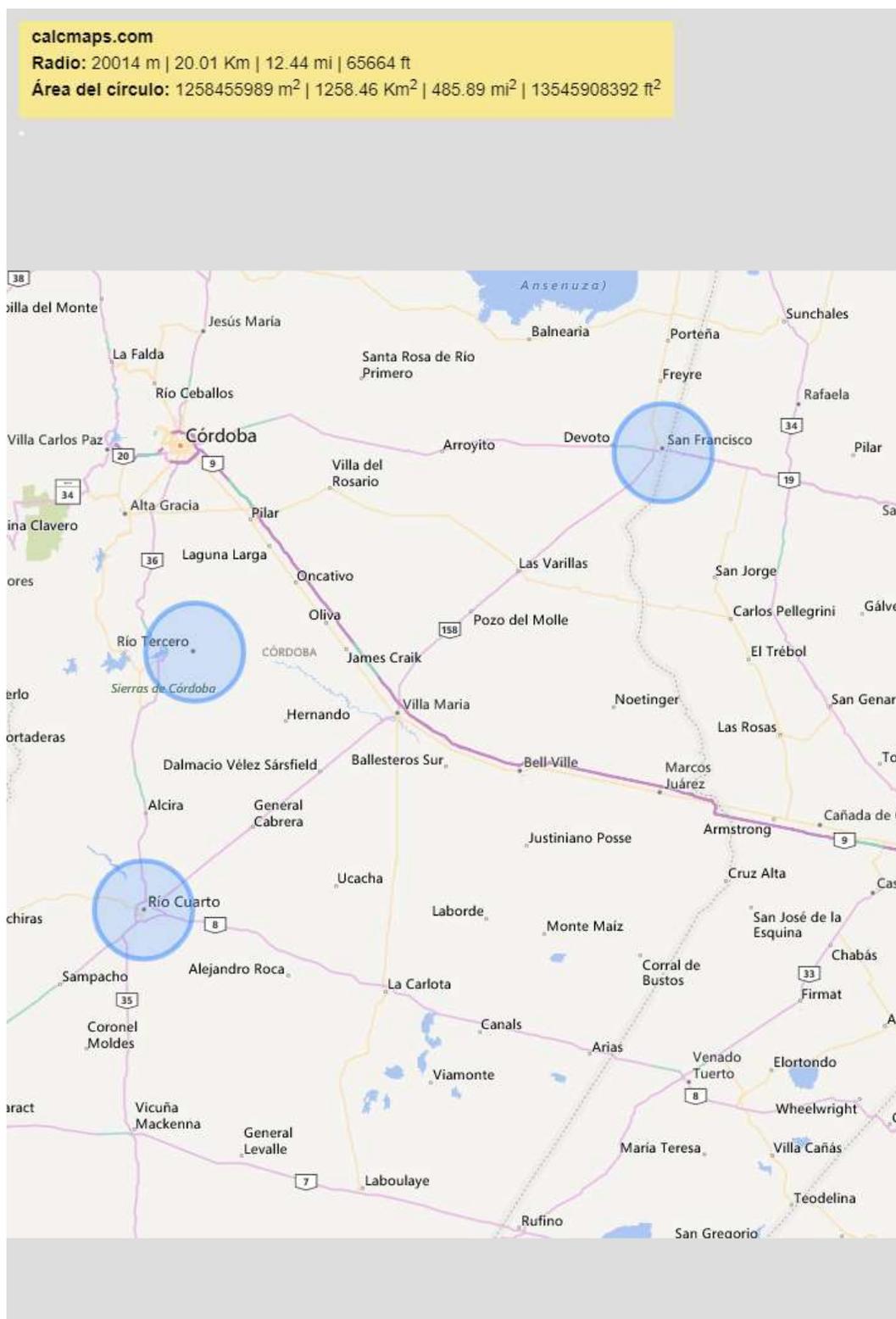
Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. España: ESIC Editorial.
- Andino, S. (17 de septiembre de 2020). *empleados-de-comercio-cerraron-su-paritaria-2020-cuanto-sera-el-aumento-salarial*. Obtenido de Sitio Andino: <https://www.sitioandino.com.ar>
- Ansoff, I. (1965). *Estrategia corporativa: un enfoque analítico de la política empresarial*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamento y Aplicaciones 2da Edición*. New York, USA: McGraw Hill.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. Mexico : Paraninfo.
- Dane, H. (15 de Agosto de 2018). *10 ESTADÍSTICAS CRUCIALES SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Obtenido de Mancilla Conseil: <http://www.mancillaconseil.com/comunicacion-interna-10-datos-cruciales/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson .
- Deloitte Insights. (2020). *Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020. Aportar autenticidad a nuestra era digital*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/about-deloitte/2020-global-marketing-trends-es.pdf>.
- Drucker, P. (1984). *La gerencia, tareas, responsabilidades y practicas*. Buenos Aires: EL ATENEO.
- EFE, A. (20 de septiembre de 2020). *Argentina cumple medio año en cuarentena y con crisis económica*. Obtenido de Yahoo noticias: <https://es-us.noticias.yahoo.com/argentina-cumple-medio-a%C3%B1o-cuarentena-171435601.html>
- Eficiencia Energética Argentina*. (2019). Obtenido de Eficiencia Energética Argentina: <https://eficienciaenergetica.net.ar>
- García, Ó. M. (2017). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal*. Madrid: Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/83598648.pdf>
- GlobalWebIndex. (20 de Abril de 2020). *140 estadísticas de redes sociales que son importantes para los mercadólogos en 2020*. Obtenido de Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/>
- Hill, C. W., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica UN ENFOQUE INTEGRAL*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Hubspot. (2020). *Lista esencial de estadísticas de marketing para 2020* . Obtenido de Hubspot: <https://www.hubspot.es/marketing-statistics>

- igdigital. (16 de Septiembre de 2020). *empeora-el-cepo-como-afecta-la-suba-del-dolar-a-los-argentinos*. Obtenido de igdigital: <https://www.igdigital.com/>
- INDEC. (Agosto de 2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. *Comercio*, 4(152), 16. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (Agosto de 2020). *informesdeprensa*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar>
- Infobae. (25 de julio de 2020). *por la pandemia aumento el deseo de emigrar de muchos argentinos buscan estabilidad economica desarrollo profesional y menos presion tributaria*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/07/25/>
- Kotler, P. (2009). *Dirección del Marketing*. New Jersey,USA: Prentice Hall.
- KOTLER, P., & Keller , K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Ley N° 27545. (17 de Marzo de 2020). *Ley de Gondolas*. Obtenido de Boletín oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press.
- Palomeque García, J. L. (marzo de 2020). ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ZARIMPORT, PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA OMNICANAL (trabajo de titulación). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Porter, M. (Enero de 2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Moldean la Estrategia. *Harvard Business Review*, 11.
- Pueyrredón, M. (29 de Agosto de 2019). *ECommerce en Argentina: Alimentos y bebidas, las categorías más vendidas*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com>
- Retos Directivos. (16 de octubre de 2018). *Marketing interno: estrategias*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/estrategias-para-mejorar-el-marketing-interno-de-tu-empresa/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* . Mexico: Pearson.
- Rosental*. (2020). Obtenido de Rosental: <http://www.rosental.com.ar/>
- Rosental. (2020). *Com-pro*. Obtenido de Rosental: <http://www.rosental.com.ar>
- Saleh, K. (2019). *Costos de adquisición de clientes versus costos de retención: estadísticas y tendencias*. Obtenido de INVESP: <https://www.invespro.com/blog/customer-acquisition-retention/>
- Sambucetti, G. (29 de Agosto de 2019). *eCommerce en Argentina: Alimentos y bebidas, las categorías más vendidas*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com>

- SAPAG CHAIN, N. (2011). *PROYECTOS DE INVERSIÓN Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson.
- Smith, P. (2006). Manual de estrategia empresarial "Mejora del capital estratégico". *Emerald Group Publishing Limited*, 195-197.
- Steiner, G. A. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York, USA: Free Press Publishings.
- Steiner, G. A. (1998). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Mexico D.F: Continental.

Anexo A: Radio de distribución por sucursal





¿Por qué es conveniente asegurar un sitio con SSL?

Genera confianza protegiendo los datos de tus usuarios. La información sensible de los visitantes viaja encriptada y al resguardo de hackers malintencionados.

Logra que los navegadores no espanten a tus visitantes. Al no tener SSL, los navegadores muestran un mensaje indicando que tu sitio "NO ES SEGURO".

Mejora el posicionamiento de tu sitio en Google. En los resultados de búsqueda se priorizan los sitios que poseen SSL por sobre los que no lo tienen.

Tipos y precios de Certificado SSL

Certificado SSL RapidSSL - AR\$ 3.600.- Anuales
 >> **CONTRATAR AHORA!**

Certificado SSL Thawte 123 - AR\$ 6.000.- Anuales
 >> **CONSULTANOS!**

Nuestros Certificados de Seguridad se venden únicamente contratando nuestro servicio de Hosting y la instalación es totalmente Gratuita. Los precios incluyen el IVA.

¿Tengo que adquirir 2 si tengo que proteger sin WWW?

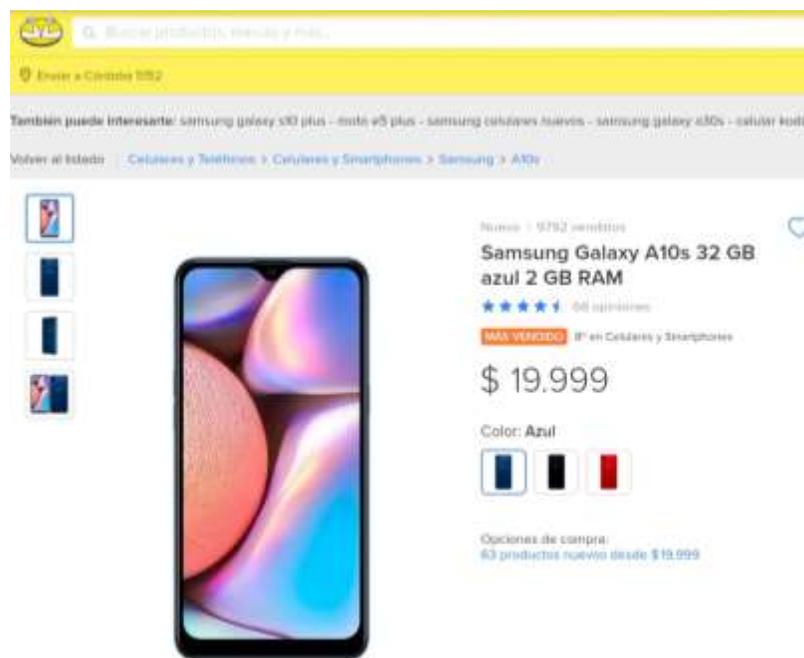
Si compro el SSL para puede cambiar después dominio del mismo de

CONSULTAS ADICIONALES

Dejanos tu mens
 Enviame WhatsA

Presupuesto Dispositivos móviles:

https://www.mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a10s-32-gb-azul-2-gb-ram/p/MLA15157292?pdp_filters=category:MLA1055%7CLINE:322977%7CMAIN_REAR_CAMERA_RESOLUTION:13-131%7C BRAND:206#searchVariation=MLA15157292&position=1&type=product&tracking_id=98c3c962-0718-471b-8197-69a92bb556ea



Buscar productos, marcas y más.

Enviar a Carrito 0/2

También puede interesarte: samsung galaxy s10 plus - moto e5 plus - samsung celulares nuevos - samsung galaxy s10s - sullivan kott

Volver al inicio Celulares y Teléfonos > Celulares y Smartphones > Samsung > A10s

Número 1 9792 vendidos

Samsung Galaxy A10s 32 GB azul 2 GB RAM

★★★★★ 68 opiniones

MÁS VENDIDO #1 en Celulares y Smartphones

\$ 19.999

Color: Azul

Opciones de compra: 63 productos nuevo desde \$19.999

Presupuesto combustible: <https://viapais.com.ar/cordoba/2061637-asi-quedaron-los-precios-de-ypf-en-cordoba-despues-del-aumento/>



Así quedaron los precios en Córdoba.

De esta manera, en **Córdoba** el aumento de la nafta súper es de 3,7%. Ese tipo de combustible **valía \$ 64,94 y quedó en \$ 67,34**. Desde que asumió el gobierno de Alberto Fernández, la suba ya trepa al 13,50%.

Según explicaron desde la **Federación de Expendedores de Combustibles y Afines del Centro de la República (Fecarc)**, el aumento se divide: **uno por ciento por la actualización de los biocombustibles, 1,5 por ciento por el impuesto a los combustibles líquidos y uno por ciento por la petroliera.**

La actualización de precios en Córdoba capital:



Así quedaron los precios en Córdoba.

Infina: 75,51 pesos.

Súper: 67,34 pesos.

Diesel 500: 59,22.

Infina Diesel: 68,57.

Anexo C: Presupuesto de Publicidad en Facebook

3:35 PM

← Promociona tu página ⋮

Lugar - Viviendo en Argentina Editar
Edad 18 - 65+

Personas de tu zona
Crear nuevo

Presupuesto diario i

Pais, divisa Cambiar
US, ARS

\$100
Alcance est.: 716 - 2,1 mil personas por día

Elegir otro

Duración i

Días − +

Publicar este anuncio hasta **martes, 23 de noviembre de 2021**

Tu anuncio estará en circulación durante 365 días con un presupuesto de \$36 500. El importe real gastado por día puede variar. [Más información](#)

Promocionar página

Al tocar Promocionar página, aceptas las [Condiciones de Facebook](#).

Anexo D: Presupuesto Aplicación Móvil

Desarrollo de Aplicación Móvil:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-773553395-desarrollo-aplicaciones-apps-moviles-tablets-ios-android-JM#position=6&type=item&tracking_id=d44e424d-414f-4fcd-b39a-ac13b6ebfb2a.

Preguntas en esta publicación



Desarrollo Aplicaciones (apps) Móviles Tablets ios + Android

\$ 100.000⁰⁰ x 100 disponibles

Cuotas sin interés ⌚ Duración ilimitada.



Hola buenas tardes! Quisiera saber el precio para una aplicación en el caso de una distribuidora, donde minoristas puedan realizar los pedidos de los productos y pagarlos. Necesito que puedan obtener la información de productos, precios y descuentos y horario y fecha de entrega. ¿Cuánto tiempo de desarrollo lleva?

Hace 4 horas.



Buenas tardes, se puede hacer tranquilamente vas a necesitar como mínimo 6 módulos, base de datos local y remota (Google firebase). El desarrollo saldría aproximadamente 480 mil pesos y tardaría entre 6 y 8 semanas. Si necesitas algo más preciso te cuento que tambien hacemos un presupuesto personalizado muy detallado (más de 20 hojas en PDF), realizamos una llamada telefónica para obtener datos precisos, luego te diseñamos un plan de acción, tecnologías disponibles, que servidor o base de datos remota necesitas, precios de mercado, horas hombre que necesitas, plugins, módulos, como tenés que armar tu base de datos (incluso cuál te conviene usar), lo interesante de todo esto es que te sirve para llevarlo ante cualquier desarrollador, es tu idea plasmada en un documento técnico, es pago pero solo sale \$1000 pesos y obviamente se descuenta del proyecto si lo haces con nosotros. Te dejo el link por si te interesa <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-874512862-asesoramiento-y-consultoria-sobre->

Publicación de Aplicación en Apple Store

- **Cuenta Desarrollador Apple**

Para crear una aplicación de iOS y publicarla en la App Store, debe registrarse como [desarrollador de Apple](#). Esta cuenta cuesta \$ 99 y debe ser renovada anualmente. Unirse a este programa para desarrolladores también le brinda la posibilidad de crear una aplicación iOS y probarla en los propios dispositivos, un paso crucial en el proceso de desarrollo de la aplicación.

Publicación de Aplicación en Google Play

- **Cuenta Desarrollador Google Play**

Para publicar su aplicación en Play Store, es obligatorio crear una "[Cuenta Desarrollador Google Play](#)". La cuota de inscripción es un pago único de \$ 25.

Parte de la información que proporcione al registrarse se verá en la Tienda más adelante. Cuando un usuario final navega por una aplicación en Play Store, puede obtener información sobre quién es el desarrollador. La información proporcionada por Play Store es la información que ha declarado al abrir su cuenta de editor de Google.

Anexo E: Presupuesto Programa de fidelización

Software y mantenimiento:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-690969031-sistema-de-fidelizacion-de-clientes-globalidenti-JM#position=3&type=item&tracking_id=639a45ec-d4ea-4f30-b2e8-b9a0371bb937%20Fuente:%20https://www.mercadolibre.com.ar/



The screenshot shows a Mercado Libre product listing for 'Sistema De Fidelización De Clientes Globalidenti'. The product is priced at \$20,000.00 and has 80 units available. The listing includes a question from a customer asking for software and maintenance details for three branches, and a response from the seller providing pricing and activation information.

Sistema De Fidelización De Clientes Globalidenti
\$ 20.000⁰⁰ x 80 disponibles
⌚ Duración ilimitada.

Preguntas (2)

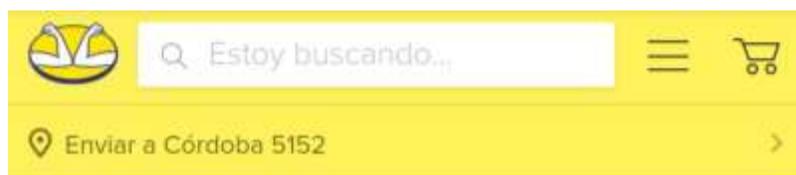
Preguntas en esta publicación

? Hola buenas tardes, necesito un software para cada sucursal (son tres) ya que necesito contar con la información discriminada de los ingresos de dinero, puntos otorgados, clientes adheridos de cada una. ¿Cuánto costaría un software para cada una? ¿Cuánto es el monto de mantenimiento? ¿Cuánto demora la entrega del mismo? ¿ Quién estaría a cargo de la capacitación del personal sobre el uso del software?
Hace 2 días.

! Hola, como estas? Gracias por comunicarte con nosotros. El abono mensual del sistema de fidelizacion Globalidenti para 3 sucursales es \$ 3600 + IVA. La activación es inmediata. Con respecto al uso del sistema recibirán videos tutoriales de uso. Y una demo del sistema en el caso que así lo requieran. Cualquier consulta, quedamos a tu disposición. Saludos cordiales.
IDENTIFICAR S.R.L - [Denunciar](#)

Lectores QR:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-705623770-lector-scanner-2d-lee-qr-y-codigo-de-barras-dni-base-amitosai-mts-iris-control-accesos-software-gestion-facturacion- JM#position=3&type=item&tracking_id=8ad6ad49-9150-4da5-82af-bbd1dcf709f



Nuevo | 190 vendidos

Lector Scanner 2d Lee Qr Y Codigo De Barras Dni
+ Base Amitosai Mts-iris Control Accesos Software
Gestion Facturacion

★★★★★ 33 opiniones

1 / 5



\$ 7.446³¹

📅 Pagá en hasta 12 cuotas
[Más información](#)

📦 **Llega gratis el miércoles**
Beneficio Mercado Puntos

Presupuesto Tarjetas de fidelización:

<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-745535684-tarjetas-simil-pvc-doble-faz-fidelizacion-codigo-barra-1000u- JM>

Nuevo

Tarjetas Simil Pvc Doble Faz FidelizacionCodigo Barra 1000u

1 / 5



\$ 14.739

 Pagá en hasta 12 cuotas
[Más información](#)

 **Llega gratis entre el 10 y 15 dic.**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Retíralo gratis en correo y otros puntos entre el 10 y 15 dic.**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Anexo F: Bases y Condiciones Tarjeta de Puntos

"Tarjeta Redolfi" es un sistema de reconocimiento implementado por Redolfi S.R.L. posibilitando a las personas adheridas al Programa Socios Redolfi, acceder descuentos específicos que Redolfi podrá conferir a su exclusivo criterio; todo esto sujeto a los términos y condiciones establecidos en este Reglamento:

Bases Generales

1. Puede solicitar la adhesión a la Tarjeta Redolfi cualquier persona física mayor de edad que disponga de un domicilio en Argentina.

2. Al solicitar una persona su adhesión, se le entregará una tarjeta digital al igual que los derechos que pudiere conferir la adhesión al programa, personal e intransferible.

3. El titular es el depositario y usuario de los elementos acreditativos y responsable de su correcta utilización.

4. La adhesión al sistema implica la aceptación de todas las condiciones estipuladas en el presente Reglamento, las que se dan por conocidas por los participantes.

5. El titular autoriza a Redolfi S.R.L a tratar automatizadamente en un archivo del que Redolfi es responsable a los datos recogidos en el formulario de adhesión y que se obtengan por el uso de los elementos acreditativos. El titular podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación y cancelación de los datos recogidos en el archivo, de acuerdo a la Ley 25.326 y normas complementarias y reglamentarias. El suministro de la información requerida para adherirse al Programa Socios Redolfi es requisito para la aceptación de toda solicitud de adhesión y su eventual inexactitud facultará a la empresa a la exclusión del adherente sin derecho a indemnización alguna a favor de éste.

6. Únicamente se accederá a los Beneficios, con la presentación de uno de los elementos acreditativos. En el caso que un miembro omita presentar el elemento acreditativo en el momento de la compra, no podrá ejercer su derecho, en esa compra, a obtener los Beneficios.

7. Ningún Beneficio será canjeable por dinero en efectivo o por cualquier otra prestación distinta de aquella que constare en el documento en virtud del cual éste fuere conferido, ni siquiera en el caso de que el descuento a realizar superase el importe de compra.

8. Redolfi podrá modificar, cuantas veces lo estimare conveniente, los aspectos operativos del Programa, arbitrando los medios necesarios para que los adherentes se encuentren

en condiciones de continuar participando sin perder ninguno de los derechos que pudieren haber adquirido como consecuencia del otorgamiento de cualquier Beneficio.

9. Redolfi, se reserva el derecho a diseñar cualquier otra medida promocional o acción de marketing dirigida a los socios.

NORMAS PARA EL CANJE DE CUPONES

1- Los cupones son personales e intransferibles y su canje se realiza presentando un elemento que acredite la identidad de miembro adherido al Programa

2-Los cupones no son intercambiables por dinero ni por otros artículos distintos de los mencionados en él.

4. Para obtener el beneficio, los cupones se entregarán a la cajera al inicio de la compra. Una vez emitido el ticket de compra no será posible presentar cupones para la aplicación de descuentos.

5. En cada cupón se indica la fecha de validez. Fuera de esa fecha no serán admitidos.

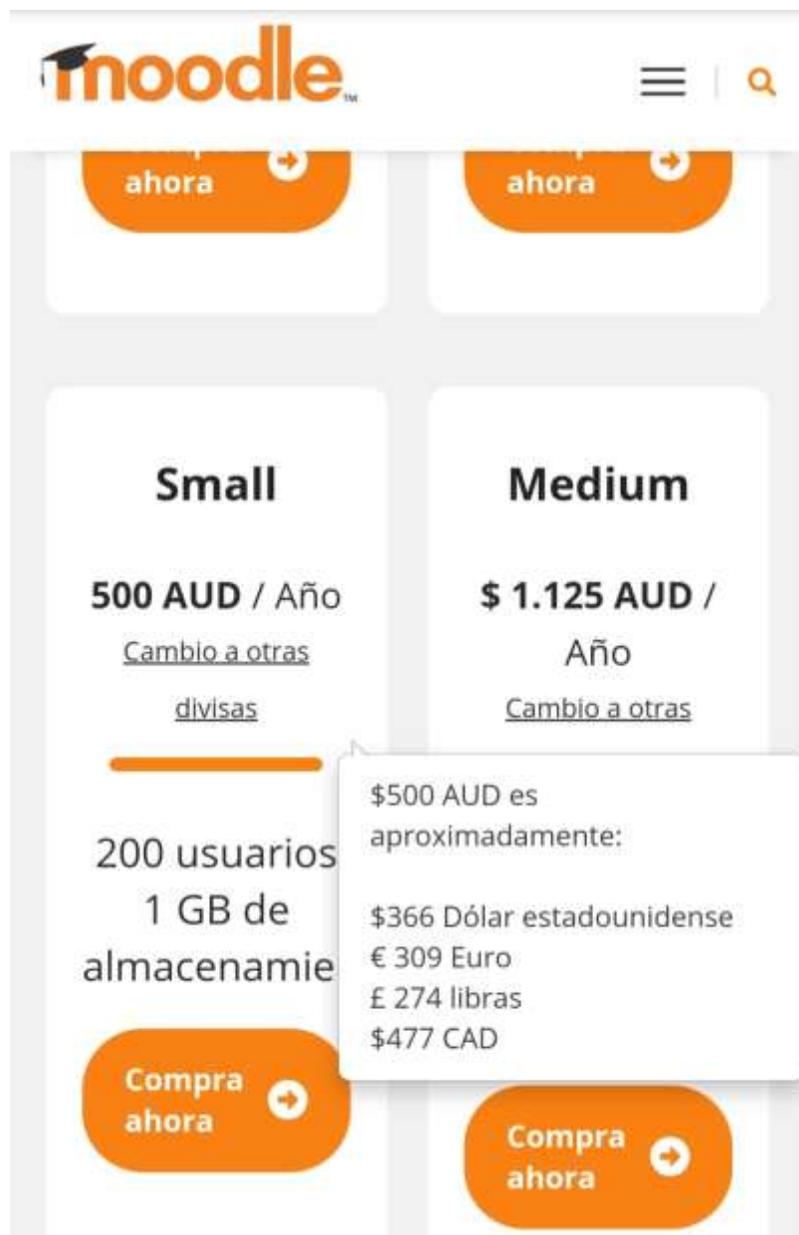
6. No se puede canjear dos cupones iguales en un mismo ticket.

7. Los cupones de descuentos serán del 10%, 20% y 30% en un mínimo de compras de \$1000.

Anexo G: Presupuesto Sistema de Aprendizaje

Presupuesto Software:

https://moodlecloud.com/app/en/?_ga=2.114898119.1935368497.1606109341-1002670054.1606109341



The screenshot displays the Moodle Cloud pricing interface. At the top, the Moodle logo is on the left, and a menu icon and search icon are on the right. Below the logo, there are two columns of pricing cards. The left column features a 'Small' plan, which is highlighted with an orange border and a 'Compra ahora' button. The right column features a 'Medium' plan with a 'Compra ahora' button. A tooltip is overlaid on the 'Small' plan, providing currency conversions for \$500 AUD.

Plan	Price / Año	Users	Storage
Small	500 AUD	200 usuarios	1 GB de almacenamiento
Medium	\$ 1.125 AUD		

Conversion for \$500 AUD:

- \$500 AUD es aproximadamente:
- \$366 Dólar estadounidense
- € 309 Euro
- £ 274 libras
- \$477 CAD

Presupuesto Resma de papel para informes semestrales:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-659403366-resma-autor-a4-papel-80-gramos-500-hojas-para-inkjet-oficina-JM#searchVariation=59297081716&position=10&type=item&tracking_id=7137472c-f48a-44d6-a372-7f4af0eb1e78

Resma Autor A4 Papel 80 Gramos 500 Hojas Para Inkjet Oficina

★★★★★ 1968 opiniones

MÁS VENDIDO 7º en Papeles para Impresión

1 / 10



Color: **Blanco**



\$ 450

 Pagá en hasta 12 cuotas
[Más información](#)

 Llega el **jueves** por \$ 579⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Anexo H: Expectativas de inflación anual

Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM sep-20)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM sep-20)	Dif. con REM anterior*	
2020	var. % i.a.; dic-20	36,9	-0,9	(5)	36,5	-1,3	(5)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	50,5	-0,6	(3)	49,7	-0,6	(3)
2021	var. % i.a.; dic-21	47,5	+0,5	(7)	46,9	+0,8	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,8	-0,2	(1)	40,1	+0,7	(1)
2022	var. % i.a.; dic-22	35,7	+0,1	(8)	38,4	+0,6	(6)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (sep-20)

Anexo I : Evaluación de Desempeño

INFORME INDIVIDUAL DE DESEMPEÑO LABORAL

N° de Informe: _____
Fecha: _____/_____/____

Empresa o centro de experiencia laboral _____

Teléfono:

Dirección: _____

Nombre del Beneficiario: _____

Oficio _____

Práctica Colocación Laboral

PERIODO DE DESEMPEÑO LABORAL

Del Al

ASISTENCIA A LA EMPRESA

N° días asist. N° días no asist.

Porcentaje de asistencia %

Escala de Evaluación:

Criterio	Calificación
Competencia que el empleado YA tiene adquirida	A
Competencia que el empleado manifiesta A VECES	B
Competencia que el empleado NO tiene	C

AREA PERSONAL			
Competencias	Evaluación	Comentarios	Próxima Evaluación
Organización personal			
Utiliza elementos adecuados según la actividad (gafas, guantes...)			
Tiene algún problema personal que afecta al desarrollo de su trabajo			
Emotividad			
Asume bien las críticas			
Sabe adaptarse a los cambios (de personas, trabajos...)			
Valora de manera positiva sus avances			
Iniciativa			
Intenta mejorar por iniciativa propia			
Hace preguntas sobre el oficio			
Hace propuestas al grupo para mejorar el trabajo			
AREA SOCIAL			
Competencias	Evaluación	Comentarios	Próxima Evaluación
Sociabilidad			

Es capaz de trabajar individualmente			
Es capaz de trabajar con todos/as los compañeros/as de la empresa			
Demuestra respeto hacia los demás			
Colabora en las actividades colectivas			
Adaptación a las reglas			
Respeto las normas establecidas en la empresa			
Cumple los horarios establecidos			
Avisa con antelación las faltas			
Justifica las faltas debidamente			
AREA TÉCNICA BÁSICA			
Competencias	Evaluación	Comentarios	Próxima Evaluación
Formación			
Tiene interés por seguir aprendiendo el oficio			
Cuando se le explica algo, sigue bien las instrucciones			
Habilidades y Destrezas			
Conoce los nombres técnicos asociados al oficio desempeñado.			
Utiliza las herramientas adecuadamente			
Utiliza adecuadamente los materiales, herramientas, materiales, útiles, objetos, etc. asignado para su trabajo.			
Es ordenado con los materiales de trabajo			
Lleva buen orden en las tareas: se centra			
Prioriza las tareas asignadas			
Es constante			
Realiza los trabajos siguiendo las normas de seguridad			

NOMBRE EVALUADOR EMPRESA _____ FIRMA: _____
 CARGO _____ FECHA _____

USO INTERNO DEL ORGANISMO CAPACITADOR

De acuerdo con la información emitida por la empresa en este instrumento y conforme a la supervisión efectuada por el organismo capacitador, el PARTICIPANTE

CONCLUYÓ SATISFACTORIAMENTE
SU EXPERIENCIA LABORAL

NO CONCLUYÓ SATISFACTORIAMENTE
SU EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE EVALUADOR ORGANISMO

FIRMA

Anexo J: Flujo de Fondos

Flujo de Fondos Proyectado			
	Año 0	Año 2021	Año 2022
Ventas de Contado		52.381.934,38	60.239.224,53
Cobros a clientes		13.095.483,59	15.059.806
Total ingresos		65.477.418	75.299.030,67
Costos de Venta		51.316.641	59.014.137
Gastos E-commerce		1.613.661,60	1.962.135,94
Gastos Publicidad y Promoción		335.350,00	532.229,92
Gastos Aplicación Móvil		502.282,80	23.631,30
Gastos Fidelización		515.764,52	103.349,53
Gastos Marketing Interno		66.220,20	87.974,85
Honorarios Administrador		1.049.040,00	1.423.547,28
Total de Egresos		55.398.959,97	63.147.006
Total		10.078.458,00	12.152.024,87
Impuesto a las ganancias		3527460	4253208,704
Utilidad Neta		6.550.997,70	7.898.816,17
Inversiones	-5.742.600,66		
Flujo Neto	-5.742.600,66	7232873,701	7.898.816,17
Flujo acumulado	-5.742.600,66	1.490.273,04	9.389.089,21
Flujo de caja Actualizado		5241212,827	4147666,543
Flujo de caja Actualizado Acumulado		-501387,8334	3646278,71
VAN			3646278,71

Fuente: Elaboración propia

Ventas Totales 2020	2021	2022	
436516119,8		0	Actualizado Indice REM
Ventas Proyectadas	501993537,8	577292568,5	30% de incremento
Diferencia obtenida	65477417,97	75299030,67	
Costos totales 2020	2021	2022	
342110939		0	Actualizado Indice REM
Costos Proyectados	393427579,9	452441716,8	30% anual de incremento
Diferencia obtenida	51316640,85	59014136,98	
Utilidad	14160777,12	16284893,69	

Fuente: Elaboración propia

LELIQ BCRA= 38%

Honorarios mensual Administrador	2021	2022
\$60.000,00	\$87.420	\$118.628,94

Fuente: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-administraci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,28.htm

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de Contado	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20	4.365.161,20
Cobros a clientes	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30	1.091.290,30
Total ingresos	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451	5.456.451
Costos de Venta	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387	4.276.387
Gastos E-commerce												
Página web	65.637,50											
Dispositivos móviles			117.994,10									
Combustible				158.892	158.892	158.892	158.892	158.892	158.892	158.892	158.892	158.892
Gastos Publicidad y Promoción												
Publicidad	215.350,00											
Promoción	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Gastos Aplicación Móvil												
Aplicación					480.000							
Alta en Play store y Apple Store							22.282,80					
Gastos Fidelización												
Software			60.000									
Mantenimiento				6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222	6346,692222
Lectores				67016,79								
Tarjetas				331.627,50								
Gastos Marketing Interno												
Software	65.770,20											
Librería	450,00											
Honorarios Administrador	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00	87.420,00
Total de Egresos	4.633.594,44	4.286.386,74	4.464.380,84	4.850.269,94	4.931.625,65	4.451.625,65	4.473.908,45	4.451.625,65	4.451.625,65	4.451.625,65	4.451.625,65	4.451.625,65
Total	822.857,06	1.170.064,76	992.070,66	606.181,56	524.825,85	1.004.825,85	982.543,05	1.004.825,85	1.004.825,85	1.004.825,85	1.004.825,85	1.004.825,85
Impuesto a las ganancias	287999,971	409522,666	347224,731	212163,5445	183689,046	351689,046	343890,066	351689,046	351689,046	351689,046	351689,046	351689,046
Utilidad Neta	534.857,09	760.542,09	644.845,93	394.018,01	341.136,80	653.136,80	638.652,98	653.136,80	653.136,80	653.136,80	653.136,80	653.136,80
Inversiones	-5.742.600,66											
Flujo Neto	-5.742.600,66	534.857,09	760.542,09	644.845,93	394.018,01	341.136,80	638.652,98	653.136,80	653.136,80	653.136,80	653.136,80	653.136,80
Flujo acumulado	-5.742.600,66	-5.207.743,57	-4.447.201,48	-3.802.355,55	-3.408337,537	-3.067200,737	-2.414.063,94	-1.775410,958	-1.122274,158	-469.137,36	183999,4414	837136,2411
Flujo de caja Actualizado	518473,3318	714661,8335	587383,7966	347913,0672	291992,6392	541921,2151	513671,6632	509229,4197	493630,6899	478509,7808	463852,0558	449643,3267
Flujo de caja Actualizado Acumulado	-5.224.127,33	-4509465,495	-3922081,698	-3574168,631	-3282175,992	-2740254,777	-2226583,113	-1717353,694	-1223723,004	-745213,2229	-281361,1671	168282,1596

Fuente: Elaboración propia