

UNIVERSIDAD SIGLO 21
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL DE GRADO



Estrategia Omnicanal: Transformación
de una Empresa Distribuidora Mayorista

Caso: A. J. & A. J. Redolfi S.R.L

MARIANA RUIZ

2021

Estrategia omnicanal: transformación de una empresa distribuidora mayorista

Caso: A. J. & A. J. Redolfi S.R.L



Mariana Ruiz

DNI 31921084

Legajo ADM04582

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Profesor Director de TFG: Carlos Vittar

Ciudad de Córdoba, Argentina, 06 de abril de 2021

Resumen

El presente trabajo propone un plan estratégico que permite mejorar el rendimiento de las ventas de una empresa distribuidora mayorista, localizada en la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina. De ahí, se realiza un análisis del contexto interno y externo de la empresa, diagnosticando que una de las prácticas que perjudica su crecimiento es la deficiencia en la vinculación con los clientes. En efecto, se presentan teorías relacionadas al marketing omnicanal, las cuales expresan la importancia que tiene la incorporación de nuevos canales sinérgicos en las organizaciones, donde la experiencia del cliente es el centro de toda decisión. A su vez, se revelan conceptos vinculados a la organización que aprende, dando a conocer que el éxito de toda estrategia debe ir acompañada de una mejora cualitativa de los procesos y los recursos humanos. Luego, se expone la propuesta de la omnicanalidad sobre el caso de estudio; definiendo objetivos, alcance y desarrollando el plan de acción. Por último, se concluye que la aplicación de dicha estrategia genera riquezas mayores a las esperadas, ya que la inversión permite mejorar el posicionamiento de la empresa y potenciar sus ventajas competitivas.

Palabras claves: distribuidora mayorista; retail; omnicanalidad; multicanalidad; experiencia del cliente; gestión del cliente; organización que aprende.

Abstract

This research work aims to propose a strategic plan that allows improving the return on sales of a wholesale distribution company, located in the James Craik city, Córdoba Argentina. Hence it is carried out an analysis of the internal and external company environment, diagnosing that its deficiency in customers relationship could be affecting its revenues and profits, being its main problem the deficiency in customer service. Indeed, theories related to omnichannel marketing are presented, which express the importance of the incorporation of new synergistic marketing channels, where the customer experience is the center of every decision. At the same time, concepts related to learning organizations are revealed, making it known that the success of any strategy must be accompanied by a qualitative improvement of processes and human resources. Then, the omnichannel proposal is exposed on the case study; defining objectives, scope and developing an action plan. Finally, it is concluded that the application of this strategy will generate wealth greater than expected, since the investment will improve the company's positioning and enhance its competitive advantages.

Key words: wholesale and retail distributor; omni-channel; multi-channel; customer experience; customer management; learning organization.

Índice

Capítulo 0. Introducción	7
Capítulo 1. Análisis de Situación.....	10
1.1. Análisis del Macroentorno	10
1.1.1. Fuerzas económicas	10
1.1.2. Fuerzas políticas y legales	10
1.1.3. Fuerzas sociales	11
1.1.4. Fuerzas tecnológicas	12
1.1.5. Fuerzas ecológicas	13
1.2. Análisis del Microentorno.....	13
1.2.1. Poder de negociación de los compradores	13
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores	13
1.2.3. Productos Sustitutos.....	14
1.2.4. Riesgo de que ingresen nuevos competidores potenciales	14
1.2.5. Competencia entre las empresas establecidas.....	14
1.3. Análisis Interno	15
1.3.1. Análisis FODA	15
1.3.1.1. Fortalezas.....	15
1.3.1.2. Oportunidades.....	15
1.3.1.3. Debilidades	15
1.3.1.4. Amenazas.....	16
1.3.2. Cadena de Valor.....	17
1.3.3. Cultura Organizacional	18
1.3.4. Estructura Organizacional.....	18
1.3.5. Estrategia Corporativa	19

Capítulo 2. Marco Teórico	20
Capítulo 3. Diagnóstico y Discusión	24
Capítulo 4. Propuesta	26
4.1. Objetivos	26
4.1.1. General.....	26
4.1.2. Específicos	26
4.2. Alcance.....	28
4.2.1. De contenido	28
4.2.2. Temporal.....	28
4.2.3. Ámbito geográfico	28
4.2.4. Metodológico	29
4.3. Acciones y recursos involucrados	29
4.3.1. Etapa de diagnóstico	29
4.3.2. Etapa de planificación.....	30
4.3.2.1. Plan de rediseño de los canales de marketing.....	30
4.3.2.2. Plan de integración 380° del cliente.....	31
4.3.2.3. Plan de coordinación entre los diferentes canales	31
4.3.2.4. Plan de identidad de las tiendas físicas.....	32
4.3.2.5. Plan de vinculación con nuevos proveedores	32
4.3.2.6. Plan de desinversión en unidad Kodak.....	33
4.3.3. Etapa de ejecución	33
4.3.3.1. Plan de aprendizaje organizacional	34
4.3.3.2. Plan de medición de la satisfacción del cliente	34
4.3.3.3. Plan de comunicación organizacional	35
4.3.3.4. Plan de medición de los objetivos	35

4.4. Marco de tiempo.....	36
4.5. Propuesta de medición y evaluación	36
Capítulo 5. Conclusiones	38
Recomendaciones.....	39
Referencias.....	41
Apéndices.....	49
Apéndice A: Comparativa de las empresas del rubro	49
Apéndice B: Índices económicos de la empresa Redolfi S.R.L.....	51
Apéndice C: Nube de palabra. Visión, misión y valores	52
Apéndice D: Matriz de crecimiento BCG.....	53
Apéndice E: Análisis estratégico de la rentabilidad.....	55
Apéndice F: Presupuesto de la planificación estratégica	57
Apéndice F (a): Presupuestos e-commerce y publicidad.....	58
Apéndice G: Flujo de fondos proyectado.....	60
Apéndice H: Modelo de encuesta de satisfacción del cliente	61
Apéndice I: “Formulario modelo de registro de hallazgos”.....	62

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Cadena de valor Redolfi S.R.L.....	17
Ilustración 3: Porcentajes de empresas que ofrecen determinados servicios.....	49
Ilustración 4: Nube de palabras de la visión, misión y valores de Redolfi S.R.L.....	52
Ilustración 5: Matriz BCG cartera de negocios Redolfi S.R.L.	54
Ilustración 7 Presupuesto para el desarrollo e-commerce.....	58
Ilustración 8 Presupuesto community manager y posicionamiento de marca	59
Ilustración 6 Flujo de fondos proyectado Redolfi.....	60
Ilustración 9 Formulario modelo de registro de hallazgos.....	62

Índice de Tablas

Tabla 1 Plan de evaluación e identificación del cliente.....	29
Tabla 2 Plan de rediseño de los canales de marketing.....	30
Tabla 3 Plan de integración 380° del cliente.....	31
Tabla 4 Plan de coordinación entre los diferentes canales	31
Tabla 5 Plan de identidad de las tiendas físicas.....	32
Tabla 6 Plan de vinculación con nuevos proveedores	32
Tabla 7 Plan de desinversión en unidad Kodak	33
Tabla 8 Plan de aprendizaje organizacional.....	34
Tabla 9 Plan de medición de la satisfacción del cliente.....	34
Tabla 10 Plan de comunicación organizacional.....	35
Tabla 11 Plan de medición de los objetivos.....	35
Tabla 12 Diagrama de Gantt de la planificación estratégica Redolfi	36
Tabla 13 Evaluación del proyecto estratégico	37
Tabla 14 Tabla comparativa de las empresas del sector	50
Tabla 15: Índices económicos de Redolfi del año 2018, 2017, 2016	51
Tabla 16: Análisis de cartera de negocios Redolfi S.R.L.	53
Tabla 17 Análisis estratégico de la rentabilidad	55

Capítulo 0. Introducción

¿Cómo hace una empresa tradicionalista, cuya estructura de costos es alta y compleja, para volverse flexible, liviana y enfocada en la experiencia del cliente desde sus competencias distintivas? Esta pregunta podría ayudar a resolver el dilema estratégico de la empresa familiar A. J. & A. J. Redolfi S.R., al focalizarse en aquello que mejor sabe hacer y liberarse de lo que no le agrega valor.

La empresa Redolfi fue fundada en 1959 en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba Argentina. Su personería jurídica ha cambiado a través de los años y ha transitado ya tres generaciones familiares. La empresa es distribuidora de productos alimenticios, artículos de limpieza y perfumería, cuyos principales clientes son negocios pequeños localizados en la provincia de Córdoba y alrededores. A su vez, dichos clientes pueden adquirir los productos de Redolfi mediante preventa o visitando tres de sus sucursales, localizadas en Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto. Paralelamente, dispone de una unidad de negocio de comercialización de productos Kodak en la ciudad de Córdoba.

El análisis interno y del contexto de la empresa Redolfi, permite destacar algunas deficiencias en su estrategia corporativa, la cual afecta directamente sus costos y el nivel de diferenciación de sus productos y servicios. Dicha situación podría mejorarse mediante costos más bajos y ventas más altas, logrando maximizar su rentabilidad al focalizarse en sus ventajas competitivas dentro de su cadena de valor.

La empresa se encuentra inserta en una industria donde la mayoría de sus competidores son tradicionalista, presentan bajo nivel de innovación y una fuerte centralización en las decisiones en los mandos altos. Las estrategias y planes de acción de la empresa Redolfi se toman basándose en el pasado, con poca mirada al cliente objetivo y nula observación de la transformación de las necesidades del consumidor final. Otra de las falencias de Redolfi, es la falta de análisis del valor que le aporta los diferentes servicios y unidades de negocios por él desarrollados, ¿hacerse cargo del servicio de transporte de la mercadería le suma valor?, ¿la unidad de negocio Kodak le trae la rentabilidad suficiente o podría invertir ese dinero en algo más rentable? Todos estos puntos serán tratados a lo largo de este trabajo.

Melero, Sese y Verhoef (2016) redefinen la experiencia del cliente en un entorno omnicanal. Aclaran que los clientes le otorgan una gran importancia a la obtención de experiencias superadoras al momento de interactuar con cualquiera de los canales disponibles por las empresas. Además, agregan que la mayoría de las organizaciones continúan administrando los canales de forma independiente ya que les resulta complejo integrar uniformemente todos los puntos de contacto. Los desafíos que los autores proponen para mejorar esta experiencia es centrarse en el cliente y no en el producto, ofrecer una experiencia personalizada al cliente uno a uno, desarrollar una integración cruzada de los canales para generar sinergia, identificar cuál será el papel que debe cumplir la tienda física e integrar las aplicaciones móviles como canal comercial.

Pascual Marimón (2017) desarrolló su tesis doctoral en marketing basándose en la experiencia de la marca desde la omnicanalidad. Expresa que una organización debe trabajar su marca como entidad en sí, más allá de los diferentes productos que comercialice, ya que el cliente los identificará según cuál haya sido su experiencia de compra. Para ello propone trabajar el posicionamiento, priorizando la experiencia integrada del consumidor, centrándose en el suministro multicanal y la distribución omnicanal. Además, añade que para que la estrategia omnicanal funcione, se debe gestionar sinérgicamente todos los canales y puntos de contacto con el cliente.

Un artículo publicado por la revista de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM, 2020), plantea al modelo “dark store” como solución al sistema de compra ante las restricciones impuestas por el virus de COVID-19 y a su vez como medio para reducir abruptamente los costos fijos e incrementar la capacidad de venta al agilizar los procesos. El modelo fue impulsado en Gran Bretaña en el año 2010 y hoy es tendencia en el mundo. Consiste en almacenes sin atención al público, los cuales están preparados exclusivamente para procesar pedidos y coordinar la entrega. Para que este sistema funcione es necesario implementar e-commerce que vincule al cliente y trace todo el proceso de la compra, medios de pagos online, tecnología que permita una operatividad eficiente y asociarse con empresas de transporte que realicen el pick-up.

En Argentina, uno de los precursores en este tipo de tienda es Uriel Krimerl, fundador de Media Naranja Market, quien en el 2019 inició el comercio online de productos saludables, agregando luego productos de limpieza, perfumería y almacén al decretarse la pandemia. Si bien,

está especializado en ventas retail, es un caso práctico para analizar ya que su crecimiento ha sido exponencial. A fines de agosto del 2020 lleva facturado \$14 millones de pesos, según un artículo publicado por el diario Cronista (2020).

La empresa Diarco, quien representa a uno de los principales competidores de Redolfi, ha trabajado la omnicanalidad al ampliar sus medios de venta y su segmento de mercado, yendo más allá de los tradicionales salones mayoristas al implementar la venta online a clientes finales, aprovechando con esto sus ventajas en costos y mejores precios. Un artículo publicado por la revista web Retail Latam (2020), explica que la empresa ya implementó el sistema dark store al asociarse con empresas como Mercado Libre y Pedidos Ya, quienes se encargan de la logística de entrega.

Se tomarán estos ejemplos para repensar la estrategia a seguir en el modelo de negocio de Redolfi, el cual debería potenciar sus competencias distintivas, aumentar su rentabilidad y disminuir sus costos burocráticos.

Capítulo 1. Análisis de Situación

1.1. Análisis del Macroentorno

1.1.1. Fuerzas económicas

El Índice Nacional de Estadística y Censo de Argentina (INDEC, 2020f) registró una caída del 12,9% del EMAE (Estimador mensual de la actividad económica) durante la primera mitad del año 2020 en relación al mismo período del año 2019; a su vez, publicó un incremento del índice de precio al consumidor del 42,8% (variación interanual) durante el mes de junio del mismo año. Por otro lado, el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2020) expresó un incremento 17,57% del tipo de cambio minorista vendedor, acumulado durante el primer semestre del 2020.

Estas variables muestran la contracción económica que experimenta Argentina luego de que la Organización Mundial de la Salud declara pandemia al virus Covid-19 (OMS, 2020); sin embargo, los mercados de productos alimenticios han demostrado resiliencia, al no verse afectado en gran medida su nivel de producción, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2020). Esta estabilidad del sector podría deberse a que la demanda es inelástica por tratarse de bienes de primera necesidad, aun sabiendo que los consumidores presentaron restricciones en su capacidad de compra (ya sea por disminución de sus ingresos o por aumento en los precios de bienes).

1.1.2. Fuerzas políticas y legales

El conflicto sanitario al que se ha enfrentado el mundo, trajo aparejado la aplicación de políticas públicas y sus consecuentes incidencias sociales. El presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, mediante los Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 y 260/2020 emitidos en marzo del 2020, limitó los pasos fronterizos, la libre circulación de los ciudadanos intra e inter provinciales, incrementó el control policial y habilitó en una primera etapa el funcionamiento de industrias, empresas y servicios de primera necesidad. Las medidas implementadas protegieron la salud de los ciudadanos, al disminuir las tasas de contagio y lograr equipar las terapias de cuidados críticos en las instituciones de la salud (Sociedad Argentina de Terapia Intensiva, 2020); sin embargo, también limitaron la libertad comercial de sectores no primarios, trayendo consecuencias sobre el nivel de empleo y las formas de comercialización de bienes.

La baja de la actividad económica de la nación provocó una tasa de desocupación del 10,4% del primer trimestre 2020 (INDEC, 2020d). El aumento en el desempleo provocó presión sobre los mercados de trabajo, especialmente sobre los sectores habilitados. Según informó Jon Addison, vicepresidente de la firma LinkedIn en una entrevista al diario británico BBC Mundo (2020), los más afectados fueron los relacionados a la venta minorista de bienes de consumo, logística y atención médica.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020) informó que durante la primera mitad del año 2020 la facturación de comercio electrónico incrementó un 106%. Esto se debe a que la sociedad se vio obligada a no trasladarse y a evitar visitar centros comerciales, mutando entonces la manera de hacer compras e incentivando a los comerciantes a publicar sus productos online. Otro dato importante brindado por la CECE (2020) es que la categoría de alimentos y bebidas ocupó el primer puesto de unidades vendidas durante la primera mitad del año 2020, siendo estos los más beneficiados por el boom del comercio electrónico. Sin embargo, una encuesta realizada por INDEC (2020a) a empresas de autoservicio mayoristas registra que las ventas en junio del 2020 fueron el 99,3% en los salones de venta y sólo el 0,7% por canal online.

En lo que respecta a las políticas que incentiven y apalancan el sector de logística, Argentina se encuentra atrasada respecto al mundo, esto significa que la gestión de transporte suele ser ineficiente y costosa. Según un estudio realizado por el Banco Mundial (2018), Argentina alcanza a un “Índice de Desempeño Logístico” de 2,89 mientras que de Alemania se posiciona en 4,2. Esto significa que hay mucho por mejorar en el sector, desde la habilitación de nuevas rutas, recuperación de ferrocarriles y la vinculación entre gobierno, gremios y operadores.

1.1.3. Fuerzas sociales

La sociedad ha experimentado a lo largo de los siglos hitos transformadores y creadores de nuevas normas. Por ejemplo, la invención en 1804 de la locomotora de vapor trajo consigo la revolución industrial y con ello el sistema económico capitalista. En la actualidad, la pandemia de COVID-19 se ha convertido en un nuevo hito para la humanidad, modificando hábitos, conductas, vínculos comerciales y laborales, hasta es posible que incluso todas estas consecuencias se terminen de manifestar en una sociedad futura (Molla Miguel y Willis Guillermo, 2020).

Una encuesta realizada por la consultora Tribus Deep Research para el diario Página 12 (2020) informó que casi el 74% de la población cambió radicalmente sus hábitos desde que se decretó la cuarentena en Argentina. Algunos de los cambios presentados fueron: aumentar la higiene personal y del hogar, el uso de tecnología para la comunicación, suspender las visitas a supermercados y comenzar a comprar en locales cercanos, dejar de usar efectivo y utilizar tarjeta de crédito/débito, comenzar a comprar por internet con entregas a domicilio. Todos estos cambios de paradigma afectan directamente a las industrias de alimentos, productos de limpieza y de transporte/logística. Aquellas empresas que sepan adaptarse velozmente a los cambios requeridos por la sociedad, serán las primeras en ganar posicionamiento en el sector.

1.1.4. Fuerzas tecnológicas

Las organizaciones se han visto obligadas, luego de desatada la pandemia, a realizar un salto cualitativo en lo que respecta a tecnologías digitales. El acceso a la información de manera remota, el uso de medios digitales de comunicación, la incorporación de e-commerce, la implementación de monedas virtuales tales como e-check o tarjetas de crédito, son algunas de las acciones que debieron implementar la mayoría de las empresas. Esto podría verse cómo una nivelación en la digitalización empresarial, disminuyendo las desigualdades que existen entre pequeñas, medianas y grandes empresas.

El mundo de la logística y del transporte se enfrenta hace ya varios años a tecnologías disruptivas que fomentan la eficiencia y generan valor, llamadas *la cuarta revolución*, tales como el internet de las cosas, big-data, automatización de procesos, drones, robótica, vehículos autónomos, etc. La CEPAL (2020), en un estudio sobre los desafíos de la logística 4.0 en América Latina y el Caribe, plantea que:

“En la región existe una importante brecha digital en comparación con los países que han acumulado capacidades tecnológicas e institucionales. (...) Junto con la alfabetización digital en el sector logístico, es importante generar acciones que permitan capacitar y reorientar los recursos humanos que puedan verse afectados o desplazados por la automatización y digitalización de los procesos hacia otros sectores económicos, (...)”. (pag.15).

1.1.5. Fuerzas ecológicas

El desarrollo e implementación de energías sustentables en los sectores productivos son una necesidad inminente para la protección de los seres vivos. El uso de hidrocarburos es la principal fuente energética del mundo al alcanzar un 81,6% y en Argentina el porcentaje es aún superior al representar un 90%, según datos proporcionados por el Ministerio de Educación (2020).

La Cámara Argentina de Energías Renovables (CADER, 2019) plantea la necesidad de transitar hacia las energías renovables mediante políticas de estado concisas y sostenidas en el tiempo, que incentiven a los sectores tanto públicos como privados en la implementación de dichas energías. En el caso del sector de logística y transporte, CADER (2019) recomienda la implementación de sistemas de electrificación los cuales pueden implicar grandes inversiones iniciales con inminente reducción de costos y eficiencia.

1.2. Análisis del Microentorno

1.2.1. Poder de negociación de los compradores

Los compradores representan a un gran número de pequeños negocios, minoristas, localizados generalmente en barrios y zonas urbanas donde distribuyen los productos al consumidor final. El poder de negociación de los mismos es débil, ya que cuentan con poco capital, una mínima estructura comercial y realizan compras pequeñas para afrontar un volumen de ventas reducido.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellas empresas manufactureras, nacionales e internacionales, que transforman la materia prima en productos para consumo y luego mediante distribuidores los disponibilizan al consumidor final. Dichos proveedores tienen una gran libertad para modificar los precios de la industria, incrementando los costos de sus clientes y que en definitiva se trasladan al consumidor final, e incluso existe la amenaza de que estos vendan de forma directa a los pequeños negocios. Todo esto representa un alto poder de negociación de los proveedores. Desde la perspectiva de las distribuidoras, su punto de negociación son las compras por cantidad, las que les permite mejorar los precios.

1.2.3. Productos Sustitutos

Los productos que comercializan las empresas distribuidoras están orientados a alimentos y artículos de limpieza, cuyos consumidores finales serán las familias que vivan cerca de sus clientes (pequeños negocios barriales). Al ser empresas distribuidoras, tienen la libertad de elegir una gran variedad de opciones a ofrecer a sus clientes, lo que significa un bajo nivel de bienes sustitutos. Sin embargo, se puede nombrar desde la perspectiva del consumidor final algunos servicios sustitutos: la compra de mercadería en grandes supermercados, o mediante aplicaciones móviles de entrega a domicilio, lo que reemplazaría la acción de ir a comprar en los negocios de barrio.

1.2.4. Riesgo de que ingresen nuevos competidores potenciales

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es intermedio, ya que existen algunas barreras que dificultan la entrada de potenciales rivales. Estas barreras se pueden identificar por un lado, mediante la economía de escala presentes en las compras en gran volumen para disminuir los costos unitarios y mejorar la competitividad; también se observan mediante las inversiones de capital necesarias para disponer de instalaciones, depósitos, maquinarias y logística; y a su vez, al tratarse de productos alimenticios, el gobierno nacional, provincial, municipal regula los establecimientos mediante certificados habilitantes (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2020), tales como: Certificado Provincial, Habilitación Municipal, Tránsito Federal, SENASA, Registro Nacional de Establecimiento y Registro Nacional de Productos Alimenticios. Sin embargo, el cliente no es leal a la marca, puede cambiar de proveedor con facilidad sin que ello le genere pérdidas económicas o dificultades en sus procesos, eligiendo aquel que mejores condiciones ofrezca y dejando abierto un canal de ingreso de nuevos competidores.

1.2.5. Competencia entre las empresas establecidas

La rivalidad existente entre las empresas establecidas en el sector es alta. Por un lado, la industria está compuesta por empresas medianas con casi nulo poder sobre la definición de precios (aplican un margen entre el 10% y 30% sobre los costos), sumado a que los productos que ofrecen (alimentos y artículos de limpieza) no son diferenciadores. Además, al tratarse de productos que cubren necesidades básicas (demanda inelástica) genera estabilidad en el consumo y rivalidad entre las empresas para mantener o aumentar su participación en el mercado. A su vez, al presentar costos

fijos altos mediante maquinarias, estructura y empleados, las empresas deben lograr cubrir mínimamente los costos para poder seguir funcionando y ajustarán los precios para enfrentarse a bajas en la demanda.

1.3. Análisis Interno

1.3.1. Análisis FODA¹

1.3.1.1. Fortalezas

- » Entregas a domicilio en localidades aledañas.
- » Amplia líneas de productos: alimentos, congelados, perfumería, limpieza.
- » Gran magnitud del depósito, el cual está preparado para administrar un gran stock y abastecer diferentes regiones.
- » Estratégica localización de las instalaciones,
- » Favorable posición económica²: liquidez, solvencia y utilidades sobre las ventas.

1.3.1.2. Oportunidades

- » Asociaciones con empresas de transporte para realizar recorridos largos y ampliar el alcance, ya que un bajo porcentaje de competidores hacen entrega a larga distancia.
- » Deficiencia del sector en la comunicación con el cliente y en los canales de venta habilitados (webs desactualizadas, sin información de productos, de precios, servicios).
- » Pocos competidores ofrecen una amplia variedad de líneas de productos.

1.3.1.3. Debilidades

- » Restringido alcance de las zonas de distribución, mediante propia flota de camiones y utilitarios.
- » Restringidos canales de venta, mediante comunicación telefónica o visita de sus locales.
- » Falta de identificación del crecimiento de sus unidades de negocios (autoservicio y distribución). Se debería obtener información financiera por separado para así poder observar

¹Ver Apéndice A: Comparativa de las empresas del rubro

² Ver Apéndice B: Índices económicos de la empresa Redolfi S.R.L

la rentabilidad individual.

- » Ausencia de un área de recursos humanos, pudiendo mejorar el trabajo de 120 empleados.
- » Centralización en la estructura organizacional.
- » Ineficiencia en el proceso de logística y almacenes, presentando alto volumen de pérdidas.
- » Ausencia de marketing estratégico, donde se podría trabajar metas de posicionamiento.
- » Falta de utilización de un CRM (Customer Relationship Management), pudiendo mejorar la segmentación y la fidelidad de clientes objetivos.

1.3.1.4.Amenazas

- » Algunos de sus grandes competidores distribuyen a larga distancia, mediante el uso de camiones y la administración de una casa central.
- » El avance acelerado en las ventas electrónicas y en las asociaciones con empresas de logística, podría hacer que aparezcan en la zona nuevos competidores provenientes de otras provincias e incluso que los proveedores comiencen a vender en forma directa.
- » El rápido incremento del uso de medios digitales por parte de los consumidores finales en el sector de alimentos y de productos de limpieza, podría ocasionar en mediano plazo una caída en la demanda de los quioscos y almacenes barriales, principales clientes de Redolfi.

1.3.2. Cadena de Valor

Las actividades que agregan valor al producto entregado por la empresa Redolfi S.R.L. se detallan en la Figura N°1, posicionando en el margen superior las actividades primarias y en el margen inferior las correspondientes a soporte.

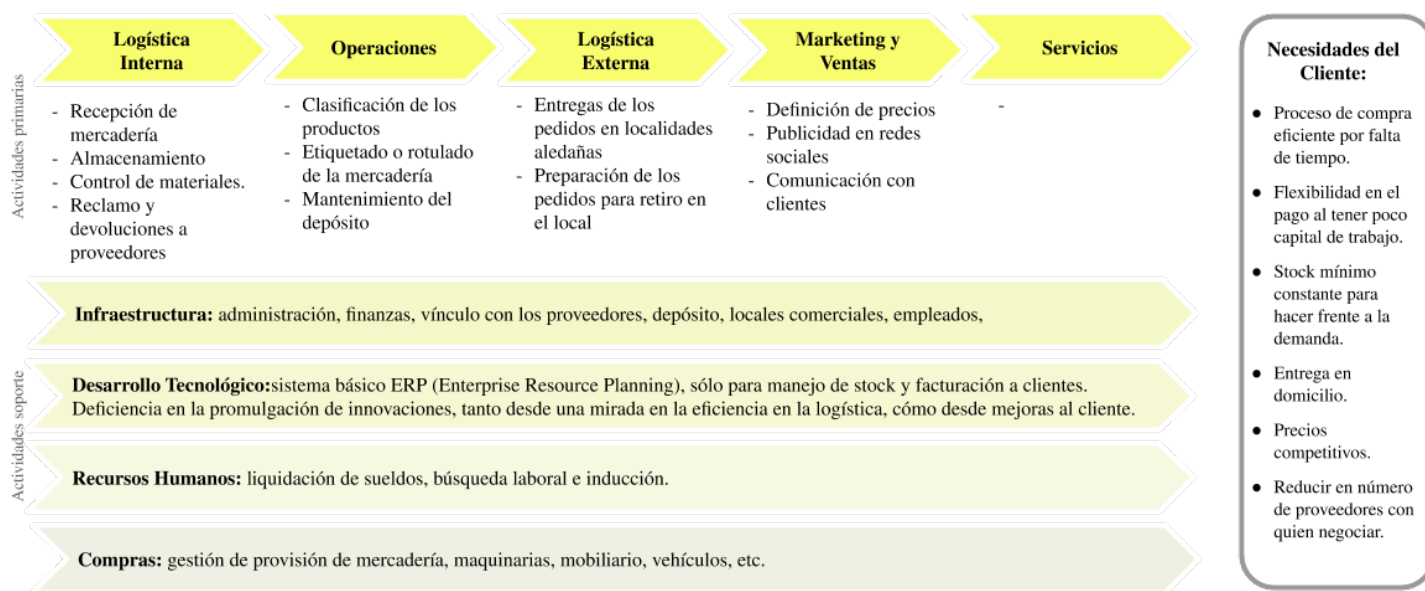


Ilustración 1: Cadena de valor Redolfi S.R.L

Fuente: elaboración propia (2020) tomando de base los datos proporcionados por Redolfi S.R.L en el año 2018

Analizando dicha cadena de valor, se destaca una deficiencia en las actividades primarias, próximas al cliente, tales como marketing, venta y servicios, al lograr cubrir apenas algunas de sus necesidades. A su vez, desde el punto de vista de las actividades de soporte, se observa una marcada falta de innovación tecnológica, retraso en el desarrollo de procesos de compra que permita hacer eficiente el trabajo de logística interna y externa, e incluso no se trabaja en pos de incentivar a los recursos humanos para la búsqueda de nuevos desafíos.

1.3.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional le da identidad a la empresa, pudiéndose observar a través de la visión, misión y valores planteados por la empresa³ (Ritter, 2008), como así también mediante el análisis del contexto cultural en el que se encuentra inserta (Smircich, 2010).

Redolfi sienta los cimientos en la ciudad de James Craik (Córdoba, Argentina). Según datos proporcionado por La Dirección General de Estadística y Censo de la Provincia de Córdoba (2010), esta ciudad es habitada por 5250 personas, donde el 33% son mayores de 18 años, y sólo el 34% de este grupo completó los estudios secundarios. Además, reporta que el 44,9% de hogares dispone de computadoras, lo que la ubica por debajo de la media nacional del 63% (INDEC, 2018). Estos datos pueden ayudar a hacer una generalización de la idiosincrasia del grupo humano que trabaja en la empresa: honestos, respetuosos de las tradiciones, con escaso acceso a los avances tecnológicos, reservados a los cambios, adversos al riesgo y donde se acata las órdenes de los superiores.

Tomando como base todos los datos proporcionados por la empresa y agregando la información del contexto, se puede registrar en Redolfi una *cultura fuerte-disfuncional*, donde prima lo conservador, las tradiciones, la resistencia al cambio y la centralización en la toma de decisiones (Ritter, 2008).

1.3.4. Estructura Organizacional

La estructura de la empresa Redolfi S.L.R. centraliza el poder de decisiones en el centro de distribución en la ciudad de James Craik, donde luego se administran las cuatro sucursales en diferentes puntos geográficos de la provincia de Córdoba (Redolfi, 2008).

El centro de distribución posee una *estructura funcional alta*, ya que las áreas de trabajo se agrupan por sectores de funcionalidades compartidas y a su vez es una organización mecanicista debido a su diseño rígido, controlado y cuya red de información es restringida y hacia abajo (Robbins y Coulter, 2015). Tres son los niveles en la jerarquía de dicha estructura, ubicándose

³ Ver Apéndice C: Nube de palabra. Visión, misión y valores

primero al Gerente General y segundo a los Gerentes de Ventas y Administración/Finanzas, y por último a los puestos operativos. Esta información da la pauta de que existe un gran control y centralización de las decisiones, restringiendo la libertad de acción de los diferentes puestos organizacionales.

Siguiendo las recomendaciones de Hill C. y Jones G. (2011), la estructura funcional trae aparejado costos burocráticos a resolver: problemas de comunicación y distorsión de información entre áreas funcionales y niveles jerárquicos; dificultad para realizar mediciones y seguimiento de la rentabilidad de las diferentes unidades de negocio y productos; problemas para responder de manera veloz y eficiente a las necesidades de las diferentes regiones en las que se está participando; dificultades para la planificación estratégica, ya que los puestos jerárquicos estarán ocupados resolviendo problemas de la actividad diaria.

1.3.5. Estrategia Corporativa

La estrategia planteada por la empresa Redolfi puede subdividirse en tres niveles: corporativa, competitiva y funcionales. La corporativa hace referencia a la línea de negocios en la que opera, bajo una mirada a largo plazo y teniendo en cuenta la misión, objetivos propuestos y sus efectos. Para dicho análisis se aplica la matriz BCG⁴ (Boston Consulting Group), la cual deja al descubierto algunas conclusiones:

- » La línea de negocio con mayor proyección es la de productos de almacén a través del canal de preventa.
- » La línea de negocio autoservicio es necesario mantenerla ya que es una de las fuentes principales de ingresos.
- » La línea Kodak Imágenes no tiene proyección de crecimiento y es posible que sea un costo de oportunidad, pudiendo invertir en algo más rentable.

⁴ Ver Apéndice D: Matriz de crecimiento BCG

Capítulo 2. Marco Teórico

En el presente apartado se describirán miradas contrapuestas de varios autores respecto a qué significa la estrategia organizacional y qué importancia tiene la observación del consumidor final como motor de cambios. Servirá para analizar el caso Redolfi y definir qué propuesta es mejor para la empresa, ¿seguir vendiendo mediante intermediarios, llegar de forma directa al consumidor final o mantener ambos canales para alcanzar diferentes segmentos? A su vez, se ahondará en la teoría de la multicanalidad y la omnicanalidad para definir la conveniencia de una estrategia sistémica de comunicación con el cliente, debido a los inminentes avances digitales a los que los modelos económicos se enfrentan. Por último, se plantean las bases conceptuales del desarrollo de una organización que aprende, indispensables para que las estrategias a largo plazo tengan éxito.

La **estrategia competitiva** según Porter (2009), uno de los líderes estudiosos del campo, consiste en relacionar la empresa con su ambiente para luego seleccionar aquellas actividades que la harán destacar, permitiendo que ésta logre establecer una diferencia sustentable en el mercado. Kaplan y Norton (2004) siguen el mismo enfoque de Porter, pero además añaden que la misma debe basarse en una propuesta de valor para el cliente y para poder saber cuál debe ser dicha propuesta de valor, se deben identificar primero los segmentos de clientes objetivos. Mintzberg y Quinn (1993) hacen esta declaración aún más evidente, al hacerse la pregunta “¿Estrategias en torno a qué?” e intentar ubicar a la empresa en una posición particular dentro de su medio ambiente, mediando entre contexto externo e interno. Autores contemporáneos como Osterwalder y Pigneur (2011), también avalan la necesidad de identificar el contexto, insisten en que la observación del entorno de la empresa ayuda a definir un modelo de negocio fuerte y competitivo. Los conceptos planteados por los diferentes autores defienden la importancia del análisis de la empresa en relación a su entorno, siendo esta acción indispensable para poder definir correctamente cualquier tipo de decisión estratégica y evitar decidir en base a sesgos propios de cada dirigente.

Los conceptos expuestos precedentemente dejan en evidencia la necesidad de encarar el **canal de marketing** observando al consumidor final. Tal como dice Kotler y Amstrong (2012), se debe comenzar analizando las necesidades de los clientes para después establecer cuál debería ser la transferencia de valor, buscando un equilibrio entre la necesidad del cliente, los costos para poder cubrirla y la preferencia de precios del consumidor. Los lineamientos planteados por Osterwalder y

Pigneur (2011) para desarrollar un modelo de negocio que le permita a la empresa generar una propuesta de valor, parte también de un primer eslabón: el segmento de mercado. Definir el grupo de personas a la que se dirige la empresa es el puntapié a un montón de otras decisiones que identifican el modelo.

¿Qué desean los consumidores del mercado de Redolfi?, ¿desean mejores precios o mayores servicios?, ¿prefieren comprar en grandes supermercados o en negocios de barrio?, ¿eligen ir en persona a hacer las compras o hacerlas online?, ¿cuál de las líneas de negocio tiene mayor crecimiento? La empresa presenta un mercado segmentado, donde el cliente final enfrenta su necesidad mediante diferentes acciones: visitando negocios minoristas ubicados cerca de sus hogares pagando precios más caros, asistiendo a grandes supermercados ubicados en las periferias para buscar mejores precios o realizando la compra online con envío a domicilio para mayor comodidad.

Durante las últimas décadas los clientes se han familiarizado cada vez más con la interacción de diferentes plataformas tecnológicas para realizar sus compras, explican Rangaswamy y Van Bruggen (2005), son los clientes los que eligen el momento y el canal por donde interactuar con la empresa. Mediante **el marketing multicanal** las empresas pueden generar relaciones duraderas con los clientes, ofreciéndoles en forma simultánea información de los productos, servicios y precios. A su vez, mediante este modelo la empresa puede tener una visión completa y única del cliente. Kotler y Keller (2012) plantean que el marketing multicanal es una transferencia de valor y agregan que mediante dicha estrategia las empresas pueden penetrar el mercado utilizando más de un canal y llegar así a diferentes segmentos. Desde esta perspectiva la empresa puede satisfacer las diferentes necesidades del consumidor, entregando el producto en el lugar y de la manera que el cliente desee y al menor costo. Dichos autores remarcan la importancia de armar una red de valor para que estos canales trabajen armónicamente en conjunto y logren integrarse.

Rangaswamy y Van Bruggen (2005) remarcan que muchas empresas no logran ofrecer a sus clientes una experiencia de marca integrada a través de los canales, ya que muchas veces cada uno de ellos actúa de manera independiente. Esto puede deberse, según los autores, a una falta de diseño de la estructura y de los mecanismos que guían la organización, a inconsistencias en la información manejada entre los canales y hasta incluso a que las decisiones tomadas sean descoordinadas. Como

solución, los autores plantean compartir y administrar integradamente la base de datos del cliente a través de toda la organización.

El **marketing omnicanal** surge para paliar las deficiencias presentadas en la integración multicanal. Mosquera, Olarte Pascual y Juaneda Ayensa (2017) plantean a la omnicanalidad como una de las revoluciones más importantes en la comercialización. Remarcan también que es una estrategia de marca, la cual debe integrar todos los canales y crear una experiencia de compra sin fisuras, logrando aumentar la conveniencia y el compromiso del cliente. Rigby (2013) explica que los consumidores de hoy lo quieren todo: interactuar digitalmente, obtener mucha información, saber qué opinan otros consumidores respecto al producto, acceder a las tiendas físicas y el servicio personalizado. Así pues, lo que desean es una integración perfecta entre lo digital y lo físico. El desarrollo de una organización omnicanal, permite generar una estructura independiente pero donde las decisiones se compartan, garantizando una venta complementaria y no competitiva. Melero, Sese y Verhoef (2016) explican que para el diseño de esta estructura, además de la implementación de sistemas sinérgicos, es necesario comprender cuáles son los impulsos que hace que un cliente elija un determinado canal y se comporte de determinada manera en ese medio. Identificar cuáles son las variables que puedan justificar este cambio de comportamiento es fundamental para que la gestión de todas las interacciones con el cliente se dé de forma integrada y rentable.

En lo que respecta a **la organización que aprende**, Kaplan y Norton (2004) plantean que para que la estrategia tenga éxito, la misma debe estar alineada con el aprendizaje y crecimiento de los activos intangibles, tales como el capital humano, el de información y el tecnológico. Los autores recomiendan que la organización se centre en desarrollar los atributos necesarios para los procesos internos críticos de la estrategia; y a su vez, plantean que la misma debe apoyarse en personal capacitado y una cultura que estimule las nuevas ideas para lograr que los procesos y el servicio al cliente este en una constante mejora. Las variaciones constantes del medio, debido a un entorno competitivo y a las necesidades cambiantes de los clientes, hace que el conocimiento de la empresa se agote rápidamente. Nonaka y Takeuchi (1999) aseguran que crear conocimiento es la clave para ser competitivos y esta creación debe darse desde el centro hacia arriba y abajo, en el cual los gerentes en los niveles intermedios forman un puente entre lo que pretende la alta dirección y la realidad caótica de los niveles inferiores. Convirtiendo el aprendizaje tácito de la experiencia en conocimiento explícito de los procedimientos. Los autores expresan que los empleados de base son

los que mejor conocen el negocio y más cerca están del cliente; sin embargo, muchas veces les resulta difícil transformar esa información en conocimiento útil.

Las propuestas de mejora para el caso Redolfi serán basadas en la postura de Melero, Sese y Verhoef (2016), ya que analizan la experiencia del cliente en un ambiente omnicanal y bajo una perspectiva sistémica, integrando el contexto con la estructura organizacional. Es importante considerar no sólo la armonía en la integración de cada uno de los canales de marketing que se vinculan con el cliente, sino también detectar cuál es el comportamiento de los clientes en estos canales para poder retroalimentar y mejorar los procesos. A su vez, siguiendo los aportes de Nonaka y Takeuchi (1999), si se pretende que la estrategia omnicanal sea exitosa, será necesario complementar con un modelo de organización que aprende. La empresa debe nutrirse de conocimiento permanentemente y la conexión del consumidor, los empleados y los medios digitales son una fuente inagotable del saber. Mirar a los empleados como protagonistas en el rumbo de la empresa y convertirlos en eslabones esenciales para apalancar la innovación y ser el medio para el crecimiento.

Capítulo 3. Diagnóstico y Discusión

La información expuesta en el análisis externo e interno de la empresa Redolfi deja en evidencia algunas prácticas que podrían estar perjudicando el crecimiento y productividad de la empresa, generando consecuencias en costos cada vez más altos y posibles pérdida de ventas. A continuación, se detallan algunos de los puntos a considerar para la generación de propuestas de mejora:

- » **Falta de segmentación, seguimiento y administración personalizada de clientes.** Trabajar sobre la gestión, administración y comunicación con los clientes permite integrar sistémicamente todos los canales y puntos de vinculación con ellos. A su vez se habilita el ingreso de información para retroalimentar la estrategia empresarial basándose en devoluciones de los clientes y el entorno. Tal como lo indican Kaplan y Norton (2004), la gestión del cliente es una fuente inagotable de información, los cuales guían las estrategias empresariales a largo plazo e influyen en los procesos de innovación.
- » **Limitados canales disponibles para que los clientes se comuniquen con la empresa.** Los grandes cambios tecnológicos y sociales hicieron que las personas estén cada vez más conectadas, utilizando para ello diferentes medios tecnológicos y físicos. Son los clientes quienes eligen cómo comunicarse con las empresas, por eso es necesario adaptarse para no quedar afuera de sus elecciones, habilitando nuevos canales de venta que logren alcanzar también a nuevos segmentos de mercado.
- » **No considerar al comportamiento del consumidor final como motor de innovación.** No analizar los deseos y necesidades de los consumidores finales hace que se tenga una mirada errada de cuál debería ser la posición de Redolfi dentro de la red de valor (fabricante, mayorista, minorista y consumidor final). Kotler y Keller (2012) indican que las empresas lo primero que deben hacer es observar el comportamiento de los mercados metas y diseñar la cadena de suministro en retrospectiva. ¿En qué parte de esta cadena se genera más dinero? ¿Dónde pueden surgir modificaciones repentinas de costos? Es importante actuar a tiempo ante los nuevos comportamientos de consumo en la era digital y diseñar los canales de marketing apropiados.

- » **Alta estructura organizacional con bajo poder de decisión y autonomía de los miembros de la empresa.** Una organización que aprende y que se adapta a los cambios, necesita de personal con alta capacidad crítica, dispuesta a asumir riesgos y a enfrentarse a los problemas resolviéndolos mediante trabajo en equipo y rompiendo las estructuras jerárquicas. Tal como plantea Mintzberg (2010) “el gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que estas sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen”.
- » **Falta medición de rendimientos de las diferentes unidades de negocios.** La información brindada por los estados contables de Redolfi no identifican la rentabilidad de sus unidades de negocios de manera separada. Esta información es indispensable para definir si el dinero invertido en cada una de estas actividades proveerá de retribuciones esperadas por los accionistas. Analizando por ejemplo los datos brindados en la Matriz BCG, se destaca una baja proyección de crecimiento de la unidad de negocio de Kodak Imagen y una gran proyección en la comercialización a través de preventa de alimentos.

En la conclusión diagnóstica del caso se identifica la necesidad de implementar una estrategia multi y omnicanal, la cual permitirá ampliar los puntos de contacto que la empresa Redolfi mantiene con sus clientes; a su vez, la estrategia permitirá velar por que la integración de dichos canales se dé manera armónica. Además, desde la perspectiva multicanal se podría ampliar el segmento, pudiendo abarcar a aquellos consumidores finales que decidan abandonar el método de compra tradicional en las despensas y almacenes para incursionar en la compra online. Así, Redolfi podrá incrementar su nivel de ventas, al ofrecer mayores servicios a sus clientes generando lealtad de marca y aprovechando su competencia en precios podrá incursionar en los consumidores finales, sin que esto genere conflicto entre ambos canales. Para ello será necesario tener una perfecta segmentación de sus clientes, logrando gestionar cada uno de ellos de manera específica e individualizada. Para que esta estrategia se pueda desarrollar, será importante trabajar sobre un sistema de aprendizaje organizacional constante, dándole protagonismo a los mandos bajo y logrando generar input de información e ideas innovadoras.

Capítulo 4. Propuesta

4.1. Objetivos

4.1.1. General

Mediante la implementación de una estrategia omnicanal se espera alcanzar un rendimiento de las ventas (ROS) del 19% en el ejercicio 2021 (ganando \$0,19 por cada peso de venta) y del 20% en el ejercicio 2022 (ganando \$0,20 por cada peso de venta). Para alcanzar el mismo, se deberá accionar sobre el volumen de ventas y los costos asociados a la organización, a través de la incorporación de nuevos canales de marketing, la ampliación del segmento de mercado, la desinversión de la unidad de negocios Kodak, la incorporación de una nueva sucursal de venta de productos de almacén en la ciudad Córdoba y fortaleciendo la satisfacción y lealtad de los clientes, incentivando un crecimiento cualitativo de la organización mediante un aprendizaje continuo.

La estimación del objetivo general se obtiene a partir del “Análisis estratégico de la rentabilidad” (Apéndice E), donde se presenta la proyección de ventas, costos y gastos, partiendo de los Estados Contables de Redolfi del ejercicios 2016, 2017 y 2018. Se toma en consideración para dicho estudio el impacto positivo que sufrieron las ventas a precio corriente de autoservicios mayoristas en Argentina durante el año 2020, alcanzando en junio de dicho año un 50,9% de variación interanual según INDEC (2020a). A su vez, se fundamenta sobre la fuerte influencia que tuvo la facturación e-commerce durante el mismo año, al experimentar un aumento del 106% según CACE, (2020). Sin embargo, a pesar de los valores positivos anteriormente detallados, se observa en la estimación el bajo aporte que tuvieron las ventas online del sector mayorista (0,7%) en relación a los salones de venta (99,3%), según la encuesta presentada en junio del 2020 por INDEC (2020a).

4.1.2 Específicos

- » **Canal de ventas a negocios minoristas a través de la preventa y locales comerciales,**
- *Incrementar el 30% de la facturación en el ejercicio 2021 respecto al 2020.*

Se considera para la elección de este valor la encuesta presentada por INDEC (2020a), donde las ventas a precio corriente autoservicio mayorista en junio 2020 fue del 50,9% variación interanual. A su vez, se considera que la incorporación de la sucursal en la ciudad

de Córdoba influye en el incremento de ventas, al ser esta la segunda ciudad más grande del país.

- *Incrementar el 20% de la facturación en el ejercicio 2022 respecto al 2021.*

Se define un menor valor de crecimiento ya que el impacto más importante se presentará al momento de implementar la estrategia; una vez esté en marcha, el crecimiento de este canal de ventas se estabilizará.

» **Canal de ventas por página web a negocios minoristas,**

- *Alcanzar el 8% de la facturación de la ventas a minoristas por canal habitual (preventa y sucursales) estimadas para el año 2021.*

Se toma como punto de partida un porcentaje de la facturación del canal de venta habitual de Redolfi, definiendo un valor bajo debido a que las primeras ventas web serán a través de la inducción de clientes conocidos por Redolfi al sistema de e-commerce, ya que la incorporación de clientes nuevos requerirá de un trabajo de posicionamiento de la marca.

- *Alcanzar el 10% de la facturación de la ventas a minoristas por canal habitual (preventa y sucursales) estimadas para el año 2022.*

Se espera un mayor volumen de ventas, ya que se habrá trabajado el posicionamiento de marca, tanto en redes sociales como en las búsquedas de Google. Considerando a su vez la tendencia alcista de la facturación online de productos de alimento y bebida (CACE, 2020; INDEC 2020a, CADAM, 2020).

» **Canal de ventas por página web a consumidores finales,**

- *Alcanzar una facturación del 2% de las ventas realizadas a minoristas por el canal habitual ((preventa y sucursales) en el año 2021.*

La venta de productos alimenticios y bebidas a consumidores finales ocupa el primer puesto en ventas online, según datos proporcionados por la CACE (2020). Esto significa para Redolfi un nuevo desafío, por lo que tendrá que trabajar para ocupar un lugar dentro de este segmento.

- *Incrementar un 200% las ventas realizadas a clientes finales por el canal web en el ejercicio 2022 en relación al 2021..*

Se espera un mayor volumen de ventas gracias al trabajo de posicionamiento de marca y tomando como referencia la facturación alcanzada en el año 2020 de Naranja Market (Cronista, 2020).

» **Satisfacción del cliente**

- *Alcanzar una puntuación promedio anual de 4 puntos para el año 2021 y de 4,8 puntos para el año 2022. Siendo 1 el número de valoración más bajo y 5 el más alto.*

» **Sistema de calidad**

- *Registrar dentro del sistema de calidad 60 hallazgos (no conformidades, oportunidades de mejora y observaciones) durante el año 2021, los cuales representan un nuevo hallazgo identificado cada 4 días laborables.*
- *Registrar dentro del sistema de calidad 80 hallazgos (no conformidades, oportunidades de mejora y observaciones) durante el año 2022, los cuales representan un nuevo hallazgo identificado cada 3 días laborables.*

4.2. Alcance

4.2.1. De contenido

Se abordará la implementación de una estrategia de marketing multi y omnicanal, partiendo de una empresa distribuidora mayorista de productos de alimentos y limpieza.

4.2.2. Temporal

Las etapas de diagnóstico, planeación y ejecución abordarán los primeros cinco meses del año 2021 (desde enero a mayo), mientras que la etapa de evaluación y control de la estrategia se estima finalice en 31 de diciembre del 2022.

4.2.3. Ámbito geográfico

El plan será implementado inicialmente en la provincia de Córdoba y provincias limítrofes para aprovechar la estructura comercial ya instalada en el segmento de negocios minoristas, alcanzando ahora también al consumidor final en aquellas ciudades en las que la empresa Redolfi dispone de tiendas físicas (Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba). Una vez puesto en marcha el proyecto y que se hayan validado los resultados esperados, se propondrá ampliar el ámbito geográfico.

4.2.4. Metodológico

Siguiendo los objetivos generales y específicos de la planeación estratégica, el alcance metodológico será cuantitativo, de naturaleza descriptiva, correlativa y predicativa.

4.3. Acciones y recursos involucrados

La estrategia se llevará a cabo mediante la ejecución de tres etapas centrales: diagnóstico, planificación y ejecución. Las mismas, se completan mediante la intervención de sub-actividades y la estimación de recursos para su desempeño. Por otro lado, en el Apéndice F “Presupuesto de la planificación estratégica” y Apéndice F(b) “Presupuestos e-commerce y publicidad” se detallan los valores que han sido tomando como referencia, tales como los sueldos y acuerdos profesionales pactados en el 2020 por los sindicatos de marketing, el consejo profesional de ciencias de la informática, colegio de arquitectos y presupuestos formales propuestos para el desarrollo web y publicitario. A continuación, se presentan dichas acciones y un resumen de los recursos involucrados.

4.3.1. Etapa de diagnóstico

En esta primera etapa se deberá realizar un análisis del comportamiento de clientes y prospectos. Aquí el objetivo es aprender cuáles son sus preferencias y sus problemas habituales durante su proceso de compra, qué canales de comunicación prefiere para interactuar y qué valora al momento de elegir un proveedor. Luego con la información recopilada, será necesario desarrollar los canales de ventas que resuelvan estas necesidades, los cuales permitirán incrementar el volumen de ventas y la lealtad de la marca.

Tabla 1 Plan de evaluación e identificación del cliente

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
1	Confeccionar encuestas dirigidas a clientes actualmente establecidos	Objetivos claros y conocimientos sobre qué se debe investigar para poder arribar a	Gerente de ventas	Computadora; internet; teléfono	\$0,00
2	Confeccionar encuestas dirigidas al nuevo segmento, los consumidores finales				
3	Realizar la encuesta a los clientes y prospectos				
4	Realizar conjeturas de las entrevistas recopiladas y de la base histórica de datos				

ID Tareas	Recursos			
	Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
5 Definir las modificaciones de los canales ya implementados y diseño de los nuevos a incorporar.	resultados valiosos			

Nota: elaboración propia

4.3.2. Etapa de planificación

En la etapa de planificación se pretende adaptar la empresa a la nueva estrategia, alcanzando los objetivos específicos planteados. Aquí se diseñarán y se pondrán en marcha los nuevos canales de venta, se modificarán los procesos que no fueron validados por los clientes en la etapa anterior, se incorporan aquellos que aún no estén en funcionamiento.

4.3.2.1. Plan de rediseño de los canales de marketing

Incorporar nuevos canales de marketing y eliminar aquellos no validados por los clientes permitirá reducir costos y aumentar las ventas. Trabajar de manera eficiente y acorde a lo que el cliente valora, permitirá posicionar mejor la empresa en relación a la competencia.

Tabla 2 Plan de rediseño de los canales de marketing

ID Tareas	Recursos			
	Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros ⁵ (anual)
6 Desarrollar una webstore en donde puedan acceder minoristas y consumidores finales	Requerimientos claros para el desarrollo de la webstore, según los resultados de la encuesta. Información de los productos, precios, stock y política de descuentos	Jefe de marketing Desarrollador externo	Computadora; internet; teléfono	\$285.700,00 (Egreso año 2021)
7 Registrar el negocio en empresas repartidoras, tales como Rappi y Pedidos Ya en las ciudades de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba	Información de los productos, stock y precios	Jefe de marketing	Computadora; internet; teléfono	\$0,00
8 Actualizar la información disponible en las redes sociales y vincular la tienda online a Instagram y Facebook.	Webstore desarrollada; asesoría externa	Jefe de marketing	Computadora; internet; teléfono	\$9.600,00 (Egreso año 2021)
9 Revisar y mejorar el proceso de venta de los canales ya habilitados, mail, teléfono y tienda física	Conocimiento de los procesos actuales para definir las mejoras	Jefe de marketing	Computadora; internet	\$0,00

Nota: elaboración propia

⁵ Ver Apéndice F “Presupuesto de la planificación estratégica”

4.3.2.2. Plan de integración 380° del cliente

Incorporar un sistema que integre los datos del cliente con los diferentes procesos de la empresa, desde ventas, administración, logística y hasta posventa, se podrá tener una perspectiva 380° del cliente y ofreciendo respuestas sinérgicas a sus necesidades y requerimientos. La implementación de este plan es el punto de partida para alcanzar la omnicanalidad.

Tabla 3 Plan de integración 380° del cliente

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
10	Incorporar Hubspot CRM para la administrar clientes: venta, marketing y servicios de atención al cliente.	Conocimiento de la herramienta	Jefe de sistemas	Computadora; internet	\$0,00
11	Capacitar al personal en el uso de la herramienta	Conocimiento de la herramienta	Jefe de sistemas	Proyector/Televisor; computadora; internet	\$0,00
12	Carga de datos de las bases de clientes de Redolfi	Conocimiento de la herramienta; base de datos de clientes y potenciales clientes de Redolfi SRL	Jefe de sistemas	Computadora; Internet	\$0,00

Nota: elaboración propia.

4.3.2.3. Plan de coordinación entre los diferentes canales

Lograr que cada uno de los canales de marketing estén coordinados e interconectados dentro de los procesos de la empresa, le permitirá simplificar al consumidor la decisión de compra. Desde cualquier punto que el cliente acceda a la empresa, obtendrá una respuesta unificada, eficiente y armónica. Al reducir la incertidumbre de la acción de compra y generarle confianza al cliente, lo que hará incrementar su satisfacción y lealtad, fortaleciendo el volumen de ventas.

Tabla 4 Plan de coordinación entre los diferentes canales

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros ⁶ (anual)
13	Incorporar o designar una persona responsable de marketing comercial	Conocimientos claro de la descripción del puesto; anuncios de búsqueda de personal; Consultor de recursos humanos	Gerente general	Computadora; internet; teléfono	\$1.124.452,00 (Egreso año 2021 y 2022)
14	Incorporar o designar una persona responsable de sistemas	Conocimientos claro de la descripción del puesto; anuncios de búsqueda de personal; Consultor de recursos humanos	Gerente general	Computadora; internet; teléfono	\$2.329.222,00 (Egreso año 2021 y 2022)
15	Unificar los criterios comerciales y de experiencia	Objetivos, responsabilidades y comunicación interna claras	Jefe de marketing;	Computadora; Internet	\$0,00

⁶ Ver Apéndice F “Presupuesto de la planificación estratégica”

	del cliente a aplicar en cada canal de marketing		Gerente de ventas		
16	Desarrollar encuestas de satisfacción del cliente ⁷ para validar cómo es percibida la empresa por el consumidor	Objetivos claros y conocimientos sobre qué se debe investigar para poder arribar a resultados valiosos	Jefe de marketing	Computadora; internet	\$0,00

Nota: elaboración propia

4.3.2.4. Plan de identidad de las tiendas físicas

Las tiendas físicas de Redolfi habilitadas (Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba) deben tener en claro cuál es su misión dentro del proceso de compra. A pesar de incorporar nuevos puntos de contacto con el cliente a través de medios digitales, en la actualidad el principal canal de venta de estos productos es a través de canales físicos (INDEC, 2020a). Es por ello que se debe identificar, desarrollar y potenciar su valor agregado, recordando que en la actualidad este canal es la principal fuente de ingreso.

Tabla 5 Plan de identidad de las tiendas físicas

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
17	Definir el rol de cada una de las sucursales de Redolfi y cuál será su valor agregado.	Conocimiento de los procesos actuales para definir las mejoras	Jefe de operativa/ logística	Computadora; internet	\$0,00
18	Definir proceso para pick up de mercadería de compra web de las empresas minoristas				
19	Habilitar la opción de que los repartidores de Rappi y Pedidos Ya realicen compras en los almacenes para entrega a consumidores finales				

4.3.2.5. Plan de vinculación con nuevos proveedores

Incorporar nuevos vínculos con proveedores de servicios para la gestión de pick up y entrega de los pedidos realizados por web, complementando el proceso de transporte interno de la empresa.

Tabla 6 Plan de vinculación con nuevos proveedores

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
19	Incorporar nuevos proveedores que hagan el pick up y la entrega a domicilio a negocios minoristas dentro de la provincia de Córdoba	Conocimiento de los nuevos procesos de entrega	Jefe de operativa/ logística	Teléfono; internet; correo	\$0,00

⁷ Ver Apéndice H “Modelo de encuesta de satisfacción del cliente”

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
	y provincias vecinas, para aquellos sectores que no cubra el transporte propio			electrónico; computadora	

Nota: elaboración propia

4.3.2.6. Plan de desinversión en unidad Kodak

Desinvertir en la unidad de negocios con baja perspectiva de crecimiento, unidad Kodak imágenes, permitirá redirigir el capital en aquella línea de productos con mayor proyección: distribución de alimentos. Habilitar canales de ventas en la ciudad de Córdoba, tanto para minoristas como para clientes finales mediante los canales digitales, influirá directamente en la perspectiva de crecimiento de las ventas durante el período 2021 y 2022.

Tabla 7 Plan de desinversión en unidad Kodak

ID	Tareas	Recursos			Financieros ⁸ (anual)
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	
20	Vender los productos de Kodak en stock y el mobiliario que no sea de utilidad	-	Jefe de operativa/logística	Teléfono; internet; correo electrónico; computadora; sistemas de venta de usados (ej. mercado libre)	\$1.636.000,00 (Ingreso año 2021)
21	Refaccionar el espacio para almacenaje de productos alimenticios, bebida y limpieza	Mobiliario, estantería; carro de traslado	Jefe de operativa/logística; asesor externo	Heladeras	\$1.100.000,00 (Egreso año 2021)
22	Habilitar el espacio físico para almacenaje de productos de alimento, bebidas y limpieza	-	Jefe de operativa/logística	Teléfono; internet; correo electrónico; computadora	\$6.000,00 (Egreso año 2021)
23	Capacitar al personal de la unidad de negocio Kodak a la nueva unidad de negocio de alimentos	Conocimiento de la unidad de negocios y de los objetivos	Gerente general	Computadora; proyector/televisor	\$0,00

Nota: elaboración propia

4.3.3. Etapa de ejecución

En esta etapa es necesario que los objetivos estén claros, bien definidos y medidos; a su vez, será necesario que todos los integrantes de la organización estén involucrados en la aplicación de estrategia. La puesta en marcha requiere de la participación coordinada de los empleados, trabajando colaborativamente para lograr que lo propuesto se pueda llevar a cabo.

⁸ Ver anexo F “Presupuesto de la planificación estratégica”

4.3.3.1. Plan de aprendizaje organizacional

Generar espacios interdisciplinarios en los que participen los miembros de la organización, permitirá lograr sinergia laboral hacia el cumplimiento de la estrategia y sus objetivos. La participación de un equipo de trabajo homogéneo en la puesta en marcha y ejecución del plan, incentivará a que los miembros de la empresa acepten los retos propuestos y aporten nuevos desafíos.

Tabla 8 Plan de aprendizaje organizacional

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
24	Involucrar a los mandos intermedios en la planeación y ejecución de la estratégica multi y omnicanal.	Claridad en la estrategia y sus objetivos	Gerente general	Computadora; internet; zoom; salas de reuniones	\$0,00
25	Habilitar un espacio para gestión de calidad, en donde los empleados puedan registrar oportunidades de mejora, no conformidades y observaciones, ⁹	Conocimientos de sistemas de calidad	Gerente general	Computadora; internet; formularios para carga.	\$0,00
26	Generar una participación interdisciplinaria para resolver aquellos puntos que surjan en gestión de calidad, de este modo serán los mismos empleados los que planteen soluciones, cambios e innovaciones.	Claridad en la estrategia y objetivos	Gerente general	Computadora; internet; zoom; salas de reuniones	\$0,00

Nota: elaboración propia

4.3.3.2. Plan de medición de la satisfacción del cliente

La medición del nivel de satisfacción del cliente durante el proceso de compra permitirá validar y retroalimentar los canales de marketing para mejorar la experiencia, logrando fidelizar y retenerlos para generar nuevas ventas. Identificar cuáles son los puntos débiles de Redolfi desde la perspectiva del cliente, es clave para buscar una solución a tiempo, modificar y mejorar.

Tabla 9 Plan de medición de la satisfacción del cliente

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
27	Ejecutar encuestas de satisfacción del cliente ¹⁰	Encuesta definida	Jefe de marketing	Computadora; internet; teléfono	\$0,00

Nota: elaboración propia

⁹ Ver Apéndice I “Formulario modelo de registro de hallazgos”

¹⁰ Ver Apéndice H “Modelo de encuesta de satisfacción del cliente”

4.3.3.3. Plan de comunicación organizacional

Tanto la comunicación interna como externa son esenciales para que los objetivos propuestos sean logrados. Comunicar los objetivos, los planes, los criterios de evaluación y el avance de los mismos, le dará libertad a las personas que trabajan en la empresa a tomar mejores decisiones y en miras del cumplimiento de la estrategia. En lo que respecta a los clientes de Redolfi, que conozcan las nuevas propuestas, sus cambios y sus promociones, les reducirá la incertidumbre y les brindará conocimiento al decidir la compra, una de las variables influyentes al momento de elegir al proveedor.

Tabla 10 Plan de comunicación organizacional

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros ¹¹ (anual)
28	Realizar encuentros periódicos entre los responsables de cada área de la empresa para verificar avances y definir modificaciones	Claridad en la estrategia y objetivos, medición del cumplimiento de los objetivos	Gerente general	Computadora; internet; teléfono	\$0,00
29	Realizar publicidad a través de cada canal para comunicar promociones y las nuevas modalidades de compra	Claridad en la estrategia y objetivos	Jefe de marketing Community manager externo	Computadora; internet	\$ 1.080.000,00 (Egreso año 2021 y 2022)

Nota: elaboración propia

4.3.3.4. Plan de medición de los objetivos

Es importante generar indicadores que detecten el estado de cumplimiento de cada objetivo propuesto, los mismo deben recopilar los datos generados en cada área y brindar un resultado para identificar el nivel de avance y si es necesario provocar modificaciones para que dichos objetos sean logrados. Aquí es importante transmitir el propósito de la organización y sus indicadores, para que cada área a su vez desglose sus propios objetivos e indicadores en miras de alcanzar el objetivo global.

Tabla 11 Plan de medición de los objetivos

ID	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humano (responsable)	Tecnológicos	Financieros (anual)
29	Clasificar la procedencia de la factura, identificando si es: - web, tienda física o mediante asesoramiento comercial - consumidor final o negocios minoristas la línea de productos	Base de la facturación	Jefe de sistemas	Computadora; internet	\$0,00

¹¹ Ver Apéndice F “Presupuesto de la planificación estratégica”

30	Transmitir el propósito general de la empresa y los sub objetivos para que cada departamento se haga responsable de alcanzar su parte	Plan de los objetivos,	Gerente general y jefes de departamentos	Sala de reuniones, zoom, internet, computadora	0,00
31	Generar encuentros mensuales para dar seguimiento al avance de los objetivos planteados por cada departamento	Seguimiento de los objetivos, datos históricos	Gerente general y jefes de departamentos	Sala de reuniones, zoom, internet, computadora	0,00
32	Ajustar objetivos de acuerdo a los resultados	Ajuste de objetivos, datos históricos	Gerente general y jefes de departamentos	Sala de reuniones, zoom, internet, computadora	0,00

Nota: elaboración propia

4.4. Marco de tiempo

La estratégica está dividida en cuatro fases, las tres primeras (diagnóstico, planificación y ejecución) requerirán de un mayor esfuerzo, los cuales implicarán de una mayor concentración de actividades y recursos, mientras que la última fase (evaluación y control) deberá ser una instancia de medición de resultados y de ajustes en caso de ser necesario.

Tabla 12 Diagrama de Gantt de la planificación estratégica Redolfi

ID	Actividades principales (ejecución de los planes)	Inicio	Fin	Días	Días Labor.	2020	2021						2022	
						Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	(...)	Dic.	
Diag.1	Plan de evaluación e identificación de clientes	01/01/2021	08/02/2021	39	27									
Plan.1	Plan de rediseño de los canales de marketing	11/02/2021	26/03/2021	44	32									
Plan.2	Plan de integración 380° del cliente	11/02/2021	12/03/2021	30	22									
Plan.3	Plan de coordinación entre los diferentes canales	01/01/2021	10/03/2021	69	49									
Plan.4	Plan de identidad de las tiendas físicas.	09/02/2021	16/03/2021	36	26									
Plan.5	Plan de vinculación con nuevos proveedores	17/03/2021	05/04/2021	20	14									
Plan.6	Plan de desinversión en unidad Kodak	01/02/2021	03/05/2021	92	66									
Ejec1	Plan de aprendizaje organizacional	01/01/2021	31/12/2022	730	521									
Ejec2	Plan de medición de la satisfacción del cliente	01/04/2021	31/12/2022	640	457									
Ejec2	Plan de comunicación organizacional	01/04/2021	31/12/2022	640	457									
Ejec.3	Plan de medición de los objetivos	12/02/2021	26/02/2021	15	11									
Eval.1	Medición y evaluación	04/05/2021	31/12/2021	608	435									

Nota: Elaboración propia.

4.5. Propuesta de medición y evaluación

El flujo de fondos proyectado a dos años, presentado en el “Apéndice G”, demuestra que el proyecto es viable económicamente ya que aporta riquezas superiores a las deseadas. La implementación de la estrategia no le significa un riesgo de pérdida de capital a la empresa Redolfi, por el contrario, le generará flujos superiores al invertido.

Tasa de descuento deseada: 5%¹² mensual

TIR: 32% VAN: \$47.359.662 ROI: 1032%

Alcanzar esos resultados requiere del cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente. Así pues, será necesario implementar un plan de evaluación y seguimiento para que la estrategia tenga éxito. Kaplan y Norton (2002), en su libro “El cuadro de mando integral”, proponen desglosar la planificación estratégica en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento) para poder así lograr medir cada capa del plan:

Tabla 13 Evaluación del proyecto estratégico

Perspectiva	Evaluación	Responsable	Indicador	Periodicidad	Objetivo 2021	Objetivo 2022
Financiera	Nivel de facturación de cada uno de los canales propuestos	Gerente comercial	Promedio mensual de venta neta a negocios minoristas a través de canal de preventa y locales comerciales	Mensual	\$47.512.626	\$57.015.151
		Gerente comercial	Promedio mensual de venta neta a negocios minoristas a través del canal de página web	Mensual	\$3.801.010	\$5.701.515
		Gerente comercial	Promedio mensual de venta neta a consumidores finales a través del canal de página web	Mensual	\$760.202	\$1.520.404
	Margen operativo porcentual	Gerente comercial	Alcanzar un margen operativo porcentual	Anual	19%	20%
Clientes	Fidelización de los clientes	Jefe de marketing	Porcentaje de clientes que vuelven a compra a la empresa	Trimestral	80%	90%
	Satisfacción de clientes	Jefe de marketing	Promedio anual de clientes encuestados post-compra	Mensual	4 puntos	4,8 puntos
Procesos	Tiempo de entregas clientes	Jefe de logística y operativa	Porcentaje de entregas retrasadas. Entrega con retraso/Entrega totales*100	Mensual	5%	2%
	Tiempo de respuestas a consultas de clientes	Jefe de marketing	Promedio de tiempo de respuesta a clientes	Mensual	24 h	12h
Aprendizaje y crecimiento	Nivel de hallazgos cargados al sistema de calidad	Gerente general	Promedio mensual de carga de hallazgos al sistema de calidad	Mensual	5	7
	Nivel de hallazgos tratados	Gerente general	Porcentaje de hallazgos tratados y resueltos	Mensual	100%	100%

Nota: Elaboración propia

¹² El BCRA (2020) prevé una tasa de interés nominal anual (TNA) correspondientes a depósitos a plazo fijo para fines del año 2021 del 30%, (2,5% mensual), es por esto que se plantea una tasa de descuento superior para que resulte ventajoso invertir en el proyecto.

Capítulo 5. Conclusiones

La pregunta que se plantea al comienzo de la investigación es “¿Cómo lograr que una empresa familiar tradicionalista y con altos costos fijos, logre volverse flexible, centrarse en sus ventajas competitivas y enfocarse en la experiencia del cliente?”. Para responder esta pregunta, se identificó las principales dificultades presentes en la empresa Redolfi: bajo valor agregado ofrecido a sus clientes, ausencia de gestión y seguimiento de clientes, poca observación del comportamiento del consumidor final, limitados canales de marketing que vincule la empresa con el cliente, poca autonomía y poder de decisión de los empleados de mandos medios y unidades de negocio con baja proyección de crecimiento. En efecto, se deja al descubierto la necesidad de plantear la estrategia desde cliente, integrar cada punto de conexión de estos con la empresa de manera sinérgicamente y lograr que la información fluya transversalmente para mejorar la calidad de respuesta.

A lo largo de la investigación, se transita por diferentes teorías vinculadas a la estrategia omnicanal, la cual expresa que mediante un diseño armónico de los canales de marketing se puede lograr una integración sinérgica entre la empresa y el cliente. Poniendo siempre como centro superar la experiencia del consumidor, lo cual provoca satisfacción y lealtad de marca. Así pues, se plantea la importancia de habilitar nuevos canales en la empresa Redolfi, los cuales generarán una ampliación del segmento de mercado; junto a esto, se propone mejorar la administración del cliente, dar identidad propia a cada canal y establecer criterios uniformes entre ellos, incentivar el desarrollo cualitativo de los empleados para dar lugar a la innovación y mejoras en las respuestas a los clientes.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, luego de desarrollada la propuesta de la omnicanalidad, dejan en evidencia el bajo riesgo de pérdida de capital que esta le significa a la empresa. Por el contrario, la definición de los objetivos tanto generales como específicos, la proyección de flujos de fondos y las estimaciones de las variables del mercado, dan como resultado que los ingresos obtenidos en el corto y mediano plazo superarán la inversión inicial y generan riquezas mayores a las esperadas ($TIR > i$ descuento). Esto se debe principalmente, a que los esfuerzos de Redolfi se centran en incorporar mayor valor agregado dentro de la cadena de valor y utilizará sus ventajas competitivas en nuevos segmentos de mercado, lo que afectará el volumen de ventas.

Por último, al analizar la industria en la que se encuentra inserta la empresa Redolfi, se deja al descubierto que gran parte de sus debilidades están presentes también en sus competidores. Mejorar y ampliar los puntos de contacto entre las empresas mayoristas y sus clientes son uno de los mayores retos del sector. Tal como se mencionó al inicio de la investigación, sólo un 0,7% de las ventas de las empresas mayoristas del país se realizan por el canal web, mientras que las ventas online a consumidores finales alcanzan un 4,7% (INDEC, 2020a), esto demuestra el retraso que existe en el sector para la incorporación de mejoras en la experiencia de sus clientes.

Recomendaciones

Se alienta al lector y todos aquellos que deseen investigar sobre casos similares al planteado en el presente trabajo, extender dicha investigación sobre algunos aspectos no expuestos como parte de la estrategia. A continuación, se detallan algunas recomendaciones que podría fomentar el crecimiento de empresas distribuidoras mayoristas:

- » **Diversificar su cartera de productos:** las empresas dedicadas a la distribución mayoristas de productos, en particular de alimentos, podrían obtener mayores beneficios económicos al incorporar productos que no estén vinculados a su unidad principal. Así, la empresa lograría mitigar los vaivenes del mercado, disminuir el riesgo que podría ocasionar la caída en ventas de algún producto específico y a su vez aprovechar su estructura de costos fijos. En el caso de estudio, tanto Redolfi como la mayoría de las empresas competidoras, centran sus ventas en productos alimenticios, pudiendo ampliar su cartera al incorporar por ejemplo bazar, electrodomésticos, decoración, productos para mascotas, etc.
- » **Profesionalizar la empresa familiar:** las empresas Pymes del sector son en su mayoría familiares, a las que muchas veces les es difícil identificar el límite entre la necesidad familiar y la de la compañía, afectando su crecimiento a largo plazo. Carlock y Ward (2010), uno de los teóricos más reconocidos en la materia, plantean que el primer desafío que debe asumir la empresa familiar, es hacer frente a este conflicto y propone trabajar cuatro aspectos: la comunicación adecuada, la constitución familiar, el trabajo armónico entre gerencia y propietarios y por último la sucesión. Redolfi se encuentra transitando la tercera generación, lo que implica un nivel de conflicto superior ya que son más los miembros de la familia que

participan en las decisiones de la empresa, es importante detectar en qué etapa se encuentra cada empresa familiar para trabajar sobre la profesionalización.

- » **Outsourcing de procesos:** muchas empresas ven limitado su alcance de crecimiento debido a que asumen la ejecución de todos los procesos involucrados en la cadena de valor para el cliente. Desde la administración, la contabilidad, la distribución, el depósito o el pick up de mercadería podrían ser llevadas a cabo por empresas especializadas en dichas actividades. Esto puede ayudarlos a focalizarse en los procesos claves y delegar otros para mejorar su competitividad, ampliar su alcance geográfico, disminuir sus costos y ser más eficientes Redolfi, como muchas otras empresas competidoras del sector, se hacen cargo de la logística de entrega de mercadería, lo que limita su posibilidad de crecimiento al tener que asumir altos costos sobre una actividad que no forma parte de su core.

Referencias

- Andahazi Kasnya L. (24 de agosto de 2020). Dark kitchens: cómo es el modelo de negocio al que se suman cada vez más gastronómicos. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Dark-kitchens-como-es-el-modelo-de-negocio-al-que-se-suman-cada-vez-mas-gastronomicos-20200824-0001.html>
- Argentina Unida (2020). ¿Qué medidas está tomando el gobierno? Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocio exitoso*. Distrito Federal, México:McGraw-Hill.
- Banco Central de la República Argentina (2020). “Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM), junio de 2020”. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200630%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Mundial (2018). Índice del desempeño logístico: total (de 1=bajo a 5=alto). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Dueck J. (01 de marzo de 2012). Digital Photography: Global Markets. *BBC Research*. Recuperado de <https://www.bccresearch.com/market-research/information-technology/digital-photography-global-markets-ift030c.html>
- Dunford, D. (8 de abril de 2020). Coronavirus: 8 gráficos que muestran cómo cambió el mundo con la cuarentena por el covid-19. *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52194942>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). *Informe Mid Term. Agosto 2020*. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (2020). *Revista N° 153, Julio - Agosto 2020*. Recuperado de http://cadam.com.ar/files/revistas/20200904174351_revista-n153-web.pdf
- Carlock R. y Ward J. (2010) “La excelencia en las empresas familiares. Proceso de planificación para la empresa familiar”. Barcelona, España: Palgrave MacMillan. Primera edición.
- Colegio de Arquitectos de Salta (2020) “Tabla de honorario profesionales 2020” Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1ZDKKrwoGnQ-SL4GO33aWNS6_uh8EHoji/view
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019). *Revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45454/1/S2000009_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (2020). *Las dimensiones sociales, políticas y económicas de la pandemia*. Recuperado de <https://www.clacso.org/las-dimensiones-sociales-politicas-y-economicas-de-la-pandemia/>
- Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba (2020) “Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Agosto 2020)” Recuperado de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>
- Dirección General de Estadística y Censos (2010). *Censo Nacional 2010. Síntesis James Craik*. Recuperado de https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/eaab30e4-d400-465d-bf53-e9094558f3d2/resource/f454a142-1b6d-4015-80b0-ada4eb54d8b0/download/desd_cn2010_tercero_arriba_james-craik.pdf
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2020). *Food outlook. Biannual report on global food markets*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ca9509en/ca9509en.pdf>

Grewal D., Roggeveen A., Nordfält J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing/vol/93/issue/1>

Hill C. W. L., Jones G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores. Novena edición.

Horngren C. T., Datar S. M., Foster G. (2007) *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Distrito Federal, México: Pearson Educación. Decimosegunda edición.

Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (2020). *Trámites para el inicio de una actividad en la ciudad de Córdoba*. Recuperado de http://www.ieralpyme.org/loc/pdf/4tra_tramites-cordoba.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020a). *Informes técnicos. Vol. 3, no 52. Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020b). *Informes técnicos. Vol. 3, no 86. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020c). *Informes técnicos. Vol. 4, no 109. Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020d). *Informes técnicos. Vol. 4, no 110. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020e). *Informes técnicos. Vol. 4, no 126. Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_20C7061172A2.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020f). *Informes técnicos. Vol. 4, no 150. Estimador mensual de actividad económica*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_205E4DBC541B.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020g). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 187. Índice de precios al consumidor (IPC). Septiembre de 2020*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf

Kaplan R., Norton D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Harvard Business School Press. Segunda edición.

Kaplan R., Norton D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000. Edición: Segunda edición.

Kotler P., Armstrong G. (2012). *Marketing*. Distrito Federal, México: Pearson Educación. Decimocuarta edición.

Kotler P., Keller K., (2012). *Dirección de marketing*. Distrito Federal, México: Pearson Educación. Decimocuarta edición.

Label, Wayne, León Ledesma Javier (2012). *Contabilidad para no contables*. Madrid, España: Larousse. Tercera edición.

Melero. I, Sese. F. J., VerhoefP. C. (2016). *Recasting the Customer Experience in Today's Omnichannel Environment*. *Universia Business Review*, (50),18-37. Recuperado de: https://www.rug.nl/research/portal/files/81272191/Recasting_the_customer_experience_in_today_s_omnichannel_environment.pdf

Mercado Libre Argentina (2020) Sección de búsqueda de productos. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2020). *Trámite para registro alimentario*. Recuperado de

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/02_glosario.htm

Ministerio de Educación de Argentina (2020). *Los hidrocarburos son nuestra principal fuente de energía*. Recuperado de <http://energiasdemipais.educ.ar/la-matriz-energetica-argentina-y-su-evolucion-en-las-ultimas-decadas/>

Mintzberg H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Segunda reimpresión.

Mintzberg H., Quinn J. B. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Distrito Federal, México:Prentice Hall Hispanoamericano. Segunda edición.

Mintzberg H. (2010) *Managing*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Primera edición

Molla M., Willis G. (2020). La Psicología Social ante el COVID-19: Monográfico del International Journal of Social Psychology. *Revista de Psicología Social*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/340846423_La_Psicologia_Social_ante_el_COVID-19_Monografico_del_International_Journal_of_Social_Psychology_Revista_de_Psicologia_Social

Mosquera, A., Olarte Pascual, C. y Juaneda Ayensa , E. (2017) *Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping*, Icono 14, volumen 15 (2), pp. 235-255. doi: 10.7195/ri14.v15i2.1070

Municipalidad de Córdoba (2020). “Guía de trámites”. Recuperado de <https://guiadetramites.cordoba.gob.ar/#/ciudadano/tramite/270>

Nonaka I., Takeuchi H. (1999) *La organización creadora de conocimiento*. Distrito Federal, México: Oxford University Press México

Organización Internacional de Normalización (2020). *Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

- Organización Internacional del Trabajo (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2019). La OMS presenta un nuevo informe sobre las tendencias mundiales del consumo de tabaco. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/19-12-2019-who-launches-new-report-on-global-tobacco-use-trends>
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Declaración de la OMS tras superarse los 100 000 casos de COVID-19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP. Primera edición.
- Pascual Marimón P. (2017) *Experiencia de marca minorista omnicanal: desarrollo de una escala para su medición y modelización de sus antecedentes y consecuencias*. (Tesis doctoral) Universidad de Valencia, Facultad de Economía. Valencia, España. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi43rSgpavsAhVDHrkGHYvNB-Y4KBAWMAB6BAGDEAI&url=http%3A%2F%2Froderic.uv.es%2Fbitstream%2Fhandle%2F10550%2F63821%2FTESIS%2520PILAR%2520PASCUAL.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw2KDNhPMPqCvdtPKjHXW6Ey>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria. Trigésima octava reimpresión.
- Rangaswamy, A., y Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*. Recuperado de <http://www.publicaties.gerritvanbruggen.info/JIM2005.pdf>

- Ranzani O. (20 de abril de 2020). Coronavirus: cómo se modificaron los hábitos con el aislamiento. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/260825-coronavirus-como-se-modificaron-los-habitos-con-el-aislamien>
- Redolfi, P. (2008). *Proyecto centro de distribución de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (Trabajo Final de Graduación). Universidad Siglo 21, Córdoba Argentina” Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11195>
- Retail Latam (2020). Retail disruptivo en tiempos de pandemia. Recuperado de <https://www.webretail.com.ar/retail-disruptivo-en-tiempos-de-pandemia/>
- Rigby D. (10 de noviembre de 2013) El futuro omnicanal. *Revista Porfolio*. Recuperado de <https://www.bain.com/es-cl/insights/the-omnichannel-future/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y organización*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía. Primera edición.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal, México: Pearson Educación. Décima edición.
- Robbins S., Coulter M. (2014). *Administración*. Distrito Federal, México: Pearson. Decimosegunda edición.
- Ross, Weterfiled, Jordan. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Distrito Federal, México: Editorial Mc. Graw Hill. Séptima edición.
- Sociedad Argentina de Terapia Intensiva (2020). *Recomendaciones para la preparación de las unidades de cuidados intensivos ante la pandemia de COVID-19*. Recuperado de https://www.sati.org.ar/images/2020-03-26-Planificacion_UTIs_Pandemia_COVID-19_COMITE_GESTION_.pdf
- Siles R., Mondelo E. (2018) *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. Certificación Project Management Associate (PMA)*. Recuperado de <https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20>

SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-
xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig

Sindicato Único de la Publicidad (2020), “SUP Salarios y Acuerdos de Agencias de Publicidad”
Recuperado de <https://www.sup.org.ar/index.php/salarios/salarios-y-acuerdo-agencias-de-publicidad>

Smircich, L. (2010). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Johnson Graduate School
of Management, Cornell University. Recuperado de
https://pdfs.semanticscholar.org/db47/f5c8c8616485b4fa90433ddbfddeabdb815f.pdf?_ga=2.118191882.227724303.1600296725-209860915.1600296725

Apéndices

Apéndice A: Comparativa de las empresas del rubro

Analizando los datos proporcionados por 21 empresas del sector ofrecidos a través de sus páginas webs y sus redes sociales (agostos 2020), se obtuvo los siguientes resultados:



Ilustración 2: Porcentajes de empresas que ofrecen determinados servicios

Nota: elaboración propia

Tabla 14 Tabla comparativa de las empresas del sector

Empresas	Provincia	Ciudad	Local comercial	Página Web	Redes sociales	Distribución	e-commerce	Financiación	Tarjeta puntos	Marca propia	Alimentos	Congelados	Limpieza y Perfumería	Electrodomésticos
Redolfi	Córdoba	James Crai	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Pirani	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece
Luconi Hnos	Córdoba	Río Tercero	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Grasano	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sin información	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Monje y Top (Super Imperio),	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Baralle	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Nueva Era.	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Dutto Hnos.	Córdoba	San Francisco	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	No ofrece
Maxiconsumo	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece
Yaguar	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Roberto Basualdo S. R. L.	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Tarquino	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Makro	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Diarco	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Micropack	Santa Fe	Rosario	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece
Rosental	Santa Fe	Rosario	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Moran	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	No ofrece
Rinaudo	Córdoba	Río Cuarto	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Vensall Hnos.	Córdoba	San Francisco	No ofrece	No ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Zaher	Córdoba	Córdoba	Sí ofrece	No ofrece	No ofrece	Sin información	No ofrece	Sin información	No ofrece	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Parodi	Santa Fe	Rosario	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece	Sí ofrece	No ofrece
Porcentaje Sí (%)			90%	67%	62%	52%	29%	38%	19%	14%	57%	24%	57%	5%

Nota: elaboración propia

Apéndice B: Índices económicos de la empresa Redolfi S.R.L.

Tomando los datos proporcionados por los Estados Contables de la empresa A. J. & A. J., año 2018, 2017 y 2016, se obtuvo los índices económicos.

Tabla 15: Índices económicos de Redolfi del año 2018, 2017, 2016

Ratios		2018	2017	2016	Análisis Ejercicio 2018
Ratios a Corto Plazo	Índice de Liquidez	1,57	1,919	1,64	> 1 Indica que el activo corriente es mayor al pasivo corriente “margen de cobertura”, ya que el activo corriente no sólo es suficiente para cancelar las deudas de corto plazo, sino que además queda un remanente.
	Índice de Liquidez rápida	0,74	1,25	0,47	<1 (AC<PC) deuda si consolidar, refleja que el ente tiene una peor capacidad de pago a corto plazo.
Ratios a Largo Plazo	Solvencia	1,62	1,74	2,48	>1 Los recursos de la empresa cubren todo el pasivo y queda excedente de activo. Es solvente
	Endeudamiento	1,61	1,35	0,68	>1 Significa que se utiliza mayor fuente de financiamiento externa en relación a la interna.
	Inmovilización de Activo	0,36	0,26	0,42	36% de los activos son no corrientes. Esto significa que la empresa cuenta mayormente con recursos líquidos para poder hacer frente a imprevistos.
Ratios Económicos	Beneficio neto como % de venta	3%	3%	4%	Se gana un 3% de cada peso vendido. Comparando con los años anteriores, se observa que el índice es estable, lo que significa que la empresa ha mantenido su nivel de eficiencia.

Nota: elaboración propia.

Apéndice C: Nube de palabra. Visión, misión y valores

A continuación, se presenta la nube de palabras generada por la Visión, Misión y Valores presentada en el trabajo de grado de Pablo Redolfi (2008). Representa en forma visual aquellos componentes que más se hacen presentes en el discurso de la empresa.



Ilustración 3: Nube de palabras de la visión, misión y valores de Redolfi S.R.L.

elaboración propia.

Nota:

Apéndice D: Matriz de crecimiento BCG

Tabla 16: Análisis de cartera de negocios Redolfi S.R.L.

Líneas de negocio	Ventas 2019 ⁽¹⁾	Proporción cartera de negocio	Venta líder	Tasa de crecimiento del mercado ⁽³⁾	Cuota mercado relativa	Casilla Matriz BCG
	a		b	(t-t-1)/t-1	a/b	
Productos de almacén: alimentos, perfumería y artículos de limpieza	216.930.693	58,74%	Sin info	53,75% ⁽²⁾	Sin info	Estrella
Cigarrillos y golosinas	152.360.046	41,26%	Sin info	0% ⁽³⁾	Sin info	Vaca
Kodak imágenes	Sin info	Sin info	Sin info	3,8% ⁽⁴⁾	Sin info	Perro
Servicio de autoservicio	Sin info	Sin info	Sin info	25,8% ⁽⁵⁾	Sin info	Vaca
Servicio de preventa	Sin info	Sin info	Sin info	51,1% ⁽⁶⁾	Sin info	Estrella

⁽¹⁾ Suponiendo que para el año 2019 registró el mismo crecimiento en ventas que en el ejercicio 2018/2017 (15% en almacén y 17% en cigarrillos y golosinas)

⁽²⁾ Promedio del crecimiento de productos de alimentos y de perfumería y limpieza. INDEC (2020) Junio 2020 Variación porcentual respecto al mismo período año anterior

⁽³⁾ Tasa de crecimiento de consumidores de tabaco se mantendrá constante, según la OMS (2019)

⁽⁴⁾ BBC Research (2012). - "Digital Photography: Global Markets

⁽⁵⁾ Salón de venta mayorista INDEC (2020) junio 2020. Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior

⁽⁶⁾ Compras online mayorista. INDEC (2020) junio 2020. Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior

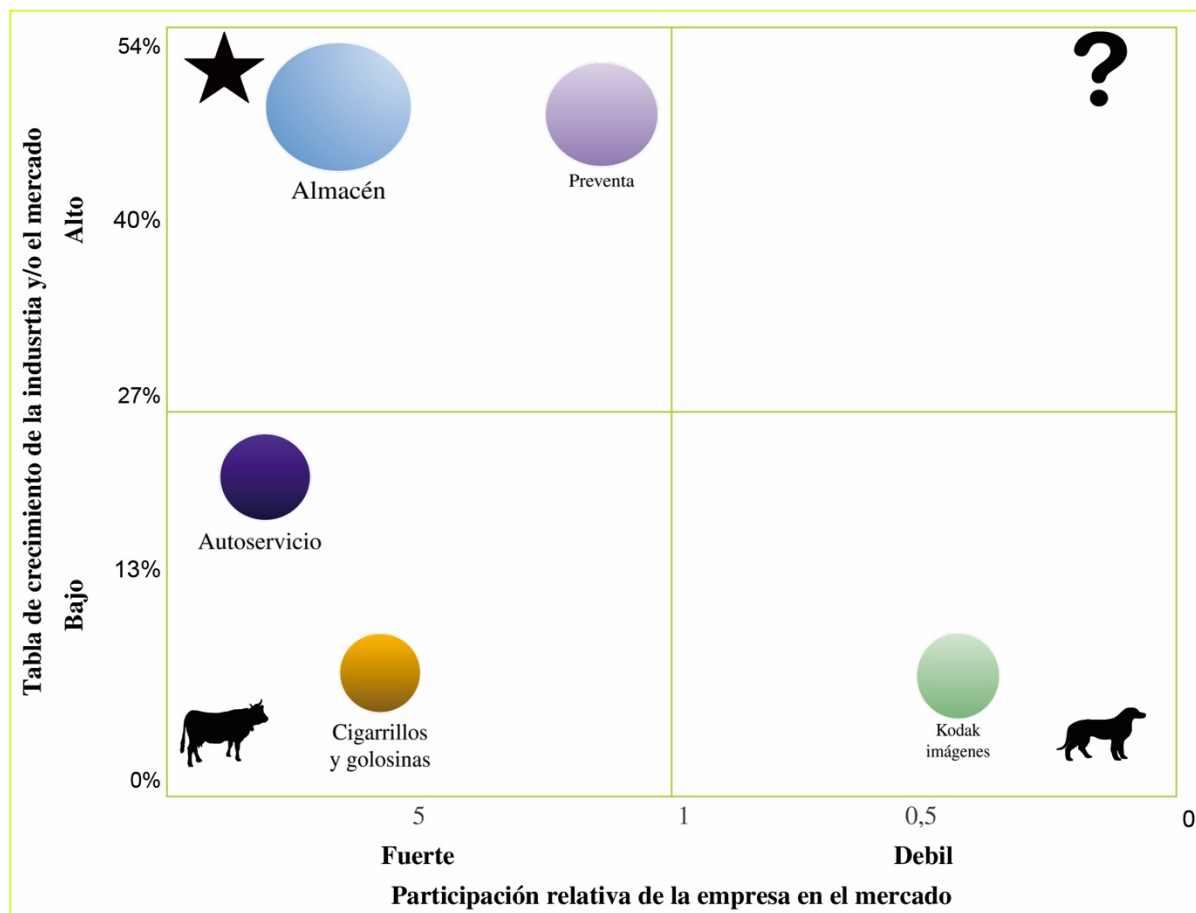


Ilustración 4: Matriz BCG cartera de negocios Redolfi S.R.L.

Nota: elaboración propia.

Apéndice E: Análisis estratégico de la rentabilidad

Tabla 17 Análisis estratégico de la rentabilidad

Análisis estratégico de la rentabilidad	Proyección del a estrategia				
	al 31/12/2018	al 31/12/2019	al 31/12/2020	al 31/12/2021	al 31/12/2022
Ventas Netas					
Canal de venta habitual a negocios minoristas (preventa y sucursales)					
Ventas Rubro Almacén	\$188.635.385,85	\$216.930.693,73	\$260.316.832,47	\$338.411.882,21	\$406.094.258,66
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$130.222.261,94	\$152.360.046,47	\$178.261.254,37	\$231.739.630,68	\$271.135.367,90
Subtotal de ventas	\$318.857.647,78	\$369.290.740,20	\$438.578.086,84	\$570.151.512,90	\$677.229.626,55
Canal de venta web a negocios minoristas					
Ventas Rubro Almacén	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$27.072.950,58	\$40.609.425,87
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$18.539.170,45	\$27.113.536,79
Subtotal de ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$45.612.121,03	\$67.722.962,66
Canal de venta web a consumidores finales					
Ventas Rubro Almacén	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$5.414.590,12	\$10.829.180,23
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.707.834,09	\$7.415.668,18
Subtotal de ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$9.122.424,21	\$18.244.848,41
Total ventas	\$318.857.647,78	\$369.290.740,20	\$438.578.086,84	\$624.886.058,13	\$763.197.437,62
Costos					
Costos de Venta	\$147.429.627,44	\$169.544.071,56	\$194.975.682,29	\$263.217.171,09	\$318.492.777,02
Otros costos de venta	\$102.468.794,04	\$117.839.113,15	\$135.514.980,12	\$182.945.223,16	\$221.363.720,02
Total Costos de Ventas	\$249.898.421,48	287383184,7	330490662,4	396588794,9	\$446.162.394,25
Resultado Bruto	\$68.959.226,30	\$81.907.555,50	\$108.087.424,44	\$178.723.663,88	\$230.988.348,39

Gastos					
Administración	\$7.669.955,43	\$11.796.391,45	\$16.113.870,72	\$22.011.547,41	\$30.067.773,76
Comercialización	\$11.375.121,39	\$17.494.936,70	\$23.898.083,53	\$32.644.782,10	\$44.592.772,35
Implementación del proyecto	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.298.974,00	\$4.533.674,00
Total Gastos	\$19.045.076,82	\$29.291.328,15	\$40.011.954,25	\$58.955.303,51	\$79.194.220,11
Resultado Actividad Principal	\$49.914.149,49	\$52.616.227,35	\$68.075.470,18	\$119.768.360,38	\$151.794.128,28
ROS Rendimiento de ventas o Margen operativo	16%	14%	16%	19%	20%

Nota: se toman como base de datos los informes contables presentado por la empresa Redolfi S.R.L durante los ejercicios 2018

Supuestos

1. **Tasa de variación en las ventas a negocios minoristas por el canal habitual de preventa y sucursales.**
 - a. El 2019 presenta un crecimiento anual de 15% en almacén y del 17% en cigarrillos y golosinas. Se mantiene la misma tasa de crecimiento presentada en el 2018
 - b. El 2020 registra un crecimiento anual del 20% en almacén y del 17% en cigarrillos y golosinas. Considerando los valores presentado en INDEC (2020a) donde las ventas a precio corriente autoservicio mayorista en junio 2020 fue del 50,9% variación interanual.
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
 - c. El 2021 se espera un crecimiento del 30% luego de implementado el plan estratégico de omnicanalidad y la incorporación de la nueva sucursal en la ciudad de Córdoba.
 - d. En el 2022 se espera un crecimiento del 20% en las ventas a negocios minoristas por el canal habitual de preventa y sucursales debido a que la estrategia ya estará en funcionamiento y acompañará las ventas del período anterior.
2. **Ventas a negocios minoristas por el canal web.**
 - a. En el 2021 representará un 8% de las ventas a negocios minoristas por el canal habitual de preventa y sucursales en ese mismo año. Se toma como referencia las variables de crecimiento de las ventas web proporcionadas por INDEC (2020a) y la CACE (2020)
 - b. En el 2022 representarán un 10% de las ventas a negocios minoristas por el canal habitual de preventa y sucursales en ese mismo año. Se toma como referencia las variables de crecimiento de las ventas web proporcionadas por INDEC (2020a) y la CACE (2020)
3. **Ventas a consumidores finales por el canal web.**
 - a. El ejercicio 2021 presentará un 2% de venta web a consumidores finales con respecto al canal de ventas habituales. Se toma un mínimo como punto de partida.
 - b. En el ejercicio 2022 se espera un crecimiento de 200% sobre las ventas del ejercicio anterior. Se toma como referencia la facturación anual del año 2020 de Media Naranja Market, Cronista (2020).
4. **Tasa de variación de los costos de venta.**
 - a. El 2019 y 2020 presentan un incremento anual del 15% respectivamente, tomando como referencia la variación en costos presentada en el ejercicio 2018.
 - b. El 2021 presentará un aumento del 35%, manteniendo una proporción similar de crecimiento que las ventas de ese mismo año.
 - c. El 2022 presentará un 21% de incremento en los costos, manteniendo una proporción similar al crecimiento de las ventas de ese mismo año.
5. **Tasa de variación de los gastos**
 - a. El 2020 presenta un incremento anual del %53,8, tomando como referencia el índice de precio al consumidor interanual a diciembre del 2019 (INDEC)
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
 - b. El 2020, 2021 y 2022 presentan un incremento del %36,6 respectivamente, tomando como referencia el índice de precio al consumidor interanual a septiembre del 2020 (INDEC) https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf
6. Estimación del gasto para la implementación del proyecto, referirse al "Apéndice F: Presupuesto del proyecto"

Apéndice F: Presupuesto de la planificación estratégica

Presupuesto de la puesta en marcha de la estrategia					Año 2021	Año 2022
Pago de sueldo de nuevos puestos de trabajo						
Nuevos puestos	Sueldo anual en pesos	Cargas sociales en pesos (25,53%)	Total mensual en pesos	Aguinaldo	Total anual en pesos	Total anual en pesos
Jefe de marketing ¹³	\$70.000,00	\$17.871,00	\$87.871,00	\$70.000,00	\$1.124.452,00	\$1.124.452,00
Jefe de sistemas ¹⁴	\$145.000,00	\$37.018,50	\$182.018,50	\$145.000,00	\$2.329.222,00	\$2.329.222,00
Venta de productos y mobiliario del negocio Kodak en la ciudad de Córdoba						
Productos y mobiliario	Unidades	Precio unitario en pesos			Total en pesos (ingreso)	Total en pesos (ingreso)
Impresora fotográfica ¹⁵	2	\$800.000,00			-\$1.600.000,00	\$0,00
Mobiliario ¹⁵	6	\$6.000,00			-\$36.000,00	\$0,00
Compra de mobiliario para la puesta en marcha de la sucursal en la ciudad de Córdoba						
Conceptos	Unidades	Precio unitario en pesos			Total en pesos	Total en pesos
Heladeras exhibidoras ¹⁵	2	\$200.000,00			\$400.000,00	\$0,00
Freezers ¹⁵	2	\$50.000,00			\$100.000,00	\$0,00
Exhibidores ¹⁵	10	\$10.000,00			\$100.000,00	\$0,00
Arquitecto para el rediseño ¹⁶	1	\$100.000,00			\$100.000,00	\$0,00
Mano de obra y materiales ¹⁷	1	\$200.000,00			\$200.000,00	\$0,00
Desarrollo ecommerce y publicidad						
Conceptos	Tiempo	Valor tiempo			Total en pesos	Total en pesos
E-commerce con posibilidad de identificar al usuario y segmentar ¹⁸		Valor total del proyecto			\$285.700,00	\$0,00
Integración de e-commerce en las redes sociales ¹⁴	6 horas	\$1600,00 pesos la hora			\$9.600,00	\$0,00
Community Manager ¹⁸	12 meses	\$90.000,00 pesos mensual			\$1.080.000,00	\$1.080.000,00
Habilitación del local						
Habilitación del negocio ¹⁹					\$6.000,00	\$0,00

¹³ **Honorarios profesionales.** Sindicato Único de la Publicidad (2020), “SUP Salarios y Acuerdos de Agencias de Publicidad” Recuperado de <https://www.sup.org.ar/index.php/salarios/salarios-y-acuerdo-agencias-de-publicidad>

¹⁴ **Honorarios profesionales.** CPCIPC (2020) Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba “Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Agosto 2020) Recuperado de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

¹⁵ **Compra y venta de productos y mobiliario.** Mercado Libre (2020) “Sección búsqueda de producto” Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar/>

¹⁶ **Honorarios profesionales.** Colegio de Arquitectos de Salta (2020) “Tabla de honorario profesionales 2020” Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1ZDKKrwoGnQ-SL4GO33aWNS6_uh8EHoji/view

¹⁷ **Materiales de construcción.** Zarate (2020) “Búsqueda de materiales”. Recuperado de <https://zaratemateriales.com.ar/aberturas>

¹⁸ **Presupuesto de referencia.** Ver “Apéndice F (a)” Presupuesto e-commerce y publicidad”

¹⁹ **Habilitación del negocio:** estimaciones en base pago de impuestos, formularios y timbrado. Municipalidad de Córdoba (2020) Recuperado de <https://guiadetrmites.cordoba.gob.ar/#/ciudadano/tramite/270>

Total presupuesto anual	\$2.134.840,00	\$3.489.540,00
--------------------------------	-----------------------	-----------------------

Apéndice F (a): Presupuestos e-commerce y publicidad

A continuación, se detallan dos presupuestos, en la primera imagen se hace mención a la propuesta de confección de una página web e-commerce para clientes finales y clientes minoristas (\$285.700,00 por el proyecto); en la segunda imagen se detalla propuesta por trabajo de community manager para posicionamiento y publicidad de la marca en Facebook, Instagram, Mailing y Google Ads (\$90.000,00 mensual).

<p style="text-align: right;">CORDOBA, 10/11/2020</p> <p>Ciente: [Redacted] Cotización: 0339 Ref.: 0339</p> <p>De nuestra mayor consideración: Nos es grato dirigirnos a Ud. A los fines de detallarle nuestra propuesta de acompañamiento para el desarrollo de nuevo webstore de compras e-commerce. HISTORIAL DE CAMBIOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>Autor</th> <th>Cambios efectuados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10/11/2020</td> <td>[Redacted]</td> <td>Versión inicial</td> </tr> </tbody> </table> <p>1.- Propuesta Técnica</p> <p>1.1. Alcance de Actividades</p> <p>Se detallan las siguientes características a desarrollar: Webstore-e-commerce "Woocommerce"</p> <ul style="list-style-type: none"> Log-in exclusivo para tienda (Solo con el acceso se puede acceder a la tienda -Sitio exclusivo para representantes y clientes). Detalle de productos con imágenes (galería) y descripción opcional. Imagen de producto principal con posibilidad de "autozoom-in" PASARELA DE PAGOS: <ul style="list-style-type: none"> -Pago con MercadoPago -Pago Offline (Transferencia bancaria / Efectivo). Con posibilidad de subir archivos de comprobante de pago. -Desarrollo de combo de "otras formas de pago" o modal para form de contacto ¿Necesitas ayuda? Integración con auto-login, lo que permitiría que Google y otros exploradores guarden la contraseña. Alta de distribuidores automática mediante formulario, dentro de la tienda. <p>En cuanto a la integración de Softek -Integración "API" exclusiva del e-commerce con una base de datos para integrarla con SAP S/4HANA 1709 FPS00 Con actualizaciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pedidos Materiales Precios Cientes Tipo_cambio Descuentos <p>Se contempla la "toma" de datos desde tablas en la base que se proveerá y también se</p>	Fecha	Autor	Cambios efectuados	10/11/2020	[Redacted]	Versión inicial	<p>entregarán datos a bases a confirmar para su posterior integración -de Regreso- con el sistema de gestión.</p> <p>IMPORTANTE: <i>Este desarrollo contempla la utilización de tecnología Wordpress y una plantilla de diseño preestablecida, encontrando limitantes propias de alcance de la misma y de lo que se pueda desarrollar por sobre ella, la base es la que se encuentra en "leexmedical.com" las funcionalidades de base de woocommerce estarán cubiertas, de requerir funcionalidades fuera de las que posee nativamente esta solución se cotizarán por separado.</i></p> <p>2.- Equipo de trabajo El equipo de trabajo estará compuesto por: - Desarrollador PHP/ Wordpress - Desarrollador PHP/ woocommerce especialista - Director o gestor de Proyectos</p> <p>3.- Tiempo de desarrollo y Garantía.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se establece un cronograma mínimo de trabajo de al menos 35 días para el desarrollo, testeo y puesta en producción de la tienda web institucional, desarrollado en 3 (tres) Sprints de trabajo. Se establece una garantía y soporte de 3 (tres) meses en nuestras funcionalidades. <p>4.-Cotización</p> <p>La presente cotización se expresa en ARS, y los precios son finales. En función de la modalidad de trabajo descripta y del relevamiento inicial realizado, se define la siguiente cotización:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Diseño, construcción e implementación de woocommerce -> SAP</td> <td>ARS 285.700,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cotización válida por 7 días corridos tras su presentación.</p> <p>IMPORTE: ARS 285.700,00 (doscientos ochenta y cinco mil setecientos pesos argentinos)</p> <p>Modalidad de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> INICIO del proyecto (Sprint 0): 50% IMPLEMENTACIÓN (Sprint 1): 40% CIERRE DE PROYECTO (Sprint 2): 10% 	Concepto	Importe	• Diseño, construcción e implementación de woocommerce -> SAP	ARS 285.700,00
Fecha	Autor	Cambios efectuados									
10/11/2020	[Redacted]	Versión inicial									
Concepto	Importe										
• Diseño, construcción e implementación de woocommerce -> SAP	ARS 285.700,00										
Firma cliente Aclaración Fecha	Firma cliente Aclaración Fecha										

Nota: presupuesto elaborado el 10-11-2020 por empresa de desarrolladores web y marketing estratégico de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Ilustración 5 Presupuesto para el desarrollo e-commerce

CORDOBA, 13/11/2020

Cliente: [REDACTED]

Ref.: 0326

POSICIONAMIENTO DE MARCA Y EMBUDOS DE CONVERSIÓN MERCADOTÉCNICOS.-

A menudo en [REDACTED] realizamos **Embudos de Conversión** como un procedimiento que se encarga de determinar las diferentes fases que un usuario debe dar con el fin de **cumplir un objetivo** comercial establecido previamente.

Generalmente en una primera etapa será de generar un contacto, hacer conocer un producto o servicio, para llegar a otras opciones de realizar compras u otras interacciones.

Cuando se habla de Plan de Marketing Digital no se puede omitir el Funnel o Embudo de Conversión.

A la hora de poner en marcha un **Plan de Marketing Online** o digital, el objetivo principal es establecer unos KPI's o indicadores de medición en base a lo que se desea conseguir para poder medir el ROI o el retorno de la inversión a realizar.

Trabajamos sobre estas cinco etapas de acción.



La etapa de CONOCIMIENTO, sirve para ver y analizar, la experiencia de los usuarios, localizar los errores e ir corrigiendo e incrementando el ROI final buscado.

Cotización Mensual:

Los costos mensuales de estos servicios son de ARS 90.000,00 (noventa mil pesos) + IVA.

Estos costos son orientativos y similares a equipos de trabajo ya instalados en otros clientes para que ustedes puedan conocer y testear su funcionamiento.

Firma cliente

Aclaración

Fecha

Ilustración 6 Presupuesto community manager y posicionamiento de marca

Nota: presupuesto elaborado el 10-11-2020 por empresa desarrolladores web y marketing estratégico de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Apéndice G: Flujo de fondos proyectado

Los primeros tres meses del proyecto no se generarán ingresos de venta a través de los nuevos canales de marketing, ya que el mismo se encontrará en las etapas de diagnóstico y planificación. A partir de abril del 2021 se generará un incremento gradual de la facturación, siendo los meses vinculados a las vacaciones los que mayor flujo positivo presentan (junio, julio, diciembre, enero).

	Período 0	Período 1												Período 2												
		enero-21	febrero-21	marzo-21	abril-21	mayo-21	junio-21	julio-21	agosto-21	septiembre-21	octubre-21	noviembre-21	diciembre-21	enero-22	febrero-22	marzo-22	abril-22	mayo-22	junio-22	julio-22	agosto-22	septiembre-22	octubre-22	noviembre-22	diciembre-22	
Ingresos venta neta del proyecto																										
Canal de ventas sucursal Córdoba a negocios minoristas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$855.227	\$1.995.530	\$4.276.136	\$5.701.515	\$4.276.136	\$2.850.758	\$2.850.758	\$5.701.515	\$8.210.182	\$8.210.182	\$7.183.909	\$7.183.909	\$7.183.909	\$9.236.455	\$13.341.545	\$7.183.909	\$6.157.636	\$6.157.636	\$9.236.455	\$13.341.545	
Canal de venta web a negocios minoristas		\$0	\$0	\$0	\$456.121	\$1.824.485	\$3.648.970	\$4.561.212	\$4.561.212	\$3.648.970	\$4.561.212	\$9.122.424	\$13.227.515	\$5.473.455	\$5.473.455	\$4.789.273	\$4.789.273	\$4.789.273	\$6.157.636	\$8.894.364	\$4.789.273	\$4.105.091	\$4.105.091	\$6.157.636	\$8.894.364	
Canal de venta web a consumidores finales		\$0	\$0	\$0	\$91.224	\$364.897	\$729.794	\$912.242	\$912.242	\$729.794	\$912.242	\$1.824.485	\$2.645.503	\$1.459.588	\$1.459.588	\$1.277.139	\$1.277.139	\$1.277.139	\$1.642.036	\$2.371.830	\$1.277.139	\$1.094.691	\$1.094.691	\$1.642.036	\$2.371.830	
Total ventas netas		\$0	\$0	\$0	\$547.345	\$3.044.609	\$6.374.294	\$9.749.591	\$11.174.970	\$8.654.900	\$8.324.212	\$13.797.667	\$21.574.533	\$15.143.224	\$15.143.224	\$13.250.321	\$13.250.321	\$13.250.321	\$17.036.127	\$24.607.739	\$13.250.321	\$11.357.418	\$11.357.418	\$17.036.127	\$24.607.739	
Costos de ventas del proyecto																										
Total costos de venta del proyecto		\$0	\$0	\$754.014	\$1.508.029	\$3.770.072	\$6.786.130	\$7.540.144	\$11.310.217	\$4.524.087	\$4.524.087	\$7.540.144	\$15.080.289	\$6.638.896	\$6.638.896	\$5.809.034	\$5.809.034	\$5.809.034	\$7.468.758	\$10.788.207	\$5.809.034	\$4.979.172	\$4.979.172	\$7.468.758	\$10.788.207	
Utilidad Bruta		\$0	\$0	-\$754.014	-\$960.683	-\$725.463	-\$411.836	\$2.209.446	-\$135.247	\$4.130.813	\$3.800.125	\$6.257.522	\$6.494.244	\$8.504.328	\$8.504.328	\$7.441.287	\$7.441.287	\$7.441.287	\$9.567.369	\$13.819.533	\$7.441.287	\$6.378.246	\$6.378.246	\$9.567.369	\$13.819.533	
Otros ingresos																										
Venta de los productos y mobiliario de la sucursal Kodak				\$1.636.000																						
Gastos del proyecto																										
Sueldo jefe de marketing		\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$122.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$122.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$122.871	\$122.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$87.871	\$122.871	
Sueldo jefe de sistemas		\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$254.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$254.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$254.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$182.019	\$254.019	
Refacción de la nueva sucursal Ciudad de Córdoba	\$1.100.000																									
Habilitación de la sucursal para venta de alimentos					\$6.000																					
Desarrollo web e-commerce	\$285.700																									
Integración de e-commerce en las redes sociales	\$9.600																									
Contratación de community manager					\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	
Total gastos del proyecto	\$1.395.300	\$269.890	\$269.890	\$269.890	\$365.890	\$359.890	\$359.890	\$466.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$466.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$394.890	\$466.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$359.890	\$466.890		
Utilidad Operativa	-\$1.395.300	-\$269.890	\$1.366.111	-\$1.023.904	-\$1.326.573	-\$1.085.353	-\$771.726	\$1.742.557	-\$495.137	\$3.770.924	\$3.440.236	\$5.897.633	\$6.027.355	\$8.144.438	\$8.144.438	\$7.081.397	\$7.081.397	\$7.081.397	\$9.172.479	\$13.352.643	\$7.081.397	\$6.018.356	\$6.018.356	\$9.207.479	\$13.352.643	
Flujo de fondo acumulado	-\$1.395.300	-\$1.665.190	-\$299.079	-\$1.322.983	-\$2.649.556	-\$3.734.909	-\$4.506.634	-\$2.764.077	-\$3.259.214	\$511.710	\$3.951.946	\$9.849.579	\$15.876.933	\$24.021.372	\$32.165.810	\$39.247.207	\$46.328.604	\$53.410.002	\$62.582.481	\$75.935.124	\$83.016.521	\$89.034.878	\$95.053.234	\$104.260.713	\$117.613.356	
Tasa de descuento mensual deseada		5%																								
VAN		\$47.359.662																								
TIR		32%																								
ROI		1032%																								

Ilustración 7 Flujo de fondos proyectado Redolfi

Nota: elaboración propia, referirse a documento original hoja de cálculo

Apéndice H: Modelo de encuesta de satisfacción del cliente

A continuación se presentará un modelo de cuestionario de preguntas para identificar el nivel de satisfacción de los clientes minoristas de la empresa Redolfi:

1. Clasifique su experiencia de compra realizada a través de un representante de atención al cliente, eligiendo un número del 1 al 5. Siendo 5 excelente y 1 mala:

	1	2	3	4	5
Asesoramiento y gestión de negocios					
Opciones de pago disponibles					
Facturación y cobranza de las compras realizadas					

2. ¿Cómo valoraría el servicio de entrega de la mercadería adquirida?, eligiendo un número del 1 al 5. Siendo 5 excelente y 1 mala:

	1	2	3	4	5
Plazo de entrega de los productos adquiridos					
Condiciones en que se recibió la mercadería					

3. En el caso de haber realizado compras por nuestra página web ¿cómo calificaría su experiencia? eligiendo un número del 1 al 5. Siendo 5 excelente y 1 mala:

	1	2	3	4	5
Facilidad en la búsqueda de productos					
Velocidad en el proceso de compra					
Opciones de pago disponible					

4. ¿Qué características valora a la hora de elegir a Redolfi S.R.L.?

5. Si pudiera sugerir algunos aspectos para mejorar ¿Cuáles serían?

Apéndice I: Formulario modelo de registro de hallazgos



Calidad

Recordar que una No Conformidad lleva REQUISITO-INCUMPLIMIENTO-EVIDENCIA, una Observación lleva SITUACIÓN-RIESGO y una Oportunidad de Mejora lleva SUGERENCIA

Tipo de Hallazgo

Select your answer

** Required*

Correo electrónico

** Required*

Referencia

Este espacio es para que sugieras un título para que recuerdes de que se trata el hallazgo cuando te lleguen los correos

** Required*

Requisito - Situación Observada - Sugerencia

** Required*

Incumplimiento - Riesgo Asociado

Sólo para NC y OB, si es OM poner "-".

** Required*

Evidencia

Sólo para NC, si es OB u OM poner "-".

** Required*

Ilustración 8 Formulario modelo de registro de hallazgos

Nota: elaboración propia

