



Planificación estratégica para el desarrollo de la estrategia comercial en la empresa

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

Nombre y apellido: Julián Alexis Chiera

DNI: 35.578.006

Legajo: VADM14033

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

Las empresas deben revisar sus estrategias y actualizarlas de forma permanente para así lograr adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado en donde algunos aspectos como la tecnología son disruptivos y cambian las reglas de juego. En este caso particular, la empresa Redolfi no está siendo proactiva frente a lo que sucede en su contexto. Se propone a partir de una revisión profunda de su estrategia comercial actual, modificarla e implementar una estrategia comercial con un modelo multicanal y de segmentación y categorización de sus clientes; esto le permitirá a la empresa, mediante el seguimiento y revisión de forma constante de esta nueva estrategia, seguir a la vanguardia del servicio al mercado potenciando su expansión y crecimiento constante.

Palabras Claves: Estrategia Multicanal, E-Commerce, Servicio al Cliente, Segmentación y Categorización.

Abstract

All companies must check their strategies and update them constantly in order to adapt to the new market trends and requirements. For example, technology, which in many aspects can be disruptive and change the game rules. In the particular case of Redolfi, the company is not being proactive towards the changes in the business environment. The goal is to propose a complete and assertive review, as well as modification of their current comercial strategy. The strategy would focus on a multichannel commerce, clients segmentation and categorization model; Furthermore, the company could benefit from constant tracing and review of the new strategy, which would put the company at the forefront of the service market, which would then potentialize its expansión and constant growth.

Key Words: Multichannel Strategy, E-Commerce, Costumer Service, Segmentation and Categorization.

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	3
<i>Marco de referencia institucional</i>	3
<i>Breve descripción de la problemática</i>	4
<i>Resumen de antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso</i>	5
Análisis de situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de contexto</i>	7
PESTEL	7
5 "P" de Porter	9
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	11
Cadena de Valor	11
FODA	11
<i>Análisis específico según perfil profesional</i>	14
Matriz BCG	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Propuesta	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	28
<i>Presupuesto 2021</i>	28
<i>Flujo de Fondo del Proyecto Mensual y General del Proyecto</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el RC</i>	30
Referencias	31
Anexos	35

Introducción

El mundo de la comercialización es súper dinámico y exige que las empresas se reinventen y se adapten de forma constante para ser competitivas y sobrevivir en el tiempo. Estos cambios son principalmente provocados por el avance de la tecnología, el cual genera cambios en los hábitos de los compradores, sean intermediarios revendedores o consumidores finales. Ellos son el foco principal; y la captación del mismo es el objetivo más importante para el desarrollo de una empresa.

Las empresas tienen la posibilidad de analizar la conveniencia en la utilización de diferentes canales comerciales para poder abarcar de mejor forma el mercado. De forma conjunta, debido a la fuerza del mercado, es necesario que las empresas se reinventen y adapten a las nuevas exigencias y tendencias del mismo para no poner en riesgo su continuidad en el tiempo por pérdida de valor. Por ese mismo motivo, es muy importante analizar el mercado de forma constante, ser flexible y de mentalidad abierta a los cambios necesarios que propone el mismo.

Marco de referencia institucional

El reporte de caso tiene como foco la empresa mayorista A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una organización familiar ubicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba, con una gran experiencia de 50 años en el rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos focalizada principalmente en la provincia de Córdoba. La empresa brinda su servicio a 6.000 clientes aproximadamente entre los cuales podemos nombrar supermercados, restaurantes, kioscos, almacenes, librerías entre otros; y para dicha atención cuenta con un centro de distribución principal en James Craik, 4 sucursales (localizadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y en la ciudad de Córdoba), 170 empleados y 74 vehículos propios de diferentes portes.

Su historia comenzó en septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al cual nombraron "Redolfi Hermanos". Dieciséis años después, en 1975, los hermanos decidieron seguir caminos de forma independiente; Miguel siguió con el negocio original y Alonso decidió por la distribución mayorista acompañado por su hijo José, la cual conformaron Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En 1990, se conformó la sociedad A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. la cual se dedicaba a la distribución de helados y productos congelados.

La empresa logró construir un vínculo con sus clientes mediante la estrategia de diferenciación en comparación con sus competidores; ofreciendo un "servicio altamente

orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” acompañado de una gran variedad de productos (Caso Redolfi, 2020).

Redolfi posee una historia, es conocida y tiene una gran base de clientes, pero no es ajena a los cambios que se generan en un mercado dinámico. Como ejemplo, se puede señalar la posibilidad que los clientes tienen de realizar compras de forma electrónica provocada por el avance de la tecnología, los nuevos hábitos y tendencias de los clientes. Por eso resulta muy importante que las empresas evalúen la posibilidad de disponer de más de un canal de comercialización y no depender del rendimiento de uno solo.

Este reporte de caso tiene como objetivo analizar y reformular la estrategia comercial actual de Redolfi hacia una más moderna, actualizada y acorde al escenario competitivo presente con grandes potencialidades a futuro. Se pretende que esta estrategia le permita mejorar su servicio, su propuesta de valor, su posicionamiento de mercado, aumentando así su facturación mediante un mayor alcance en el mercado, reduciendo sus costos y por ende, mejorando su rentabilidad.

Breve descripción de la problemática

A. J. y J. A. Redolfi se encuentra en un momento en el cual es crucial tomar una decisión de cambio y mejora sobre la gestión comercial estratégica con respecto a la atención y servicio que brinda a sus clientes. Dadas las tendencias actuales y frente a los cambios ante las metodologías de venta y compra favorecidas y/o generadas por la tecnología, que la empresa tenga una estrategia comercial mono canal, le genera una desventaja competitiva y una pérdida de satisfacción de sus clientes con una futura relegación frente a sus principales competidores. Potencialmente, esto le provocará a la empresa una pérdida de mercado debido a que los clientes podrán optar por la competencia que brinde un servicio superior al mercado mediante la estrategia del marketing multicanal.

Hoy, la cobertura y llegada de Redolfi al mercado está limitada por su único canal de atención, su estructura comercial (cantidad de vendedores), dejando muchos puntos de venta sin visita ni atención, desaprovechando así gran parte del mercado. La estrategia multicanal, le permite a la empresa tener una cobertura y captación mayor del mercado, al mismo tiempo que puede mejorar su entrega de valor y brindar un servicio superior a sus clientes actuales.

La empresa, no posee un sistema activo para la captación de nuevos clientes y no tiene segmentado ni categorizado sus clientes actuales. Esto manifiesta que no hay un

desarrollo de estrategia comercial por tipo de punto de venta. La propuesta es igual y homogénea para todos los puntos de ventas a pesar de tener enormes diferencias entre sí.

A su vez, la empresa no cuenta con un plan de integración y capacitación de sus nuevos empleados, afectando de forma negativa el desempeño de los nuevos vendedores.

Resumen de antecedentes

Desde un enfoque teórico, en su libro, Kotler y Keller (2012), mencionan que es insuficiente que las empresas utilicen solo un canal de marketing. Ellos consideran que un enfoque multicanal integrado es mejor. Por lo tanto citan "Esta estructura multicanal optimiza la cobertura, la personalización y el control, y al mismo tiempo reduce al mínimo los costos y los conflictos" (Kotler y Keller, 2012, p. 434).

Como antecedente de campo, en el caso de Disney, la compañía utiliza cinco canales diferentes para comercializar sus productos: tiendas de alquiler de películas, establecimientos propios, minoristas online (sitios web), y sus catálogos propios como de terceros. Esta diversidad de canales le permite a la empresa tener la mejor y mayor cobertura posible del mercado ofreciendo sus productos a diferentes niveles de precios. (Kotler y Keller, 2012, p. 434).

En Argentina, Arcor S.A.I.C., a través de su red de distribución, ya implementa la herramienta desde fines del año 2019, llamada "Token" (B2B). Obteniendo una comunicación directa con el cliente mediante el envío de distintos tipos de ofertas según el canal al cual está dirigida, y con un catálogo virtual que el cliente tiene a su disponibilidad para llenar un "carro de compra", lo cual complementa la tarea del vendedor en esos puntos de venta. También a partir de junio del presente año, Arcor lanzo una plataforma de venta directa al consumidor final, "Arcor en Casa" (B2C). En las plataformas, los compradores pueden adquirir sus productos a cualquier hora y en cualquier día de la semana (Porciani G., 2020). En este reporte de caso no vamos a incluir el consumidor final en el análisis.

Relevancia del caso

Es conveniente el análisis de este caso porque el mundo comercial y tecnológico ya demostró que van de la mano y se sinergizan y potencian mutuamente. Liderado por grandes empresas mundiales, el canal comercial, e-Commerce, ya es una realidad. Si Redolfi no se adapta de forma inmediata, en un futuro cercano su servicio actual quedara obsoleto por no alcanzar y no cubrir con las expectativas de los clientes, lo cual quedará cada día más evidenciado por el continuo avance y desarrollo tecnológico de los competidores que así lo hagan.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Redolfi no cuenta con una estrategia comercial moderna, actualizada y con proyección de futuro. Al contar con una sola propuesta comercial (mono canal), mediante la visita física de vendedores al punto de venta, en nivel de servicio prestado por Redolfi entra en decadencia frente a las nuevas tendencias del uso de la tecnología por las nuevas generaciones y propuestas de competidores. Las empresas que ya han implementado y las que se están sumando a la utilización de este nuevo canal de comercialización, van a tener una ventaja competitiva frente a Redolfi al ir ganando participación en el mercado y experiencia en el uso del mismo; las cuales potencialmente irán desplazando a Redolfi del mercado por su carencia de servicio y falta de alternativa competitiva contra ellos. Con el avance, tendencia y apoyo que tiene este canal, que Redolfi no cuente con esta alternativa, es un problema muy grave que pone en jaque su futuro.

Otro inconveniente que la empresa tiene, es su limitada llegada al mercado (6.000 clientes aproximadamente) por su estructura de vendedores para la gran zona que abastece. Según el gerente de ventas de Arcor, solo en la provincia de Córdoba hay 29.278 puntos de venta, de los cuales un 36% son almacenes, un 4% autoservicios, un 2% estaciones de servicios, un 36% son kioscos y un 21% son puntos de venta no tradicionales. (Quiroga M., comunicación telefónica, 14 de septiembre de 2020).

La empresa no segmenta ni categoriza sus clientes, por lo tanto, el servicio que se ofrece es único e igual para todos, lo cual lo hace ser débil/pobre frente a los competidores que ofrezcan un servicio más personalizado y/o adecuado a cada tipo de cliente.

Con el avance de la tecnología muchas empresas no dudan a la hora de mantenerse actualizadas. Una herramienta que está cambiando las reglas del juego es la compra electrónica. Empresas que no desarrollen este nuevo canal de comercialización, empezaran poco a poco a ser desplazadas por la competencia.

El aumento de la comercialización mediante el canal e-Commerce es una tendencia. Estudios realizados por la "Cámara Argentina de Comercio Electrónico" (CACE) muestran que la compra online consolidó 828.000 nuevos compradores en el año 2019, lo cual llega a un total de 18.773.246 e-Shoppers (Personas que compraron al menos 1 vez por este canal). Un 17% más que en el año 2018. En 2019 la facturación del comercio electrónico creció un 76% y en el primer trimestre del 2020 conservo la tendencia, con una suba del 75% (CACE, 2020). Esto demuestra que la frecuencia de compra mediante el uso tecnológico e internet está creciendo y a una gran velocidad.

Iniciativas impulsadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico como el Cyber Monday tiene como objetivo que el comercio electrónico pueda seguir creciendo y así poder incrementar la cantidad de compradores online. En el año 2019 participaron 555 empresas y tuvieron 3 millones de usuarios en el sitio oficial (CACE, 2019). Esta es otra evidencia de la tendencia e importancia que este canal comercial posee.

Redolfi también está realizando una modificación significativa en toda su operación logística, la cual incluye concentrar la operación en un centro de distribución principal y gradualmente cerrar las sucursales actuales. El distanciamiento generará una incerteza en los tiempos de entrega por parte del cliente. Esto provocará un potencial deterioro en el servicio de entregas expresamente mencionado por el dueño en la entrevista, lo que debilitará la relación que actualmente poseen con sus clientes.

Análisis de contexto

PESTEL

Utilizaremos el análisis de PESTEL para analizar los impactos que tienen los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del macro entorno.

Comenzando por el ambiente político, Argentina posee un gobierno que cree en la gran intervención del estado de forma activa en todos los sectores de la sociedad. Las empresas no tendrán libertad plena en su operar general, tanto comercial debido a los controles de precios y aumento de impuestos (afectando sus márgenes), como a nivel de estructura sin poder reestructurarse según lo considere conveniente frente a las penalidades impuestas como por ejemplo la doble indemnización. En fin, las tomas de decisiones de las empresas van estar muy limitadas bajo las reglas y restricciones que defina e imponga el gobierno, las cuales se están viendo agravadas por la pandemia a causa del Covid-19.

En el aspecto económico, existe una fuerte intervención del Estado. Debido a esta cuarentena tan exigente y prolongada impulsada por el gobierno, empresas (principalmente pymes) están quebrando y cerrando sus puertas, lo cual genera una desocupación mayor. Otras se ven forzadas a pasar a lo informal para subsistir. En los meses de abril y junio del 2020, 18.546 empresas terminaron cerrando, dejando sin empleo a 284.821 personas (Clarín, 2020). Las empresas que comercializan y distribuyen alimentos, entre otros, se consideran esenciales, por lo tanto, el decreto de cuarentena no les prohíbe que continúen con su operación de abastecimiento al mercado. Argentina está en un proceso de recesión desde el 2018, el cual está generando una caída grave del PBI. Con la devaluación del peso frente al dólar, el poder adquisitivo de la sociedad se está viendo gravemente afectado, el cual cada vez es menor. Eso afecta directamente al

consumo de forma negativa, y este termina provocando una contracción del mercado. El IPC se ubicó en 2,2% en junio y acumuló en los últimos doce meses una suba del 42,8% según el Indec, a pesar de las medidas tomadas por el gobierno como el programa de "Precios máximos", congelamiento de tarifas, alquileres, nafta y servicios. Se proyecta para este año una inflación del 39,5% (Infobae, 2020). En conclusión, las industrias participarán en un contexto con una fuerte caída del consumo provocando una contracción del mercado el cual afectará la facturación, lo cual terminará repercutiendo de forma negativa en la rentabilidad de las mismas. Esto se complementa con la pérdida de clientes compradores por cierre y por el paso a la informalidad de otros. Inexorablemente llevará a un escenario recesivo, más agresivo, competitivo y de lucha por la sobrevivencia.

Dentro del contexto social, el deterioro económico antes mencionado se verá reflejado en los indicadores sociales. Se estima un aumento fuerte del desempleo, la pobreza y la indigencia para fines del 2020 (Infobae, 2020). Debido al deterioro notable de la capacidad del poder adquisitivo de gran parte de la población, el gobierno ha implementado diferentes herramientas de ayuda y soporte a esa franja de la sociedad más vulnerable con diferentes tipos de planes de asistencia social, como por ejemplo la tarjeta alimentaria y el IFE. Estas medidas se canalizan principalmente al consumo atenuando la gran caída prevista. Algunas empresas, potencialmente se verán beneficiadas, ya que el consumo se direcciona más hacia productos esenciales tanto alimenticios como de limpieza. Esta caída del consumo por falta de poder adquisitivo también impactará en el inventario de las empresas, puntualmente en las rotaciones de sus productos (capital de trabajo); lo cual disminuirá el giro en productos de primeras marcas y se aumentará en productos más económicos como los de segundas y terceras marcas. Otro factor preocupante es la inseguridad, la cual se está incrementando. Las industrias y empresas, con su operación, se enfrentarán a un escenario cada vez más inseguro (Infobae, 2020).

Con respecto al factor tecnológico, la sociedad como las empresas está presenciando el avance de la tecnología de forma constante. Las empresas están cada vez más dependientes de la tecnología, y sin la ayuda de esta para su desarrollo, ellas pierden competitividad. Mediante la ayuda de la tecnología, las industrias y empresas tienen la posibilidad de reducir sus costos, eficientizar procesos, mejorar su comunicación y rendimiento, entre otros beneficios.

Desde el punto de vista ecológico, existe una mayor concientización de la sociedad con el cuidado y protección del medio ambiente. Cada vez se torna más importante para una empresa ser sustentable por el valor que le da la sociedad al cuidado

del mismo (Iprofecional, 2020). En Argentina existe la "Ley general del ambiente", Ley 26.675 (Compromiso ambiental, 2020). Una tendencia es el "marketing ecológico", el cual varias industrias apostarán para reforzar la imagen de responsabilidad social corporativa para afianzar el compromiso con el medio ambiente (Antevenio, 2020).

Sobre el entorno legal, las industrias y empresas deben cumplir de forma obligatoria la Ley para poder operar y no tener consecuencias. Por ejemplo, la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, el cual controla que las empresas provean un ambiente saludable y un entorno seguro para trabajar (Ley 19.587, 1972); otro ejemplo es, la Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo, la cual es para prevenir los riesgos y la reparación de daños derivados del trabajo (Ley 24.557, 1995).

5 "P" de Porter

Para el análisis del micro entorno en el que se encuentra la empresa utilizaremos la herramienta de análisis de "Las 5 Fuerzas de Porter" la cual nos ayudará a comprender y determinar el nivel de competencia del mercado, intensidad competitiva y rivalidad, en el que opera la empresa. Consiste en el análisis del "Poder de negociación del cliente", "Poder de negociación del proveedor", "Amenaza de nuevos competidores entrantes", "Amenaza de nuevos productos sustitutos" y "Rivalidad entre los competidores".

En cuanto al poder de negociación del cliente, este posee un reducido poder de negociación en cuanto se refiere a precios y financiación por ser clientes de pocos recursos y por no poseer medios propios para transportar la mercadería en lo general; aun así, este tiene la alternativa de elegir otro proveedor de manera fácil por las diferentes alternativas que existe en ese mercado. Cabe destacar que los clientes son sensibles a los precios y si bien no tienen poder de negociación, tienen poder de decisión a la hora de elegir abastecerse de diferentes proveedores.

Con respecto al poder de negociación del proveedor, si ellos se segmentan, podemos diferenciar proveedores muy importantes/líderes tales como Arcor, Kraft Food Argentina (Actualmente Mondeles), Procter & Gamble, entre otros, los cuales poseen un alto poder de negociación pudiendo decidir y establecer sus condiciones. Por otro lado, otros proveedores con menor relevancia como Dubano, Regional Trade, entre otros, no tienen el mismo poder de negociación debido a que son segundas y terceras marcas; las cuales, a comparación de las primeras marcas, poseen una menor presencia en el mercado. Para los proveedores, se entiende que su poder de negociación potencialmente podría disminuir si su cliente realiza compras de grandes volúmenes y/o incrementa su presencia e importancia en el mercado.

Sobre la amenaza de nuevos competidores, tradicionalmente para empresas de magnitud no fue fácil ingresar al mercado a competir porque se necesitaba una gran estructura comercial y logística que dé a conocer y lleve sus productos al mercado. En la actualidad, el e-Commerce facilita esta entrada a cualquier empresa indiferente de su estructura. Las empresas productoras y/o comerciales que no poseen una estructura comercial que incluya preventistas (reducción de costos) y una estructura de logística de entrega propia, tienen la posibilidad de llegar al mercado mediante la utilización de empresas de logística ya existentes. Cualquier empresa importante que utilice o decida utilizar el canal e-Commerce, puede expandir su sector de alcance logrando la captación de nuevos clientes. De esta manera las empresas existentes que operan en otros mercados, mediante la plataforma electrónica podrían ingresar sin fuerza de ventas generando un ahorro importante en su cadena de valor, debiendo preocuparse solo en garantizar la efectividad en la logística de entrega. En definitiva, se facilita el ingreso de nuevos competidores. El e-Commerce es una herramienta que se transformó en una gran oportunidad y amenaza desde el punto de vista de nuevos integrantes al mercado.

La amenaza de nuevos productos sustitutos siempre está presente, pero para los mayoristas no es una amenaza relevante dado que comercializan variados productos de diferentes marcas, segmentos, rubros y categorías. Varias de ellas pueden competir entre sí, como por ejemplo Arcor y Kraft (Mondeles), los cuales mediante productos de la misma categoría pueden competir por un mejor posicionamiento de precios en el mercado. Los mayoristas tienen la libertad y la flexibilidad de comercializar y ofrecer productos acordes a las tendencias y necesidades de los clientes. En fin, pueden modificar y/o adaptar su portfolio fácilmente siempre que lo consideren conveniente.

Por último, está el nivel de agresividad entre los competidores. Los principales competidores que tiene el mercado son los mayoristas con distribución, otros mayoristas con salones comerciales, y empresas con preventistas y entrega a domicilio, los demás son pequeños competidores. El mercado es altamente competitivo dado que los clientes son altamente sensibles a los precios y cada competidor trata de realizar mejores propuestas para mantener o incrementar su participación de mercado. Este nivel de competitividad aumenta en procesos recesivos dado a que el mercado tiende a contraerse. Por ejemplo, la compañía Arcor, mediante su canal de distribución, hoy es una gran amenaza porque ya está implementando el canal comercial e-Commerce tanto para el cliente intermediario como para el consumidor final. (Porciani G., 2020).

Diagnóstico Organizacional

Cadena de Valor

Para el estudio de la situación interna de A. J. y J. A. Redolfi se utilizará el instrumento de la Cadena de Valor. Esta herramienta de análisis busca maximizar la creación de valor al mismo tiempo que se minimizan los costos. Analiza cada actividad interna que se realiza en la empresa y las diferencia en "Actividades Primarias" las cuales agregan y proporcionan valor de forma directa al cliente que son: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing & Ventas y Servicio; y las "Actividades de Apoyo" que no aportan valor al cliente, pero sin ellas no sería posible la realización de las primarias, las cuales son: Infraestructura, Administración de RRHH, Desarrollo Tecnológico y Abastecimiento.

En el caso de Redolfi, todo comienza con la compra (abastecimiento) desde el centro principal de distribución a los proveedores. Se recibe la mercadería (logística interna) y se procede con la actividad de control y almacenamiento de la misma. Luego las sucursales realizan su pedido al centro principal, las cuales ya tienen un día y horario de entrega predeterminado. Desde el centro principal se preparan los pedidos para cada sucursal, logística externa (expedición). Luego de terminado los pedidos se continúa con el transporte de la mercadería a la sucursal correspondiente. La sucursal recibe esa mercadería pedida, logística interna (sucursal), y procede con el control y almacenamiento de la misma. Posteriormente se procede con la venta por parte del equipo comercial. Se reciben los pedidos en el área administrativa los cuales se pasan a logística para su preparación, logística externa (expedición). Se transporta la mercadería al punto de venta y se realiza la entrega de la mercadería y la cobranza del pedido (salvo en caso que sea a plazo).

Como conclusión, las áreas que mayor valor aportan al cliente son: el área de marketing y ventas, y de logística externa. El área de ventas le ofrece al cliente la atención personalizada mediante la visita física del vendedor, el mismo ofrece asesoría, un amplio portafolio de productos y un cierto plazo de pago en algunos casos puntuales. De forma adicional, el área de logística externa ofrece el servicio de entrega del pedido al domicilio del cliente en un tiempo menor a 48hrs, el cual es razonable para el mercado en el cual Redolfi opera.

FODA

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar sus características tanto internas (Fortalezas y Debilidades) como las del entorno (Oportunidades y

Amenazas) para poder, mediante una matriz cuadrada, entender de una forma más objetiva la situación de relación de la empresa con el mercado. La siguiente es la matriz correspondiente al reporte de caso de Redolfi:

Fortaleza	Debilidad
Experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo.	Tiene un solo canal de comercialización. Atención mediante vendedor en punto de venta.
Marca registrada, Redolfi.	Limitada llegada al mercado.
Comercialización de marcas líderes de mercado.	No tienen sus clientes categorizados.
Amplio mix de productos / Flexibilidad de cartera.	No es proactiva en el uso de las tecnologías disponibles.
Precios competitivos.	No posee un sistema activo de captación de nuevos clientes.
Oportunidades	Amenazas
Nuevos servicios disponibles a los clientes.	Contracción del mercado por pérdida de poder adquisitivo de la sociedad.
Expansión y disponibilidad de nuevas tecnologías.	Pérdida de mercado por falta de propuesta comercial actualizada.
Expansión y disponibilidad de Internet.	Mejora del servicio prestado por parte de la competencia.
Puntos de venta sin visita y/o atención.	Avance de las grandes industrias hacia canales de atención directa.
	Avance de la competencia actual y potencial.

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de sus fortalezas, al estar con más de 50 años en el rubro de la comercialización de productos de consumo masivo, la empresa tiene una gran experiencia en como operar en el mercado de manera general. Esos años se reflejan en lo conocida y relevante que es la marca "Redolfi", la cual transmite confianza a los clientes y les da una posición firme en el mercado frente a sus competidores.

El trabajar con marcas líderes en el mercado como Arcor, Kraft, Procter & Gamble, entre otros, les da la fortaleza como empresa porque son marcas ya establecidas en el mercado. Son marcas que no solo generan confianza al consumidor por la calidad del producto, si no que tienen un gran valor agregado.

Otra fortaleza es el amplio mix de productos que tienen a disposición para sus clientes, los cuales no son todos iguales ni buscan lo mismo. Esto le permite a Redolfi poder satisfacer las exigencias de cada cliente y al mismo tiempo cubrir las diferentes

demandas en el mercado. A esto se le suma la flexibilidad de portfolio de productos, el cual puede variar según tendencias y necesidades.

El ofrecer precios competitivos es otra de las grandes fortalezas que tiene la empresa, lo cual es muy relevante en un mercado donde los clientes son altamente sensibles a los mismos.

Entre sus debilidades, una muy relevante es que Redolfi utiliza solo un canal de comercialización, el cual es mediante la visita del vendedor al punto de venta. El servicio, al depender solo de la llegada del vendedor, se auto limita la llegada y la cobertura al mercado. Si utilizara más de un canal, su cobertura sería mayor.

La empresa no realiza la segmentación y la categorización de sus clientes. Esto es algo negativo dado a que la empresa pierde proximidad y conocimiento sobre sus clientes. La empresa no realiza propuestas comerciales acordes a cada tipo de cliente.

Otra debilidad que posee, es que no disponen de un sistema para el mantenimiento y captura de nuevos clientes.

Redolfi posee muchas oportunidades en su horizonte. La empresa puede aprovechar la tendencia y el impulso de la tecnología ya disponible en el mercado para ofrecerles a sus clientes un nuevo y mejorado servicio de atención. Obteniendo una mejor retroalimentación sobre sus clientes y así lograr brindarles un servicio más personalizado.

La empresa puede obtener una mejor y mayor cobertura de clientes y aumentar significativamente su llegada al mercado mediante el canal de ventas electrónico, aumentando su competitividad y a su vez, la rentabilidad de la empresa.

A su vez, la empresa se enfrenta a varias amenazas. Existe una posible pérdida de participación en el mercado debido a un aumento en el nivel de agresividad por parte de los competidores actuales que pretenderán mantener su volumen en el mismo, a causa de la contracción del mercado en general provocado por la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad.

La modernización de las estrategias comerciales alineadas a la tendencia del uso de las tecnologías actuales (e-Commerce), representa otra amenaza significativa para aquella que no lo haga, manifestándose como una pérdida de valor de su servicio.

Otra amenaza es el ingreso de nuevos competidores al mercado dada la disminución de la barrera de entrada a causa de la ayuda de la tecnología y por el avance de las industrias hacia canales de comercialización de forma directa para reducir costos. Esto repercutirá en una potencial caída de la facturación.

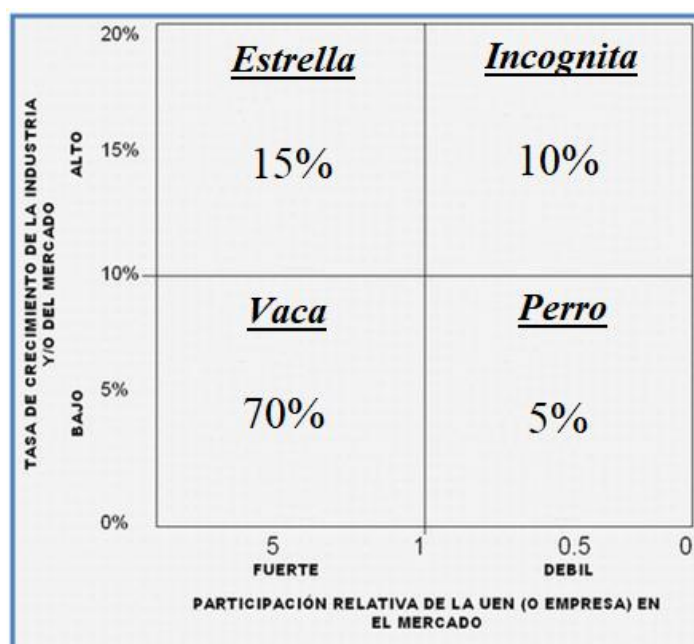
Análisis específico según perfil profesional

Matriz BCG

Esta herramienta se puede utilizar para el análisis de las unidades de negocio que posee un grupo inversor como también la cartera de productos de una empresa. Consiste en poder identificar los productos y analizar en la situación de mercado que se encuentra cada uno para poder tomar decisiones al respecto. Las dimensiones que se utilizan son dos, tasa de crecimiento del mercado y participación del producto en el mercado. De la cartera de productos, también sirve para analizar los productos en términos de retorno de la inversión. Existen cuatro tipos de productos: Estrella, Vaca, Incógnita y Perro.

Dado que la información disponible sobre los productos que comercializa Redolfi es limitada, me posiciono en el comportamiento más frecuente de los mayoristas con foco en alimentos. En el caso de Redolfi, a la Matriz BCG solo la utilizaremos para analizar su cartera de productos. Redolfi tiene la libertad de elegir los productos que mejores retornos le generen, por lo tanto, puede dejar de trabajar un producto que tenga poca rotación, poco margen y que esté en decadencia.

Se estima que su cartera de productos está compuesta en aproximadamente un 70% de productos vaca, entre los cuales estarían las bebidas, los alimentos y los cigarrillos; en un 15% con productos estrella, compuesto por productos de limpieza; en un 10% con productos incógnita, como ser productos light, sin T.A.C.C., y orgánicos; y finalmente en un 5% con productos perro, tales como fósforos y artículos relacionados con fotografía. Se aprecian en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración propia.

La gestión de Redolfi debería estar más orientada a que su cartera de productos esté compuesta por una gran cantidad de productos "vaca" y "estrella", complementada de productos "incógnita" que potencialmente puedan transformarse en "estrella" e ir depurando de su cartera los productos "perro". Redolfi no tiene costo de salida si desea discontinuar la comercialización de un producto. Lo cual les permite optimizar su cartera de productos de forma simple y ágil.

Marco Teórico

En esta porción del reporte de caso se presentarán definiciones de autores referentes con respecto a la temática abordada. En esta se reforzará lo fundamental y determinante, en el éxito de la empresa, que es la relación, satisfacción y servicio al cliente, el mantenimiento y ampliación de mercado, la importancia de la tecnología en las empresas, la recopilación de datos, reducción de costos y el riesgo del ingreso de nuevos competidores al mercado.

El servicio al cliente brindado por las empresas es de extrema importancia y relevancia. Kotler y Keller (2012) afirman que:

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior (Kotler y Keller, 2012, p. 33).

Adicionalmente, dentro de las principales fuerzas sociales, los autores mencionan el poder de compra del consumidor, haciendo referencia a la facilidad y a las posibilidades de compra que hoy disponen los clientes, debido a que pueden realizar pedidos desde cualquier parte del mundo, cualquier día y en cualquier horario, a causa de la desintermediación por medio del uso de internet, omitiendo ofertas locales (Kotler y Keller, 2012, p. 13).

Sumado a lo mencionado, Oliver (2006) define la *lealtad* como:

Un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento (Kotler y Keller, 2012, p. 127).

Por otro lado, Kotler y Keller (2012) agregan que “ La creación de una conexión fuerte y sólida con los clientes es el sueño de todo especialista en marketing, y a menudo es la clave para el éxito de dicha función en el largo plazo” (p. 141). Siempre reforzando

que “ No es suficiente atraer nuevos clientes; la empresa también debe mantenerlos y aumentar sus negocios con ellos. ” (Kotler y Keller, 2012, p. 139).

Otro punto relevante, es que en la actualidad la mayoría de las empresas optaron por el marketing multicanal. Esta adición de canales les genera tres beneficios: el aumento de llegada y cobertura al mercado, menores costos del canal (como las ventas por internet) y la posibilidad de realizar ventas más adecuadas a los clientes (personalización de los pedidos). No hay que omitir que tiene su desventaja, y esta es que puede generarse una competencia entre los canales por los mismos clientes a la cual Kotler y Keller (2012) definen como *conflicto de canal* (Kotler y Keller, 2012, p. 434-435).

Es necesario resaltar que Kotler y Keller (2012) afirman que “Las empresas de éxito continúan realizando cambios en el marketing según se producen los cambios en el mercado y en el cibermercado” (p. 19). Dentro de sus 10 pecados mortales del marketing indican que uno de ellos es “La empresa no aprovecha al máximo la tecnología” (p. 19) y uno de sus 10 mandamientos del marketing es “La empresa constantemente añade tecnología que le da una ventaja competitiva en el mercado” (p. 19). En su conjunto nos destacan y demuestran que las empresas que ignoren la tecnología, y no actualicen la misma quedan relegadas por la competencia que así lo haga. Esto se fortalece con el ejemplo de Tower Records (tienda física de música), que ignoró las advertencias sobre las descargas de música por internet y del crecimiento de tiendas de descuento, lo cual afectó sus ventas de forma negativa y llevó a sus tiendas físicas a la liquidación (Kotler y Keller, 2012, p. 81).

Además, como indican en su libro Kotler y Keller (2012), “Las empresas organizan su información en base de datos de clientes, productos y vendedores, y luego las combinan” (p. 71). Mediante la correcta recopilación, almacenamiento y organización de la información en el almacén de información (Data Warehouse), le permite a la empresa poder segmentar la información de cada cliente y así lograr categorizarlos; dando la posibilidad de crear y brindar ofertas personalizadas a los clientes basada en su historial de compras, su frecuencia y valores de las mismas, evitando un “bombardeo masivo de información” (p. 71) a todos sus clientes (Kotler y Keller, 2012).

La estrategia de océano azul de W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005) que se describe en Koontz, Weinrich y Cannice (2008), hace referencia a que las empresas deben “enfocarse en oportunidades que exploran aguas no contenidas (oportunidades)” (p. 141-142) al que nombraron *Océano azul* y no en el *Océano rojo*, en el cual hay una competencia existente. El océano azul es un mercado que no está captado, al cual se le

puede ofrecer un producto/servicio que sea único en él, por lo tanto, la competencia sería irrelevante y/o inexistente (Koontz, Weinrich y Cannice, 2008).

Entre las estrategias genéricas de Porter (2000) mencionadas en Koontz, Weinrich y Cannice (2008), una de ellas, tiene una perspectiva diferente a la estrategia del océano azul. En este caso, el objetivo de la estrategia general de liderazgo de costo es "que una empresa tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores" (p. 147). Para lograrlo, remarcan que se "requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos" (p. 147). Se interpreta que Porter sugiere que las empresas con la elección de la estrategia mencionada, naveguen por las aguas del "océano rojo", donde existe una gran competencia. (Koontz, Weinrich y Cannice, 2008).

Para Kotler y Keller (2012), "Las empresas pueden mejorar su eficiencia de costos mediante el uso diestro de Internet" (Kotler y Keller, 2012, p. 15).

Las 5 fuerzas de Porter hacen referencia a las amenazas que constantemente se enfrenta una empresa en un mercado competitivo. Una muy relevante para este reporte de caso es la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado. Esta explica que en un mercado donde los rendimientos del capital son mayores a los costos, es un llamado para que nuevos competidores quieran ingresar en él, con el objetivo de incrementar su capacidad productiva en ese sector. Dentro de los diferentes mercados, según Porter (2006), citado en Kotler y Keller (2012), "El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas" (Kotler y Keller, 2012, p. 232).

Según Levy (1981), la competitividad evolutiva hace referencia a que las empresas deben poder explicar su entorno para poder identificar sus objetivos y procedimientos de cambio, de forma tal que su capacidad de adaptación sea creciente. "O plan o crisis" (Levy, 1981, p. 45).

En conclusión, los autores mencionados resaltan la importancia de la relación de las empresas con sus clientes mediante el servicio prestado y/o la entrega de valor, la cual se ve beneficiada y facilitada mediante el uso de la tecnología. Se considera que la estrategia de diferenciación con costos razonables es más acorde a la temática planteada debido a que representa mejor la realidad de este reporte de caso, la cual se ve acompañada por la tecnología y las demás prestaciones y beneficios que esta provee.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Por todo lo expuesto, es adecuado señalar que A. J. y J. A. Redolfi no tiene una estrategia comercial acorde a las tendencias y demandas actuales que exige el mercado. Bajo el lineamiento estratégico comercial mono canal actual con el que opera la empresa, su servicio es limitado y se encuentra en un proceso de deterioro gradual y constante respecto sus competidores y expectativas de los clientes. Por otro lado, se auto limita para poder seguir creciendo y desarrollándose en el mercado. Evidentemente tiene una enorme parte del mercado sin atender y no poseen un plan de captura para potenciales nuevos clientes.

Adicionalmente, ya que no poseen sus clientes segmentados ni categorizados, es pertinente indicar que la empresa no profundiza en el conocimiento de sus clientes para ser más efectivos y así brindar una atención más asertiva a cada uno. Esto genera un menor desempeño por parte de los vendedores y el servicio brindado por la empresa.

Justificación del problema

Como se mencionó en el análisis PESTEL, el escenario económico es alarmante, y Redolfi está operando en un mercado el cual se va contraer y se va tornar cada vez más competitivo, por lo cual no se puede continuar operando de la manera actual, se debe modificar la estrategia comercial.

Con lo señalado y en base al análisis del FODA de su situación actual, Redolfi es una empresa estable por su experiencia y nombre, por las marcas que comercializa, sus diversos productos y precios. Pero su estrategia comercial, de solo atender al cliente mediante sus vendedores, está debilitando a la empresa debido a que está perdiendo fuerza frente a las nuevas tendencias del mercado y a las nuevas propuestas comerciales por parte de grandes industrias. Este problema también se ve manifestado en la reducida porción de mercado potencial que hoy abarca y atiende, y está en un 20,4% aproximadamente (6.000 puntos de ventas actuales vs. 29.278 pdv de mercado) más allá de no tener una estrategia para captar nuevos clientes. Esto se agrava al atender toda su cartera de clientes bajo una misma propuesta comercial, al no tener segmentados ni categorizado los clientes, lo cual no atiende a las particularidades y necesidades de cada cliente y el rendimiento del vendedor se ve afectado de forma negativa.

De seguir en esta dirección, Redolfi se encontrará en una posición desfavorable y débil para enfrentar amenazas tales como la contracción del mercado con un potencial aumento de la agresividad por parte de los competidores, una propuesta mejorada de

servicio por parte de la competencia actual, el avance de industrias mediante canales de atención directos, y el aumento de la competencia mediante el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Lo positivo es que Redolfi está en condiciones y a tiempo de modificar y readaptar su estrategia comercial, a una actualizada y acorde, para así poder hacerle frente a esas amenazas y aprovechar las oportunidades disponibles que ofrece el mercado.

Conclusión diagnóstica

Posterior al análisis y la determinación de las amenazas, limitaciones y oportunidades que hoy tiene Redolfi de cara al mercado y su contexto, se llega a la conclusión que una **estrategia comercial multicanal** es la más adecuada. En este caso, el canal comercial electrónico, *e-Commerce*, conjuntamente con la gestión de la segmentación y categorización de los clientes, de forma complementaria al canal directo mediante los vendedores, contribuirán significativamente brindando a Redolfi muchos beneficios. Entre los principales, la empresa podrá capitalizar oportunidades como una ***mayor cobertura de mercado*** llegando a más puntos de venta que actualmente no atiende, la cual no tendrá límites. Podrá disponer de una mejor retroalimentación de sus clientes actuales y así ***mejorar su comunicación y servicio ofrecido*** mediante el envío de ofertas más adecuadas a sus necesidades, que el cliente tenga información disponible de sus pedidos, que puedan realizar seguimientos y estar actualizados de los estados de los mismos, disponer información sobre sus cuentas corrientes, participar de encuestas y así obtener beneficios/bonificaciones las cuales llamen al interés de los clientes para fidelizarlos, entre muchos más. Esa retroalimentación también se canaliza por medio de un vendedor que se encontrará más informado y capacitado, mejorando su performance y potenciando el servicio general brindado por Redolfi. Esta estrategia también tendrá su impacto en la **reducción de costos**, lo que le dará la oportunidad a la empresa de ser más competitivo y agresivo en el mercado, ganando más participación y obteniendo como resultado final una **mejora en su rentabilidad**.

Propuesta

Objetivo general

Aumentar la facturación en un 10% en el año 2021, en términos reales, respecto a su año anterior de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, mediante una estrategia comercial más integrada, flexible y dinámica. Es un objetivo viable ya que se prevé un aumento de las ventas a causa de la mejora del servicio ofrecido, propuestas comerciales más asertivas debido a la segmentación de los clientes y por la incorporación de nuevos clientes, dado que hoy atienden solo el 20,4% del mercado potencial.

Objetivos específicos

- Desarrollar una estrategia comercial multicanal (mediante la incorporación del e-Commerce) a ser implementada en el mes de julio del 2021, con el objetivo de agregarle valor al servicio actual, capturar nuevos clientes, afianzar y consolidar su posición en el mercado con esta tendencia y por ende aumentar su facturación significativamente. Es posible de lograrlo ya que Redolfi posee los recursos necesarios y la tecnología ya está disponible.
- Alcanzar una participación del 12.6% en las ventas totales por medio del canal e-Commerce en el segundo semestre del año 2021, el cual es alcanzable debido a los nuevos puntos de ventas que serán capturados y atendidos mediante este nuevo canal, a propuestas comerciales segmentadas exclusivas a la totalidad de la cartera de clientes y a la tarea de promoción de los vendedores complementada con la campaña de comunicación.
- Alcanzar una participación del 8% en las ventas totales de los clientes actuales mediante la compra utilizando el canal e-Commerce en el segundo semestre del año 2021, el cual es alcanzable ya que los clientes recibirán propuestas comerciales segmentadas exclusivas del canal e-Commerce más acorde a las características de sus puntos de ventas.
- Captar un 8% promedio adicional de clientes compradores en el último cuatrimestre del año 2021 respecto a la cantidad de clientes actuales (6.000), el cual es posible ya que está apalancado por el plan de comunicación masivo de la nueva plataforma y prospección de nuevos clientes por parte de los vendedores teniendo en consideración que el mercado potencial solo en la provincia de Córdoba es de 29.278 puntos de venta.

- Reducir en un 5% el impacto del costo logístico durante el segundo semestre del año 2021, el cual es posible debido al aumento de ventas manteniendo los costos fijos ya que la estructura logística interna y externa (Recursos humanos y vehículos) continúa igual.

Alcance

Se pretende llevar a cabo una estrategia comercial multicanal, atención directa mediante visita al punto de venta por parte de un vendedor y el canal electrónico "e-Commerce", que se implemente en el mes de julio del año 2021 y esté afianzado al finalizar el segundo semestre de año. El alcance del plan abarca la totalidad de las áreas geográficas en las que actualmente comercializa y distribuye Redolfi sus productos. Este proyecto involucra todas las áreas de la empresa (el área de ventas, administración (incluidos sistemas) y logística interna y externa).

Acciones concretas a desarrollar

1. Desarrollar una plataforma de e-Commerce para PC, Android e IOS.

Debido a que la nueva estrategia definida multicanal será llevada a cabo mediante el e-Commerce y Redolfi no posee esta herramienta, se realizará una búsqueda y contratación de una empresa para la creación de la misma. Se comenzará con la búsqueda de empresas para comparar presupuestos y calidad de servicios ofrecidos. Una vez decidido cuál es la mejor alternativa, se procede con la contratación de la empresa para crear la aplicación y su respectivo mantenimiento. La aplicación debe contar con los siguientes requisitos:

- a. Nombre de la aplicación: E-Redolfi.
- b. Cada cliente debe tener un usuario y clave identificadora para acceder a la plataforma.
- c. Los clientes nuevos serán aceptados si cumplen con los requisitos correspondientes solicitados por la empresa.
- d. Que permita realizar la gestión integral de una cuenta cliente (gestión de claves, preguntas frecuentes, instructivos, anuncios mensuales, etc.)
- e. Que sea ágil, dinámica y friendly para realizar transacciones y consultas.
- f. Disponibilidad de la totalidad del portfolio de productos (con fotos, descripción y código), segmentado por categorías de productos, mix por canales comerciales, etc.
- g. Acceso a un carro de compra en todo momento de la navegación.
- h. Que esté actualizada con el stock disponible.

- i. Debe contener pautas como pedido mínimo.
- j. Que ofrezca diferentes alternativas de pago.
- k. Acceso al cliente para seguir el estado de los pedidos pendientes de entrega, tanto ingresados por la plataforma como por el vendedor, informando tiempos de entregas previstos (según plan logístico predefinido).
- l. Acceso del cliente para ver el estado de su cuenta corriente en caso de compras a plazo.
- m. Que permita la generación y envío de ofertas customizadas según la categorización del cliente.
- n. Que permita realizar encuestas de satisfacción, sorteos por diferentes motivos, consultas de diferentes tipos y que los clientes puedan acceder a beneficios para así incentivar la fidelización por parte de los mismos.

Presupuesto: Ver anexo 1.

Marco de tiempo: De enero a fin de abril (4 meses). Lanzamiento previsto para 28/06/2021.

Medición: Se realizaran testeos por parte de empresa para verificar que la aplicación funcione en sus perfectas condiciones.

2. Conectar los sistemas mediante una interface que permita el flujo de información entre sistemas.

Dado que son sistemas independientes (sistema actual que utiliza Redolfi y la nueva aplicación) y es necesario que exista una interacción entre uno y otro, los dos sistemas deberán estar integrados mediante una interface que permita el flujo rápido, ágil y sin errores de información entre los mismos. Esto evitará la manipulación de los datos respetando la información de origen. En el caso de los pedidos realizados por la aplicación, podrán ingresar automáticamente (evitando pasar cada pedido de forma manual) al sistema de Redolfi y recorrer el flujo y filtro correspondiente junto con los demás pedidos realizados por los vendedores. Complementariamente, esto permitirá disponibilizar y nutrir la aplicación con toda la información necesaria según mencionado en los puntos anteriores del desarrollo de la aplicación.

Presupuesto: Ver Anexo 2.

Marco de tiempo: En mayo (1 mes).

Medición: Se verifica que la información fluya de forma rápida y correcta desde y hacia los dos sistemas. Primero se realizarán diferentes pedidos del mismo cliente utilizando la nueva herramienta y otros enviados por el vendedor, para comprobar que los

pedidos ingresen correctamente. Al mismo tiempo se realizarán en el sistema actual diferentes tipos de cambios y testeos para verificar que estos se vean reflejados en la aplicación.

3. Segmentación y categorización de los clientes actuales.

Para poder mejorar el nivel de servicio ofrecido a los clientes y así ser más eficientes a la hora de realizar propuestas comerciales, con la información disponible de todos los puntos de venta actuales que posee Redolfi, se llevara a cabo una segmentación y categorización de los clientes. Se los segmentarán en base al tipo de canal comercial que son (Kioscos, Almacenes. Autoservicios, Despensas, Estaciones de servicio, etc.) y su categorización (A, B, C, D) la cual estará dada por su facturación y/o volumen de compra. Esto permitirá definir estrategias acordes a las diferentes características de cada punto de venta.

Presupuesto: No incluye debido a que será realizado por el personal de ventas y administración.

Marco de tiempo: De enero a mitad de marzo (79 días).

Medición: Corroborar que el 100% de la cartera de clientes este segmentada y categorizada.

4. Crear el puesto de gestión de la aplicación.

Ya que la nueva estrategia utilizará una nueva plataforma (aplicación), ésta debe ser gestionada y monitoreada, por lo tanto se necesita un responsable que lleve a cabo todas las tareas necesarias para el correcto funcionamiento y operación de la misma.

Esta nueva posición será un anexo al área administrativa. Para la gestión de esta nueva área se procederá con la búsqueda, contratación y capacitación necesaria de un responsable. El perfil de este deberá tener: conocimientos de sistemas, tener conocimientos comerciales como también de marketing y tener capacidad de interacción con las demás áreas. Algunas de las tareas que llevará a cabo será como la de crear ofertas semanales para los diferentes tipos de clientes, atenderá reclamos y/o consultas, comunicará anuncios, analizará encuestas, brindará soluciones ante problemáticas que ocurran, entre otros. En otras palabras, será responsable del correcto y ágil funcionamiento de la aplicación en su totalidad.

Presupuesto: Ver Anexo 3.

Marco de tiempo: De mitad de febrero a fines de marzo (45 días) para la búsqueda, selección y contratación del nuevo integrante. Para capacitarlo durante abril (30 días).

Medición: Se pondrá a prueba sus conocimientos realizando actividades y tareas correspondientes al uso de las plataformas (Aplicación y sistema actual).

5. Presentación interna del nuevo modelo comercial y de la plataforma.

Con el objetivo de poder presentar el nuevo proyecto a los integrantes de la empresa, generando entusiasmo, motivación, compromiso y al mismo tiempo reducir resistencias al cambio, se realizara un evento de alto impacto en la casa matriz, James Craik, que permita mostrar los desafíos a los que se enfrenta la empresa junto con la nueva estrategia comercial definida y sus objetivos. En este evento se presentará de forma general la nueva herramienta que incorporará la empresa. El objetivo de esta reunión será no solo informar el personal sino, realizar un endomarketing que genere motivación, entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia que facilite así la aceptación de este proyecto y disminuya las potenciales resistencias naturales de las personas a los cambios.

Participarán de este evento la totalidad de los mandos altos y medios de toda la empresa, más el personal de ventas.

Presupuesto: Ver Anexo 4.

Marco de tiempo: Selección, contratación y organización con la agencia de eventos entre mitad de marzo y fines de abril (45 días). Realización del evento 29/05/2021.

Medición: Evento realizado con una asistencia del 90% de los invitados.

6. Capacitación del personal de ventas, administración y logística.

Con el objetivo de que todo el personal involucrado esté capacitado y en excelentes condiciones de llevar adelante la estrategia, se realizaran capacitaciones de aprendizaje y formación según el rol que cada uno tenga. En cada sucursal, en sus respectivos salones donde se realizan las reuniones habituales de ventas, se realizarán diferentes tipos de capacitaciones al personal involucrado en el funcionamiento de la nueva herramienta. En el caso de los vendedores, se realizarán 2 reuniones el mes previo a la implementación efectiva de la plataforma al mercado con toda la información de cómo se utiliza la nueva aplicación. El objetivo de estas reuniones es capacitar el vendedor para que él tenga la capacidad y el conocimiento necesario para mostrarle y enseñarle como se utiliza la aplicación en su totalidad al cliente y así poder responder las preguntas e inquietudes que le surjan. Se le entregará a cada vendedor un instructivo detallado de la aplicación para cada cliente.

Las reuniones para el área de administración serán más dirigidas en la operación de recepción, generación y control de pedidos, así como también la organización y dirección logística de salida para el reparto de los mismos.

En lo concerniente al área de logística, las capacitaciones tendrán su foco en organización de rutas logísticas de entrega.

Otras reuniones podrían surgir de acuerdo a la necesidad y/o por nuevas actualizaciones y beneficios que se le agreguen a la aplicación.

Presupuesto: Ver Anexo 5.

Marco de tiempo: Primer capacitación 02/06/2021 y la segunda capacitación 14/06/2021. Cada reunión durará 4 horas aproximadamente.

Medición: Cada individuo realizará un examen de forma individual donde se pondrán a prueba sus conocimientos, según su área de desenvolvimiento, de lo desarrollado en la capacitación debiendo aprobar el examen con un 80%.

7. Entrega de un instructivo de la aplicación a los clientes actuales.

El propósito de este instructivo es ofrecerle al cliente una guía con el paso a paso de como bajar la aplicación, como crearse un usuario y de cómo realizar una compra. También dispondrá de información acerca de los demás beneficios como el seguimiento de pedidos, información de su cuenta corriente, entre otros. Este será un complemento a la capacitación previa brindada por los vendedores a los clientes en sus visitas habituales.

Presupuesto: Ver Anexo 6.

Marco de tiempo: Entrega al vendedor en la segunda capacitación y este a sus clientes a partir del lanzamiento de la plataforma.

Medición: Listado con las firmas de los clientes que recibieron la capacitación y el instructivo.

8. Campaña de comunicación.

Pretendiendo que se dé a conocer la nueva estrategia y mejora en el valor del servicio a los clientes, se procederá con una comunicación masiva dentro de las zonas que Redolfi hoy tiene llegada.

El mismo mes del lanzamiento de la nueva plataforma de ventas al mercado, se deberá empezar con la campaña de comunicación a los clientes actuales que tiene la empresa. Esta se llevará a cabo mediante publicaciones en internet (en la página de la empresa), por radio local y mensajes por Whatsapp por parte de los vendedores (los cuales seguirán proveyendo de información a los clientes siempre que la empresa lo considere

oportuno y/o necesario). Esto con el objetivo de presentar y dar a conocer la nueva herramienta que dispone la empresa, mejorando su servicio ofrecido al cliente.

Las publicaciones en internet, radio, y mensajes por parte de los vendedores estarán compuestas de: el nombre de la empresa, el logo y nombre de la aplicación, así como también una breve explicación de que beneficios ofrece esta nueva herramienta. En algunos casos, como en internet y los mensajes de texto, podrán ser acompañados de videos dinámicos y explicativos.

Presupuesto: Ver Anexo 7.

Marco de tiempo: Inicia con el lanzamiento de la plataforma y durará 3 meses.

Medición: Cada 15 días se realizará una medición del avance de la incorporación de clientes actuales como usuarios, para finalizar con la totalidad al cabo de 3 meses.

9. Captación e incorporación de nuevos clientes.

Con el fin de ampliar su cartera de clientes y su presencia en el mercado en el que hoy actúa, se procederá con el relevamiento del mismo, el cual tendrá comienzo a partir del tercer mes.

Durante la jornada de trabajo habitual los vendedores deberán buscar nuevos clientes que no son atendidos por la empresa, mostrarles el nuevo y mejorado servicio que Redolfi está disponibilizando en el mercado y proponerles establecer un vínculo comercial con la empresa.

Para incentivar la búsqueda de estos nuevos clientes, los vendedores tendrán objetivos bimestrales (2% de nuevos clientes en base a sus clientes actuales) y recibirán premios (a decidir por la propia empresa) si el vendedor llega al objetivo determinado. Como un incentivo extra, si al finalizar el año calendario el vendedor de forma general llega al número preestablecido (8% promedio de crecimiento en el último cuatrimestre), tendrá un reconocimiento extra (a decidir por la empresa). Es importante resaltar que la captura del nuevo cliente se concreta cuando este realiza y finaliza tres compras en un periodo de dos meses. Concretadas las tres compras en el periodo de dos meses, este nuevo punto de venta, se considera cliente activo de la empresa.

Presupuesto: Ver Anexo 8.

Marco de Tiempo: Comienzo día 06/09/2021.

Medición: Los objetivos son mensuales para los últimos cuatro meses del año. Ellos se revisarán al finalizar cada mes, en los cuales se mostraran los avances de los meses correspondientes y del acumulado en el transcurso del año para que cada vendedor tenga la información actualizada de su avance general.

10. Realización de visitas a los nuevos clientes que utilicen la aplicación.

Se realizarán visitas por parte de los vendedores y/o supervisores de ventas a los clientes que solo utilicen y realicen compras mediante la utilización de la nueva herramienta (aplicación) con el objetivo de tener un contacto directo y personal con el cliente, y que la empresa también esté representada de forma física por parte de un vendedor que cumplirá un rol de asesor comercial.

Para esto se programarán visitas mensuales a estos puntos de ventas (una por mes), las cuales pueden ser más de ser necesario y/o recomendado por los supervisores de ventas. Las visitas tendrán el objetivo de establecer un contacto más cercano y personal con el cliente, saber cómo está la situación general del punto de venta, y mediante este vínculo poder fidelizar y fortalecer la relación del cliente con la empresa.

Presupuesto: No necesario, ya que se planificaran dentro de las rutinas de trabajo.

Marco de Tiempo: Comienzo día 04/10/2021.

Medición: Cantidad de visitas realizadas al mes según reporte interno.

Diagrama de Gantt

Ver anexo 9.

Presupuesto 2021

Ver anexo 10.

Flujo de Fondo del Proyecto Mensual y General del Proyecto

Previendo una facturación para el año 2020 de \$ 271.634.955 (proyectado según base disponible con un crecimiento del 20% anual) y aplicando un crecimiento inflacionario en la facturación del 29% para el año 2021 según el presupuesto enviado por el Ministerio de economía al Congreso, la facturación proyectada para el 2021 sería de \$350.409.092 sin implementación del proyecto. Implementando el mismo, se le adicionará un 10% (\$35.040.909) sobre la base mencionada. Los próximos años se proyecta un aumento del 20% en la facturación adicional.

Como se puede observar en el flujo de fondo del año 2021 (Ver Anexo 11), la inversión y gastos realizados en el primer año de su implementación se recuperan en el mismo, dando un flujo de fondo positivo. Por lo tanto, la VAN del proyecto es positiva. El ROI es del 200.83% teniendo en cuenta que es un negocio en el cual se maneja mucho volumen con márgenes pequeños.

Flujo de Fondo General del Proyecto a 3 años. (Ver Anexo 12).

Los valores de los flujos de fondos se encuentran inflacionados dado que se considera para el año 2021, según el ministro de economía, una inflación del 29%.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este Reporte de Caso podemos concluir que en un mercado altamente competitivo y dinámico es trascendental que las empresas revisen y readapten sus estrategias de forma permanente para así garantizar su continuidad en el mercado, principalmente observando aquellas variables disruptivas como el uso de la tecnología, en particular, en el superlativo avance del e-Commerce.

Este Reporte de Caso tiene como foco el análisis del plan estratégico comercial de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. La empresa posee muchos años exitosos siendo referente en el rubro comercial focalizando su atención en el servicio ofrecido a sus clientes, pero se observa una falta de diagnóstico adecuado para entender la situación actual comercial junto con las nuevas tendencias del mercado y principalmente en aquellos aspectos disruptivos como los avances de la tecnología, lo cual genera que su propuesta comercial mono canal actual sea obsoleta, viéndose agravada con el pasar del tiempo, provocando una desventaja frente a las empresas que se adaptan y se actualicen a las nuevas exigencias del mercado. Razón por la cual se propone una revisión y modificación de su estrategia comercial mono canal hacia una estrategia multicanal. Mediante este nuevo plan estratégico comercial multicanal, Redolfi tendrá la posibilidad de mejorar su propuesta de valor al cliente, ampliar su llegada al mercado como así también su cobertura de productos en los puntos de venta, ser más competitivo, aumentar su facturación, disminuir el impacto de su costo logístico, y por consecuencia aumentar su rentabilidad. El nuevo plan estratégico requerirá de un análisis y revisión constante debido a que los cambios tecnológicos son muy veloces y significativos. Este es el primer paso hacia un nuevo y mejorado modelo de gestión dinámico de la comercialización que será muy exigente, pero se considera que Redolfi posee la experiencia, los recursos y la capacidad para llevar adelante este nuevo desarrollo de forma exitosa.

De forma conjunta se propone realizar una segmentación y categorización de sus clientes actuales que le permitirá a la empresa ser más asertiva en su propuesta de valor a cada grupo de clientes. Por lo cual dejará de ver y analizar el mercado de forma general, logrando identificar las necesidades y particularidades de cada clúster de clientes para realizar propuestas más convenientes y adecuadas que satisfagan las necesidades de cada grupo, mejorando la percepción y calidad del servicio brindado que a su vez, fidelizan cada vez más a sus clientes.

Finalmente, y partiendo de la base que Redolfi posee una gran expertice y solidez en su servicio tradicional e histórico ofrecido a sus clientes, con la incorporación de la

implementación multicanal, mediante el e-Commerce, y la customización brindada a partir de la segmentación y categorización de sus clientes, se espera que estas se sinergicen entre ellas mejorando y potencializando significativamente el nivel y percepción del servicio ofrecido actual, volviendo a posicionar la empresa como el referente del mercado.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC

De forma adicional, en este reporte de caso, se recomienda realizar un Cuadro de Mando Integral como complemento y soporte a este nuevo proyecto como herramienta clave de gestión que le permita tener una visión ampliada de los principales objetivos estratégicos y seguimiento de sus respectivos indicadores; que les permita identificar y corregir cualquier desvío en la correcta ejecución del plan estratégico.

Otro punto muy importante es que esta implementación posteriormente sea reforzada y fortalecida mediante políticas y estrategias que transformen su cultura actual reactiva, a una cultura proactiva que esté analizando constantemente el mercado futuro para así poder estar siempre preparado ante cualquier cambio y un paso adelante de sus competidores para siempre estar a la vanguardia.

Además es muy incorporar el análisis de sus clientes de forma automática mediante el uso de Big Data, lo cual les brindará una gran velocidad y facilidad a la hora de requerir la información y analizarla.

Complementariamente la empresa debería revisar y modificar su política de promociones por antigüedad, pasando a una política de promoción por meritocracia, que incentive la proactividad, la iniciativa, el compromiso y todos aquellos valores y creencias que la empresa considere estratégicos.

Hay que aclarar que los puntos mencionados en este apartado exceden a este TFG pero se consideran de gran importancia para mejorar el funcionamiento general futuro de la empresa.

Referencias

Antevenio. (27 de enero de 2020). Marketing ecológico en 2020: ¿qué será tendencia?

Antevenio. Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2020/01/marketing-ecologico-en-2020-que-sera-tendencia/>

Bermúdez I. (07 de julio de 2020). Cuarentena en Argentina: en dos meses cerraron

18.546 empresas y 284.821 personas quedaron sin trabajo. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/meses-cerraron-18-546-empresas-284-821-personas-que-daron-trabajo_0_8f2ITv5kL.html

CACE. (2019). Los números del CyberMonday. *Camara Argentina de Comercio*

Electrónico. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/cyber-monday>

CACE. (26 de mayo en 2020). El comercio electrónico creció 84% en abril. *Cámara*

Argentina de comercio electrónico. Recuperado en

<https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>

Caso Redolfi. (2008) A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Casas X. (26 de mayo de 2020). Comercio electrónico en la cuarentena: la venta online

creció un 84% pero los envíos demoran hasta 10 días. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>

Compromiso A. (2020). Legislación Argentina. *Compromiso Ambiental.org*.

Recuperado de: <http://www.compromisoambiental.org/legislacion-argentina/>

Donato Natalia. (15 de julio de 2020). La inflación de junio fue de 2,2% y acumuló una

suba de 42,8% en los últimos 12 meses. *Infobae*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2020/07/15/la-inflacion-de-junio-fue-de-22-y-acumulo-una-suba-de-428-en-los-ultimos-12-meses/>

Gómez D. B. (07 de agosto de 2020). Para 2020, las consultoras económicas redujeron al 39,5% su pronóstico de inflación pero subieron al 12,5% el de caída del PBI. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/08/para-2020-las-consultoras-economicas-redujeron-al-395-su-pronostico-de-inflacion-pero-subieron-al-125-el-de-la-caida-del-pbi/>

Higuerey E. (26 de agosto de 2020). Comercio electrónico: conoce todo sobre este modelo de negocios y cuáles son sus ventajas. *Rockcontent*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/>

Iglesia M. (15 de julio de 2020). La Cepal empeoró su pronóstico 2020 para la Argentina: caída del PBI de 10,5% y un salto de la pobreza al 37,5%. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/economia/cepal-empeoro-pronostico-2020-argentina-caida-pbi-10-5-salto-pobreza-37-5-_0_cRQ5gHi5E.html

Infobae Económico. (27 de mayo de 2020). Argentina registró un superávit comercial de USD1.411 millones en abril. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/27/argentina-registro-un-superavit-comercial-de-usd-1411-millones-en-abril/>

Infobae Newsroom. (23 de junio de 2020). El desempleo en Argentina subió al 10,4% en el primer trimestre de 2020. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/06/23/el-desempleo-en-argentina-subio-al-104-en-el-primer-trimestre-de-2020/>

Infobae Newsroom. (25 de julio de 2020). Con el retorno a las calles, el fantasma de la inseguridad vuelve a Argentina. *Infobae*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/07/25/con-el-retorno-a-las-calles-el-fantasma-de-la-inseguridad-vuelve-a-argentina/>

InfoLEG. (1995). Riesgos del trabajo. *InfoLEG*. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

InfoLEG. (1972). Ley de higiene y seguridad en el trabajo. InfoLEG. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Iprofesional. (09 de abril de 2020). Ser sustentable en 2020: clave para evitar el fracaso de las empresas. *Iprofesional*. Recuperado de

<https://www.iprofesional.com/negocios/313274-ser-sustentable-en-2020-clave-para-evitar-el-fracaso-de-las-empresas>

Kantar. (2019). Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? *Cámara Argentina de comercio electrónico*. Recuperado de

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Koontz H., Weihrich H., y Cannice M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Octava ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Kotler P. y Keller K. L. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.

Levy A. R. (1981). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Negocios. (29 de enero de 2018). Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante. *Baenegocios*. Recuperado de

<https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

Perfil. (05 de septiembre de 2020). En caída libre: la imagen negativa de Alberto Fernández supera por más de 10 puntos a la positiva. Perfil. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/caida-libre-imagen-negativa-alberto-fernandez-supera-por-mas-10-puntos-positiva-encuesta.phtml>

Porciani G. (Septiembre, 2020) Conferencia Jóvenes UIC. *Conferencia Jóvenes Coloquio Industrial*.

Quiroga M. (14 de septiembre de 2020). Comunicación telefónica.

Sternik, I. (06 de abril de 2020). Cuarentena: más de 20 apps, sitios y chats de delivery para pedir comida a domicilio. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/cuarentena-20-apps-sitios-chats-delivery-pedir-nid2351436>

Zoologic. (2020). Cómo influye el avance tecnológico en mi negocio. *Zoologic*. Recuperado de <https://www.zoologic.com.ar/como-influye-el-avance-tecnologico/>

Anexos

Observación: Los valores son a precios actuales (2020).

Anexo 1: Presupuesto brindado por Gustavo La Roca - Técnicos a Domicilio (Programación, soporte y mantenimiento de redes) - Mar del Plata.

Presupuesto: Desarrollar una plataforma de e-Commerce para PC, Android e IOS.		
Crear Aplicación	\$ 400.000	
Mantenimiento por mes (8 meses del 2021)	\$ 5.000	\$ 40.000
Total	\$ 440.000	

Anexo 2: Presupuesto brindado por Gustavo La Roca - Técnicos a Domicilio (Programación, soporte y mantenimiento de redes) - Mar del Plata.

Presupuesto: Conectar los sistemas mediante una interface que permita el flujo de información entre sistemas.		
Crear Interfase	\$ 100.000	
Mantenimiento por mes (8 meses del 2021)	\$ 2.000	\$ 16.000
Total	\$ 116.000	

Anexo 3: Presupuesto brindado por "Estudio contable Baldini & Compañía " - Mar del Plata.

Presupuesto: Crear el puesto de gestión de la aplicación.		
Costo del RH (Mensual por 9 meses)	\$ 75.000	\$ 675.000
Primer medio mes	\$ 37.500	
Aguinaldo anual	\$ 68.750	
Total	\$ 781.250	

Anexo 4: Presupuesto brindado por Hotel Iruña - Mar del Plata.

Presupuesto: Presentación interna del nuevo modelo comercial y de la plataforma.	
Servicio de Agencia	\$ 50.000
Alquiler del Salón	\$ 30.000
Catering	\$ 150.000
Otros Servicios	\$ 70.000
Total	\$ 300.000

Anexo 5: Presupuesto brindado por Hotel Iruña - Mar del Plata.

Presupuesto: Capacitación del personal de ventas, administración y logística.		
Catering (2 capacitaciones)	\$ 50.000	2
Total	\$ 100.000	

Anexo 6: Presupuesto brindado por Tagliaferri S.A. - Mar del Plata.

Presupuesto: Entrega de un instructivo de la aplicación a los clientes actuales.	
Instructivo (Unidad)	\$ 7,86
Total Instructivos	7000
Total	\$ 55.000

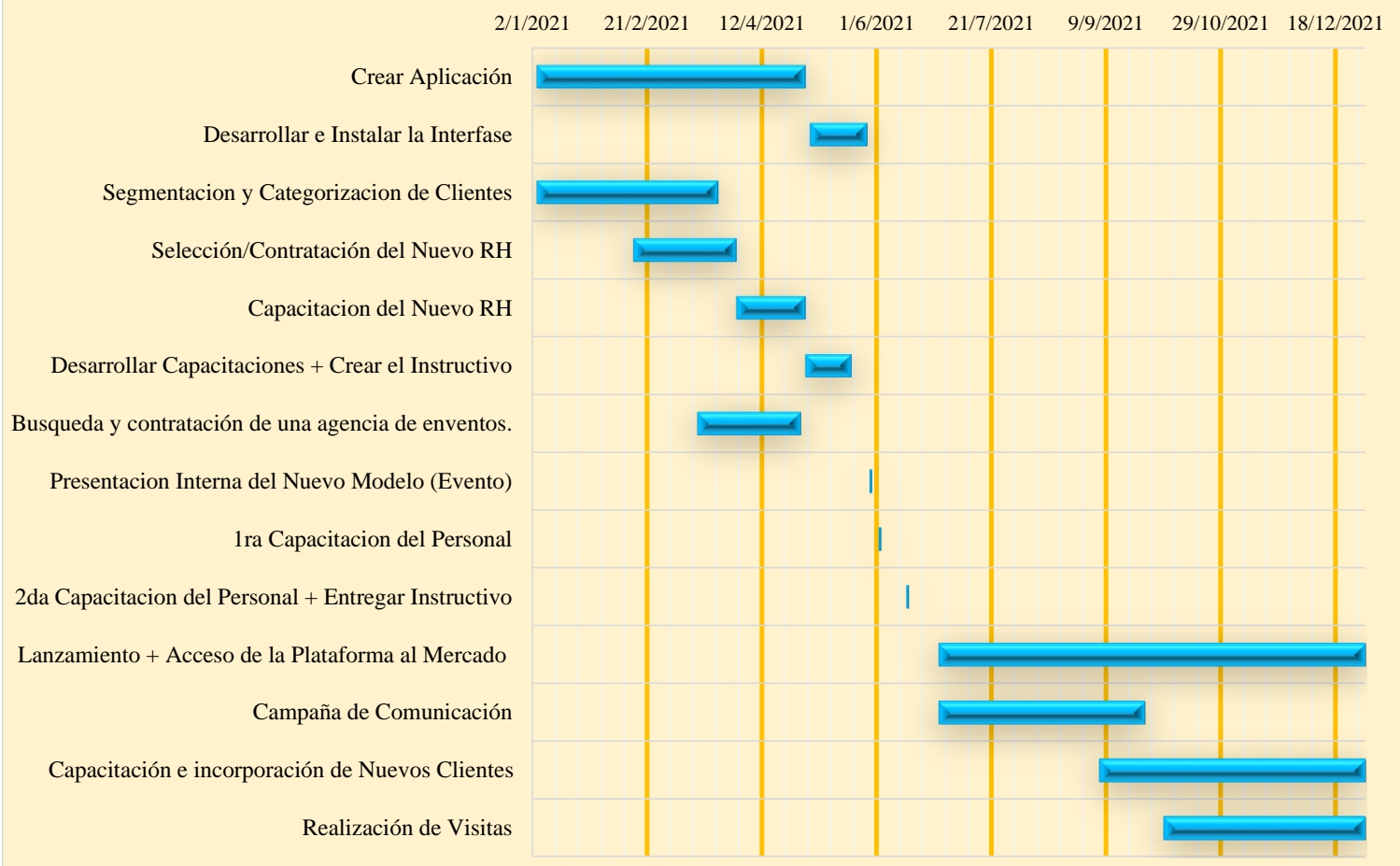
Anexo 7: Información recupera de LV16.com. (Valor promedio).

Presupuesto: Campaña de comunicación	
Valor del segundo en la radio	\$ 73
Total de segundos del anuncio	12
Cantidad de Anuncios al Día	8
Total de Días	90
Total	\$ 630.720

Anexo 8: Presupuesto brindado por Alejo Calvo, jefe de cuentas de Arcor S.A.I.C. (Oficina Mar del Plata).

Presupuesto: Captación e incorporación de nuevos clientes.	
Estimado valor de premios en su totalidad por mes	\$ 150.000
Total Meses	4
Total	\$ 600.000

Anexo 9:

Diagrama de GANTT

Anexo 10:

Observación: Los valores son a precios actuales (2020).

Presupuesto General 2021 (Bimestral)							
Planes de Acción	Enero + Febrero	Marzo + Abril	Mayo + Junio	Julio + Agosto	Septiembre + Octubre	Noviembre + Diciembre	Total
Crear Aplicación	\$ 200.000	\$ 200.000					\$ 400.000
Mantenimiento de la Aplicación			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 40.000
Integración de sistemas (Interface)			\$ 100.000				\$ 100.000
Mantenimiento de la interface			\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 16.000
Costo del Nuevo Recurso Humano		\$ 112.500	\$ 181.250	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 187.500	\$ 781.250
Servicio de Agencia			\$ 50.000				\$ 50.000
Alquiler de Salón			\$ 30.000				\$ 30.000
Catering			\$ 150.000				\$ 150.000
Otros Servicios			\$ 70.000				\$ 70.000
2 Capacitaciones (Catering)			\$ 100.000				\$ 100.000
Instructivos (7,000 Unidades)			\$ 55.000				\$ 55.000
Campaña de comunicación			\$ 210.240	\$ 420.480			\$ 630.720
Premios					\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000
Totales	\$ 200.000	\$ 312.500	\$ 960.490	\$ 584.480	\$ 464.000	\$ 501.500	\$ 3.022.970

Anexo 11:

Observación: El siguiente cuadro se encuentra inflacionado en un 29% según presupuesto presentado para el año 2021

Flujo de Fondos 2021						
Mes	1	2	3	4	5	6
Facturación Adicional	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de Venta (78,37%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen Bruto	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos vinculado al proyecto	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 177.375	\$ 225.750	\$ 821.730	\$ 417.302
Gastos de Comercialización (3,56%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos	\$ 129.000	\$ 129.000	\$ 177.375	\$ 225.750	\$ 821.730	\$ 417.302
EBITDA	-\$ 129.000	-\$ 129.000	-\$ 177.375	-\$ 225.750	-\$ 821.730	-\$ 417.302
IIGG (30%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultado Final	-\$ 129.000	-\$ 129.000	-\$ 177.375	-\$ 225.750	-\$ 821.730	-\$ 417.302
Resultado Acumulado	-\$ 129.000	-\$ 258.000	-\$ 435.375	-\$ 661.125	-\$ 1.482.855	-\$ 1.900.157

Mes	7	8	9	10	11	12
Facturación Adicional	\$ 4.672.121	\$ 4.964.129	\$ 5.256.136	\$ 6.424.167	\$ 6.716.174	\$ 7.008.182
Costo de Venta (78,37%)	\$ 3.661.541	\$ 3.890.388	\$ 4.119.234	\$ 5.034.619	\$ 5.263.466	\$ 5.492.312
Margen Bruto	\$ 1.010.580	\$ 1.073.741	\$ 1.136.902	\$ 1.389.547	\$ 1.452.708	\$ 1.515.870
Egresos vinculado al proyecto	\$ 376.990	\$ 376.990	\$ 299.280	\$ 299.280	\$ 299.280	\$ 347.655
Gastos de Comercialización (3,56%)	\$ 166.328	\$ 176.723	\$ 187.118	\$ 228.700	\$ 239.096	\$ 249.491
Total Gastos	\$ 543.317	\$ 553.713	\$ 486.398	\$ 527.980	\$ 538.376	\$ 597.146
EBITDA	\$ 467.263	\$ 520.028	\$ 650.504	\$ 861.567	\$ 914.333	\$ 918.723
IIGG (30%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 729.678
Resultado Final	\$ 467.263	\$ 520.028	\$ 650.504	\$ 861.567	\$ 914.333	\$ 189.045
Resultado Acumulado	-\$ 1.432.894	-\$ 912.866	-\$ 262.362	\$ 599.205	\$ 1.513.538	\$ 1.702.583

Anexo 12:

Observación: El siguiente cuadro se encuentra inflacionado en un 29% según presupuesto presentado para el año 2021.

Flujo de Fondo del Proyecto			
Año	2021	2022	2023
Facturación Adicional	\$ 35.040.909	\$ 84.098.182	\$ 100.917.819
Costo de Venta (78,37%)	\$ 27.461.561	\$ 65.907.745	\$ 79.089.295
Margen Bruto	\$ 7.579.349	\$ 18.190.437	\$ 21.828.524
Egresos vinculado al proyecto	\$ 3.899.631	\$ 1.639.332	\$ 1.967.198
Gastos de Comercialización (3,56%)	\$ 1.247.456	\$ 2.993.895	\$ 3.592.674
Total Gastos	\$ 5.147.087	\$ 4.633.227	\$ 5.559.873
EBITDA	\$ 2.432.261	\$ 13.557.210	\$ 16.268.651
IIGG (30%)	\$ 729.678	\$ 4.067.163	\$ 4.880.595
Resultado Final	\$ 1.702.583	\$ 9.490.047	\$ 11.388.056