



**Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Graduación**

**Proceso de planificación estratégica de *e-business* integral para aumentar la rentabilidad en A.J. & J.A. REDOLFI SRL**

**Vanesa Estela Masuelli**

**DNI: 32325082**

**Legajo n° VADM13194**

**Tutor: Carlos Vittar**

## **Resumen**

En este trabajo se realizará un análisis de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI SRL, considerando factores tanto internos como externos y así evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder ejecutar una planificación estratégica que se traduzca en una oportunidad de mejora basada en el aumento de la rentabilidad a través del incremento de las ventas. Para ello se examinarán las variables más importantes que permitan delinear un camino óptimo para alcanzar los objetivos propuestos.

Aumentar la participación de mercado puede ser todo un desafío, más en nuestro país, por lo que es preciso llevar a cabo de forma planeada y estratégica los lineamientos planteados. De esta manera, conseguiremos reforzar nuestra presencia en el mercado, entre nuestros competidores, nuestros actuales clientes, y alcanzar clientes en potencia, logrando una diferenciación a la altura de las exigencias que éstos nos demanden.

Palabras clave: planificación estratégica, estrategias, rentabilidad, diferenciación, mercado, clientes.

## **Abstract**

In this work, an analysis of the company A.J. & J.A. REDOLFI SRL, considering both internal and external factors and thus assess strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to execute a strategic planning that translates into an opportunity for improvement based on increased profitability through increased sales. To do this, the most important variables that allow to delineate an optimal path to achieve the proposed objectives will be examined.

Increasing market share can be a challenge, especially in our country, so it is necessary to carry out the proposed guidelines in a planned and strategic way. In this way, we will be able to strengthen our presence in the market, among our competitors, our current clients, and reach potential clients, achieving a differentiation at the height of the demands that they demand of us.

Key words: strategic planning, strategies, profitability, differentiation, market, customers.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 2  |
| Abstract .....                                      | 2  |
| Tabla de Ilustraciones .....                        | 5  |
| Introducción .....                                  | 6  |
| Marco de referencia institucional.....              | 6  |
| Antecedentes .....                                  | 7  |
| Relevancia del Caso .....                           | 8  |
| Análisis de Situación.....                          | 9  |
| Análisis de Contexto .....                          | 9  |
| Macroentorno: Análisis PESTEL.....                  | 9  |
| Factores Políticos: .....                           | 9  |
| Factores Económicos: .....                          | 10 |
| Factores Socioculturales: .....                     | 11 |
| Factores Tecnológicos:.....                         | 11 |
| Factores Ecológicos: .....                          | 11 |
| Factores Legales:.....                              | 11 |
| Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter .....         | 12 |
| Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales ..... | 12 |
| Rivalidad entre las compañías establecidas: .....   | 13 |
| Poder de Negociación de los Compradores .....       | 13 |
| Poder de Negociación de los Proveedores .....       | 13 |
| Productos Sustitutos .....                          | 13 |
| Análisis Interno .....                              | 13 |
| Cadena de Valor.....                                | 14 |
| Actividades primarias: .....                        | 14 |
| Actividades de Apoyo .....                          | 15 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Análisis FODA.....                | 16 |
| Matriz BCG.....                   | 19 |
| Marco Teórico.....                | 21 |
| Diagnóstico y discusión .....     | 24 |
| Declaración del Problema .....    | 24 |
| Justificación del Problema .....  | 24 |
| Conclusión .....                  | 25 |
| Propuesta.....                    | 26 |
| Nueva Visión: .....               | 26 |
| Nueva Misión:.....                | 26 |
| Nuevos Valores:.....              | 26 |
| Objetivo General.....             | 27 |
| Objetivos Específicos.....        | 27 |
| Alcance de la Propuesta .....     | 29 |
| Plan de Implementación.....       | 29 |
| Marco de Tiempo .....             | 32 |
| Presupuesto .....                 | 33 |
| Forma de Evaluación.....          | 34 |
| Retorno de la Inversión ROI ..... | 34 |
| Valor Neto Actual VAN.....        | 34 |
| Conclusión .....                  | 36 |
| Recomendaciones.....              | 36 |
| Bibliografía .....                | 38 |
| Anexos .....                      | 40 |
| Anexo 1 .....                     | 40 |
| Anexo 2.....                      | 42 |
| Anexo 3.....                      | 43 |

|               |    |
|---------------|----|
| Anexo 4 ..... | 45 |
| Anexo 5 ..... | 46 |

## **Tabla de Ilustraciones**

|   |    |
|---|----|
| <i>Ilustración 1 – Cadena de Valor. Fuente (Elaboración Propia en base a modelo de Michael E. Porter y datos extraídos del caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)</i> .....  | 14 |
| <i>Ilustración 2 – Matriz FODA. Fuente (Elaboración Propia a partir de datos extraídos de caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)</i> .....   | 17 |
| <i>Ilustración 3 - Matriz BCG. Fuente (Elaboración Propia en base a modelo desarrollado por la consultora Boston Consulting Group y a partir de datos extraídos del caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)</i> ..... | 20 |
| <i>Ilustración 4 - Acciones Específicas. Fuente (Elaboración Propia)</i> .....  | 30 |
| <i>Ilustración 5 - Diagrama de Gantt. Fuente (Elaboración Propia)</i> .....   | 32 |
| <i>Ilustración 6 - Detalle gastos plan implementación (Elaboración Propia)</i> .....  | 33 |

## Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo conocer y analizar la situación actual de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI SRL, en adelante Redolfi S.R.L. a través del análisis de factores internos y externos. Se intentará encontrar las mejores alternativas y planes estratégicos para fortalecer los vínculos con los actuales clientes, ya que al centralizar las operaciones en el nuevo centro de distribución se puede llegar a desatender algunos segmentos; estar atentos a sus necesidades y, además, ganar participación en el mercado a partir de esta nueva ubicación. Aprovechando la nueva estructura y alcance geográfico, se buscará incorporar nuevos canales de venta on-line que acompañen a las tendencias del mercado para así mejorar las ventas y aumentar la rentabilidad.

### *Marco de referencia institucional*

REDOLFI SRL es una empresa familiar que se ubica en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos. Con más de 50 años de experiencia en el rubro, cuenta con autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto

Los inicios de la empresa familiar se remontan a 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo Redolfi y Miguel Angel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hnos. Algunos años más tarde, decidieron tomar caminos diferentes y fue Alonso quien, junto a su hijo José, siguió adelante con el negocio de la distribución mayorista. Al año siguiente, adquirieron de la empresa Feres de la ciudad de Córdoba, la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchin. En el año 1983 contaban ya con la distribución exclusiva de cigarrillos desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive gracias al acuerdo realizado con la empresa tabacalera Massalin Particulares. En el año 1995, la empresa continuó su proceso de expansión hasta ciudades de la provincia de Santa Fe logrando abarcar un mayor mercado.

En la actualidad, la empresa comercializa una gran cantidad de productos de empresas reconocidas en el mercado tales como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y

Kodak, entre otras. Al presente, la empresa cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo prácticamente toda la provincia de Córdoba y traspasando fronteras llegando al sur de la provincia de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Su centro de distribución se encuentra en la ciudad de James Craik y desde este, se centralizan las compras a los proveedores y se abastecen a las 4 sucursales: Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. Todas éstas cuentan con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas a excepción de la sucursal en Córdoba, que sólo cuenta con distribuidora. Con el paso de los años, la empresa fue creciendo y actualmente cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos con los cuales abastece a sus sucursales y clientes. (Caso AAJJ Redolfi SRL, 2020)

### *Antecedentes*

La planificación estratégica ha sido la clave de éxito en compañías de primer nivel en todo el mundo y Redolfi SRL no será la excepción. Como señala el libro *Administración, una perspectiva global y empresarial*, “la planeación estratégica incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operativa” (Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., 2012, pág. 88), es decir, comprender el contexto actual de la empresa para poder guiarla, emprender nuevas estrategias competitivas, detectar nuevas oportunidades que harán incrementar más sus ventas y posicionarse aún mejor en el mercado, poniendo la atención en los requerimientos de los clientes. El ejemplo propuesto por Hill & Jones en su libro *Administración Estratégica* (Hill, C. W. L. y Jones, G. R., 2011) acerca de Walmart, nos sirve de guía para reconocer la aplicación de la esta herramienta. Las estrategias implementadas permitieron a la empresa reducir su estructura de costos, fijando precios bajos, y así lograron ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales.

Analizando las 3 Estrategias Genéricas de Porter: *Liderazgo general de costos*, *Diferenciación* y *Enfoque*, que bien describe Kotler en su libro *Dirección de Marketing* (Kotler, P. y Keller, K. L., 2012, pág. 51), se observa que la empresa Redolfi SRL orienta su estrategia de una manera híbrida hacia dos de ellas (Bajo Costo y Diferenciación) y si bien cuenta con un buen posicionamiento y crecimiento, al analizar la competencia encontramos que ofrecen mayores líneas de productos dentro de su cartera. También se evidencia en ellos una mayor presencia y orientación a las redes sociales, con actualización continua de sus webs y perfiles, promociones digitales, folletería digital, y en alguno de ellos integración de venta on-line de

los productos que comercializan, con envío o pick up. Como se verá más adelante, Redolfi cuenta solamente con una página web institucional que no promociona los productos que comercializa. No posee un área de marketing que trabaje sobre estrategias y planes de promoción, así como tampoco canales de ventas digitales que permitan la llegada a clientes potenciales.

Los países, regiones y empresas, conforman alianzas para lograr objetivos mutuamente beneficiosos, asumir riesgos conjuntos, minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, aprovechar las capacidades y que cada uno pueda centrarse en su Core de Negocio. Un claro ejemplo es la alianza entre 3 empresas en argentinas: Tastemade, Simpleat y Rappi. Tastemade (la comunidad de video de Viajes y Recetas <https://es.tastemade.com>) elige alguno de los platos que más visualizaciones logra en su plataforma de videos. Simpleat (una empresa que elabora comidas para ser freezadas <https://simpleat.com.ar/>) se encarga de elaborar la versión congelada para consumir en la casa del usuario. Rappi (empresa de Delivery) se ocupa de llevarlo hasta la puerta. El producto puede ser adquirido por la web de cualquiera de las 3 empresas (Velazquez, J., 2019). Los clientes de Redolfi, en su mayoría, no cuentan con medios para transportar la mercadería ni tiempos suficientes para realizar complejos procesos de compra, por lo que tener la posibilidad de encontrar soluciones en un único proveedor que facilite y cubra sus necesidades, representa un factor de decisión al momento de elegir un proveedor.

### *Relevancia del Caso*

Durante mucho tiempo, Redolfi SRL ha conseguido mantenerse competitiva en la industria y en su región. Su ubicación estratégica sobre importantes rutas de comunicación ha favorecido notablemente el desarrollo local, creando vínculos internos y externos. Su ventaja competitiva actual es tener las sucursales cerca de los clientes y al llevar a cabo la centralización de las operaciones en el nuevo centro de distribución en James Craik, si bien les dará ahorro en su gente y controlarán mejor el stock, temen perder ese beneficio respecto de la cercanía. Ante la necesidad de hacer frente a estos nuevos desafíos, se plantea el requerimiento de implementar una planificación estratégica, permitiendo a la empresa reorientar sus productos y, sobre todo, hacer foco en el cliente y sus necesidades.



## Análisis de Situación

El siguiente análisis de situación aportará una mirada integral de los factores que pueden impactar en la industria, ya sean estos internos y/o externos, para así poder contemplarlos, aprovecharlos y estar preparados para su posible impacto. A través de la planificación estratégica se buscará un modelo que posibilite el aumento de productividad y, en consecuencia, la satisfacción del cliente.

### *Análisis de Contexto*

El análisis externo de la organización se realizará a través de PESTEL y el microentorno con las Cinco fuerzas de Porter. Estas herramientas permitirán detectar y conocer tanto las oportunidades como las amenazas presentes de la empresa.

### *Macroentorno: Análisis PESTEL*

Como expresan Coulter y Robbins “el concepto de entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de esta” (Coulter, M. y Robbins, S., 2014, pág. 44)

#### *Factores Políticos:*

**Cambio de gobierno:** En diciembre 2019 asume la presidencia Alberto Fernández tras conseguir el 48% de los votos ante al ahora expresidente Mauricio Macri. Con este cambio, se instala un nuevo modelo de estado, más intervencionista, proteccionista de la producción interna y de las clases sociales más desamparadas, siendo una nueva oportunidad para mejorar la economía a nivel país.

**Programa Precio Cuidados:** Desde el mes de febrero 2020, tal como se observa en el sitio del gobierno nacional ([Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar), 2020) el estado firmó con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), un acuerdo (con revisión trimestral) por el cual amplía el programa a las cadenas mayoristas, para posibilitar que pequeños comercios y almacenes de todo el país tengan los mismos precios de referencia que supermercados e hiper, y así ser más competitivos. Si bien esta política de precios es favorable para la sociedad, en cierta manera perjudica a Redolfi, porque el incremento de los precios de esos productos no acompaña al crecimiento de los costos de distribución.

**Pandemia:** Ante la llegada a nuestro país de la pandemia a nivel mundial (COVID-19), el gobierno debió adoptar una serie de medidas para lograr detener la propagación del virus y

evitar contagios masivos. De esta manera se estableció mediante DNU el aislamiento social, preventivo y obligatorio, determinando a las personas a abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, desplazarse por rutas, vías y espacios públicos salvo que sean trabajadores esenciales, o para realizar desplazamientos solo para aprovisionarse de alimentos, artículos de limpieza y medicamentos (Boletín Oficial, 2020) . Esto obligó a los comercios e industrias a cerrar sus puertas, salvo a las que se catalogaban como actividad esencial en dicho decreto, dentro de las cuales se encuentra nuestra actividad y la de nuestros clientes; lo que permitió seguir trabajando, pero con el impacto causado por el freno de la actividad social.

#### *Factores Económicos:*

**Restricción cambiaria:** Con el objetivo de mantener la estabilidad cambiaria y mantener las reservas, se vienen suscitando distintas restricciones en la compra de monedas extranjeras. Nos encontramos con que las personas solo pueden adquirir usd 200 mensuales y con un recargo del 30% para las operaciones en el exterior; y las empresas deben solicitar autorización al BCRA para poder realizar compras que estén destinadas a importaciones necesarias para la producción. Estas medidas impactan significativamente en índices económicos como la inflación, como así también en la industria cuando se desea adquirir productos importados para su reventa, o cuando fabricantes nacionales deben adquirir materia prima o insumos tecnológicos, o bien para acceder a financiamiento en entidades eternas.

**Inflación:** Argentina presenta una Inflación Estructural con un aumento generalizado en los precios de bienes y servicios, influido por factores multicausales como demanda, aumento sostenido en los costos de insumos, salariales, transporte, fiscales e impositivos, etc. Esta situación afecta a la pérdida del poder adquisitivo de las familias, generando caídas en las ventas, estancamiento de la economía, posibilidad de menos inversiones y aumento de los costos tributarios para las empresas. Toda esta combinación de situaciones afecta a la empresa dado que el mal manejo de las políticas económicas tiene como resultado una caída de las actividades en todos los ámbitos sin excepción.

**Aumento Salarial por Decreto:** En enero 2020 el Gobierno Nacional establece por decreto, un aumento salarial de \$3000 desde enero y \$1000 más adicionales desde febrero, para todo trabajador del sector privado, y a cuenta de futuros aumentos (Boletín Oficial, 2020). Esto implica un aumento anticipado en los costos laborales y se acrecentará aún más con la llegada de la pandemia y la baja en las ventas.

### *Factores Socioculturales:*

**Cambio en el consumo:** Se ha identificado una serie de cambios con diferentes orígenes que se está dando en las sociedades actuales, cuyo impacto y huella puede asociarse con mayor intensidad a los cambios en los comportamientos y costumbres de la sociedad y grupos de individuos en particular, en un contexto complejo y que afecta las relaciones y organizaciones. Entre ellos, podemos mencionar al incremento del *E-Commerce*. Las compras de alimentos y bebidas lideraron las ventas en consecuencia del decreto respecto al aislamiento establecido por el gobierno nacional ante la situación sanitaria actual. (Telam.com.ar, 2020)

**Pobreza:** Argentina cuenta con un alto índice de pobreza e indigencia. En informes recientes del INDEC se indica que en el primer semestre de 2020 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 30,4. (INDEC, 2020). Esto conlleva a que el nivel de ingresos no es suficiente a pesar de todas las medidas económicas que se están tomando, lo que profundiza la caída en las ventas. Las personas adquieren productos de primera necesidad y hasta se vuelcan a segundas marcas; por lo que la empresa deberá mantener los precios lo más bajos posibles para poder ser competitiva.

### *Factores Tecnológicos:*

**Acceso a Internet:** Gracias a que gran mayoría de las personas cuentan con acceso a internet es que se profundizan los nuevos hábitos para compra de productos y servicios. Nuevos canales tales como *e-commerce*; webs más dinámicas con visualización de imágenes de productos, precios y promociones; plataformas ágiles para una gestión de compra 24x7 y asesoramiento multicanal ayudarán a Redolfi a que puedan acercarse aún más y fidelizar con sus clientes.

### *Factores Ecológicos:*

**Responsabilidad Social Empresaria:** La provincia de Córdoba cuenta con una ley ambiental, en la que se indica: "...gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba." (Ley N° 10208, 2014)

### *Factores Legales:*

**Ley de Góndolas:** Desde marzo de 2020, a través del boletín oficial se lanza esta ley (Ley N° 25545, 2020) cuyos objetivos son:

- Que los precios de los productos sean claros y transparentes para los consumidores.
- Que los consumidores puedan acceder a más productos regionales o artesanales de las micro, pequeñas y medianas empresa y a más productos de agricultura familiar, campesina e indígena, de la economía popular y de cooperativas y mutuales.
- Que haya armonía y equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, para evitar que prácticas comerciales que perjudiquen la competencia.

Esta Ley introduce cambios en el mercado de consumo masivo, especialmente en la guerra entre los canales de comercialización. Las exigencias establecidas en el proyecto implican una fuerte reconversión en la operatoria logística de las grandes cadenas y su implementación impacta en los costos operativos ya que implicaría una mayor frecuencia de reposición de las mercaderías más vendidas aumentando los costos del abastecimiento.

#### *Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter*

Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma habitual de hacerlo es con el uso del Modelo de las cinco fuerzas de Porter que se plantea en el libro de P. Kotler y K. L. Keller: “Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento: Competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (Kotler, P. y Keller, K. L., 2012, pág. 232). A través de éstas, se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea considerado un mecanismo de supervivencia. Analizaremos estas fuerzas que dan forma a la competencia:

*Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales:* La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja. Los contratos de exclusividad con los grandes proveedores permiten tener una alta competitividad sobre territorios delimitados. El principal riesgo podría representarse con aquellos minoristas que deseen transformarse en mayoristas, pero para ello se requiere de una inversión inicial importante para abastecerse de stock, de un espacio e infraestructura para llevar adelante el negocio, así como también de logística para la distribución y comercialización de los productos. Hoy en día, con la crisis sanitaria y la

retracción en las ventas no es una opción viable, ya que la recuperación de la inversión por volumen de ventas no sería factible en el corto plazo en una localidad como James Craick Redolfi, en cambio, ya cuenta con años de experiencia en el rubro y la infraestructura adecuada para mantenerse en el negocio.

*Rivalidad entre las compañías establecidas:* Existe una gran rivalidad entre los escasos competidores que intentan atraer a clientes y ganar participación en el mercado. Quienes se adapten mejor y más rápidamente a las exigencias del mercado marcará la diferencia. Las industrias se deberán diferenciar de sus competidores teniendo como prioridad satisfacer las necesidades de sus clientes, reforzando su política de precios altamente competitivos y revisando condiciones de venta adecuadas al contexto actual del país. Será beneficioso generar acciones de posicionamiento de marca y evaluar nuevos canales de comunicación para estar más cerca del cliente.

*Poder de Negociación de los Compradores:* Se considera un poder de negociación medio a bajo ya que los clientes son en su mayoría supermercados, almacenes, kioscos, bares y farmacia, entre otros. Como no se cuenta con la posibilidad de ejercer un poder para la fijación de precios en el mercado, se podrá considerar implementar un programa de fidelización, ofreciendo recompensas para convertir cada venta en el principio de la siguiente y conseguir una relación estable y duradera con los clientes

*Poder de Negociación de los Proveedores:* El poder es alto ya que los proveedores cuentan con una mayor capacidad de negociación. Son grandes marcas que abastecen casi la totalidad del mercado mayorista y tienen la fuerza de fijar precios presionando los costos en el mercado. Algunos ofrecen bonificaciones cuando las compras son de gran volumen, y para los que otorgan contratos de distribución exclusiva generalmente fijan un precio y cantidades; como en el caso de los cigarrillos, que cuentan con un precio de venta sugerido y estandarizado.

*Productos Sustitutos:* No se consideran una amenaza dado que el negocio es la distribución mayorista para abastecer a locales que buscan variedad, siendo la diversidad de productos y la exclusividad con proveedores una ventaja competitiva.

### *Análisis Interno*

Habiendo realizado un análisis del macro y microentorno, se desarrollará una mirada interna de la situación actual de la empresa.

Redolfi es una empresa que tiene como visión “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios” (Caso AAJJ Redolfi SRL, 2020); como misión, “atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad (Caso AAJJ Redolfi SRL, 2020). Se rescatan los valores transmitidos de sus fundadores que hoy trascienden tanto hacia sus clientes como internamente: Respeto; Confianza; Esfuerzo y dedicación; Honestidad; Sentido de equipo y trabajo colectivo; Responsabilidad social y comunitaria; y Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo.

### *Cadena de Valor*

Según Hill y Jones, “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran” (2011, pág. 81).



*Ilustración 1 – Cadena de Valor. Fuente (Elaboración Propia en base a modelo de Michael E. Porter y datos extraídos del caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)*

#### *Actividades primarias:*

**Logística de Entrada:** Carece de un sistema de control que facilite lo que se recibe. Actualmente, es un empleado quien realiza el control de la descarga de producto y coteja con las listas de pedidos realizadas. La implementación de un nuevo centro permitirá un manejo, recepción, almacenaje y distribución interna más eficiente de la mercadería, pudiendo generar *lay out* para mayor organización.

**Logística de Salida:** Los pedidos los gestionan los vendedores a través de dispositivos móviles y desde las distintas sucursales a través de internet. Los envíos se realizan con flota propia, disminuyendo costos en traslados. Implementar nuevas tecnologías podrían mejorar este proceso, ya sea con sistemas de manejos de stock, control de vencimientos y devolución de mercadería.

**Servicios al Cliente:** La empresa cuenta con un buen servicio al cliente; tiene preventistas que los visitan periódicamente y de esta manera generan un contacto con ellos. Sí bien, es un punto a favor, se evidencia la falta de clasificación por volumen de ventas, por ejemplo. Contar con un sistema que permita identificar los distintos grupos sería muy conveniente.

**Marketing y Ventas:** Cuenta con una página web institucional que no promociona los productos que comercializa. No posee un área de marketing que trabaje sobre estrategias y planes de promoción, así como también de nuevos canales de ventas que permitan la llegada a clientes potenciales.

Los preventistas son los que se encargan del contacto directo con los clientes, manteniendo una relación más cercana y lazos personalizados. Dentro de la política de precios, no existe fijación de descuentos, pero tienen cierto margen para otorgarlos con autorización del dueño. Al ser el 80% de las ventas al contado y el resto no superar los 21 días de plazo, se garantiza disponibilidad de fondos, pero podría llevar a perder clientes importantes que necesiten financiación en alguna situación puntual si no se contempla esta posibilidad.

#### *Actividades de Apoyo*

**Administración de RRHH:** La empresa no cuenta con un área de RRHH ni posee procesos de selección de personal ni de inducción. Desde Administración solo se liquidan sueldos. Por otro lado, las descripciones de puestos no coinciden con el organigrama actual, lo que genera confusiones de responsabilidades y mando. Implementar un área de RRHH permitiría reordenar, generar políticas de planes de desarrollo, capacitación, y planes de acción para lograr la especialización necesaria en cada sector.

**Desarrollo Tecnológico:** No se han adoptado políticas de avances tecnológicos básicos. Actualmente, la mayoría de los procesos aún se resuelven a través de planillas de Excel y

formularios manuales. La implementación de un software de gestión permitirá ahorrar tiempo y tener mayor control y conocimiento del estado de cada proceso.

**Compras / Abastecimiento:** El proceso de compras está centralizado en el nuevo centro de distribución en James Craik, permitiendo un mayor control de la actividad. Desde allí se distribuye a las distintas sucursales y clientes. Se cuenta con un sistema para determinar la cantidad de mercadería a comprar basado en las últimas compras, demanda semanal y stock actual.

**Infraestructura:** En la actualidad este punto representa una limitación, pero la implementación del nuevo centro de distribución logrará un crecimiento organizacional general al tener mayor espacio para stock y su respectivo control.

En base al análisis de esta herramienta se logran determinar las ventajas competitivas que tiene Redolfi. Dentro de las acciones primarias que aportan un valor agregado a la empresa se destaca el servicio al cliente y la fuerza de venta por parte de los preventistas. Juntos han logrado a lo largo de estos 50 años que la empresa sea reconocida y valorada en el rubro. Por parte de las actividades de apoyo, compras y abastecimiento es la acción que más potencia el valor agregado a los productos y servicios que presta la compañía.

#### *Análisis FODA*

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se trata de analizar estos aspectos dentro de la organización y elaborar una matriz para que los gerentes puedan formular las estrategias apropiadas; es decir, elaboren planes de trabajo que aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno externo o que minimizan o protejan a la organización de las amenazas externas o que corrijan sus debilidades más importantes.



### Matriz FODA

| Fortalezas   | Debilidades  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50 años de trayectoria</li> <li>▪ Ubicación estratégica nuevo centro de distribución</li> <li>▪ Fuerte orientación y servicio al cliente</li> <li>▪ Solvencia Financiera</li> <li>▪ Contratos de exclusividad con grandes marcas y mix de productos</li> <li>▪ Flota de vehículos propios para amplia cobertura en la provincia de Córdoba</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conocimiento del cliente</li> <li>▪ Débil infraestructura tecnológica</li> <li>▪ Ausencia de área de marketing</li> <li>▪ Ausencia de departamento de RRHH</li> <li>▪ Carencia de sistema de control de stock</li> <li>▪ Centralización por parte de Gerencia General</li> </ul> |
| Oportunidades  | Amenazas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansión a nuevos mercados potenciales</li> <li>▪ Ampliación imagen publicitaria</li> <li>▪ Nuevas tendencias de consumo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inflación</li> <li>▪ Situación financiera en consecuencia por COVID-19</li> <li>▪ Ingreso de nuevos competidores</li> <li>▪ Mayor intervención del Estado con medias impositivas</li> <li>▪ Control de Precios</li> </ul>   |

*Ilustración 2 – Matriz FODA. Fuente (Elaboración Propia a partir de datos extraídos de caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)*

Las fortalezas son el conjunto atributos positivos con los que cuenta la empresa, y por los cuales obtiene una posición privilegiada frente a la competencia. Con más de 50 años en el mercado, su nombre tiene un gran prestigio que lo hace fuerte frente a sus competidores. La posición estratégica del nuevo centro de distribución, cercano a rutas y autopistas, lo ubica en una posición más que favorable logrando abarcar una amplia región y crecer sobre el volumen de stock y ventas. Contar con flota propia los acerca a sus clientes, aumentando su confianza, sin recurrir en costos adicionales. Los contratos de exclusividad con grandes marcas le dan

respaldo, contribuyendo a obtener un mix de productos; de esta manera sus clientes acceden a una amplia variedad de productos de un solo proveedor. Al ser las ventas de contado y/o con reducido plazo de cobro, la empresa cuenta con una marcada solvencia financiera, lo que le permite mantenerse a flote en este contexto de crisis económica.

Consideramos a las oportunidades como aquellos factores que resultan positivos, favorables y aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas si son descubiertos oportunamente. La expansión a nuevos mercados les dará la oportunidad de llegar a nuevos clientes y a continuar con su posición de liderazgo en la región con ampliación de líneas de productos y generación de economías de escala. Esto se logrará gracias a la comercialización de grandes marcas y productos exclusivos. Actualmente la empresa no realiza publicidad, por lo que sería una buena oportunidad participar en distintos eventos para que el público en general conozca toda la gama de productos y servicios que la empresa tiene para ofrecer. La incidencia en el consumo genera modificaciones en los hábitos de consumo y surgen así los nuevos consumidores, por diferencias de comunicación, de tecnología, de ofertas; y de esta manera será necesario adentrarse en los procesos tecnológicos. Si el consumidor cambia hay que adecuar los negocios a estos nuevos consumidores.

Las debilidades son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, sumado a la carencia de recursos, habilidades y actividades que no permiten que se desarrollan positivamente. Dentro de esta organización notamos la ausencia de áreas sensibles tales como área de marketing y departamento de RRHH, siendo éstas de vital importancia en empresas y contexto actual; tampoco cuenta con un sistema de control de stock, lo que da lugar a problemas de desabastecimiento en algunas sucursales. Con estas modificaciones se lograría una sinergia positiva que permitiría alcanzar nuevas metas y desafíos. Encontramos además centralización por parte de Gerencia General, produciendo un cuello de botella y retrasos en ciertas operaciones. La falta de conocimiento de los clientes y su segmentación no permiten darle el valor que éstos exigen dentro de un mercado tan competitivo. El uso de nuevas tecnologías posibilitaría la fluidez en procesos internos y externos.

Por último, distinguimos las amenazas, siendo éstas, aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado, por lo que debemos conocerlas para poder neutralizarlas y/o disminuir su impacto.

Siguiendo la situación actual de nuestro país, la crisis económica, inflación y aumento de la moneda extranjera, vemos que se generan una caída en el consumo reduciendo los márgenes de rentabilidad para las empresas. Las medidas impositivas y control de precios por parte del Estado aumentan la inestabilidad económica, generando incertidumbre y especulación. El ingreso de nuevos competidores que operan a través de *e-commerce* es otra amenaza y hasta puede considerarse una competencia desleal, ya que pueden bajar aún más sus costos al no tener que pagar alquiler y/o a vendedores.

### *Matriz BCG*

La matriz BCG nos sirve para determinar que productos son los más rentables en una empresa. Esta matriz, como indica D'Alessio, “tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 308). La matriz BCG se define con cuatro cuadrantes:

- El primero ubica las divisiones o productos denominados *interrogación*, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización.
- El segundo contiene a las divisiones o productos *estrella*, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado.
- Tercer cuadrante, el de las divisiones o productos *vacas lecheras*, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento.
- Último cuadrante es el que presenta a las divisiones o productos *perros*, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja. (D'Alessio Ipinza, 2008)



*Ilustración 3 - Matriz BCG. Fuente (Elaboración Propia en base a modelo desarrollado por la consultora Boston Consulting Group y a partir de datos extraídos del caso Redolfi) (Caso AAJJ Redolfi SRL)*

Luego de ubicar a cada producto - unidad en el cuadrante correspondiente, es posible concluir que sin duda las estrellas para Redolfi son los productos de consumo masivo, para poder mantener esta posición la empresa puede hacer algunas cosas mejor que la competencia como generar estrategias de enfoque con grupos específicos de clientes para las líneas de productos que puedan orientarse a algunas zonas geográficas. En cuanto al alquiler de campos o productos vacas según la matriz, es importante mantener la defensiva y cosechar la rentabilidad que se obtiene de esta actividad. Respecto a la distribución de cigarrillos, al encontrarse en un momento de baja participación en el mercado claramente debido al cambio en el hábito de consumo, sería importante generar un control estricto de los costos de esta unidad logrando reducir los mismos en cuanto a gastos de ventas y publicidad. Por último, los perros como los productos Kodak que en la actualidad se encuentran con una baja tasa de crecimiento y baja participación en el mercado donde se compite en un mercado lento, es necesario generar la desinversión de tales productos.

## Marco Teórico

En un contexto crucial como el actual, y con un mercado altamente competitivo, desarrollar estrategias que aporten una ventaja y posicione a la empresa sobre los demás competidores es el objetivo que intenta alcanzar toda organización. Como expresan en su libro Hill y Jones, “una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa” (Hill, C. W. L. y Jones, G. R., 2011, pág. 33). Mintzberg y Quinn, por su parte, definen a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización” (pág. 5):

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes integrantes (Mintzberg, H. y Quinn, J., 1993, pág. 5).

Por su parte, “Porter describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse” (D’Alessio Ipinza, 2008, pág. 53). Son muchas las actividades que inciden y de las que se deriva la forma de crear una planeación estratégica y poder brindar una propuesta con valor único que distinga a una organización. Adentrándonos en este concepto de planeación estratégica, Sainz de Vicuña Ancín, nos aporta que “la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (pág. 47)

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 47)

Se podrían citar numerosas definiciones de planificación, pero no debemos dejar de mencionar lo que nos aportan autores como Hausler o Ansoff a través de Sainz de Vicuña Ancín. Ellos definen a la planificación como:

Una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles (pág. 63)

Y observa para cerrar la idea que “la previsión supone mirar hacia el futuro, intentando predecir lo que sucederá. La planificación, en cambio, establece los medios necesarios para participar en la construcción de ese futuro.”

En contraposición a la idea de que la planificación estratégica es el resultado de un proceso de planeación formal y que debe estar a cargo de la alta dirección, Hill y Jones nos aportan otra mirada (pág. 11). Un proceso formal estaría comprendido por cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno para detectar fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades y así aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementar las estrategias.

Estos mismos autores mencionan 4 categorías principales de estrategias para crear y/o mantener una ventaja competitiva (pág. 19):

- Estrategias Funcionales: orientadas a mejorar el desempeño organizacional a través de la efectividad de las operaciones y áreas internas.
- Estrategias de Negocio: orientadas al posicionamiento en los mercados para lograr una ventaja competitiva desde las estrategias genéricas de Porter:

Liderazgo en Costos, diferenciación y enfoque en un nicho o un segmento particulares de la industria o en alguna combinación

- Estrategias Globales: abordan la manera de ampliar las operaciones fuera del país de origen y establecerse en el nivel global.
- Estrategias Corporativas: buscan determinar en qué industria y negocios participar para maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades; así como también, aumentar la presencia, escoger qué actividades para crear valor se debería desempeñar en esos negocios, decidir cómo debería ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias.

Enfatizando la idea de los autores, la Estrategia de Negocio se aboca al tema de la competitividad general de una empresa en un mercado dado: aborda la decisión de la empresa referida a qué segmentos de clientes dirigirse, que necesidades y deseos de estos clientes pretende satisfacer, y cómo lo logrará. Son el modo en que la empresa se posicionará en la industria y los mercados para ganar una ventaja competitiva, las estrategias en los diferentes contextos (pág. 154). Por su parte, Kotler & Keller (Kotler, P. y Keller, K. L., 2012, pág. 51) señalan que Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico, a saber:

- Liderazgo general de costos: Se trabaja para lograr los costos de producción y distribución más bajos y así poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado.
- Diferenciación: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.
- Enfoque. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Por lo expuesto y analizado en este marco y para el caso tratado se optó por la mirada de Porter y su concepto de Planeamiento Estratégico, porque se considera la necesidad de formular e implementar un conjunto de estrategias acordes a las necesidades de la empresa, con el fin de lograr ajustes entre sus opciones de diferenciación y así distinguirse del resto bajo su presentación de estrategias genéricas, orientadas a lograr superioridad en el mercado y con políticas de costos bajos.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del Problema*

Habiendo realizado un recorrido a través de distintas herramientas para conocer los aspectos internos y externos de la empresa Redolfi, podemos detectar falencias organizativas y administrativas. Como se mencionó al comienzo de este trabajo, Redolfi centrará sus operaciones en el nuevo centro de distribución ubicado en James Craick. Esta nueva disposición traerá algunos beneficios como contar con mayor control en el stock de los productos, pero le contrarresta estar alejados de algunos clientes; en consecuencia, deberá soportar gastos extras en traslado de mercaderías y hasta le abre la posibilidad de que se contacten con proveedores más cercanos. Tras analizar las debilidades de la organización, se vislumbra que cuentan solamente con una página web institucional donde no promociona los productos que comercializa. No posee un área de marketing que trabaje sobre estrategias y planes de promoción, así como tampoco de canales de ventas digitales que permitan la llegada a clientes potenciales.

Por ello, se intentará abordar una adecuada planificación estratégica y encontrar las mejores alternativas que permitan a la empresa reorientarse y, sobre todo, hacer foco en el cliente y sus necesidades, fortalecer los vínculos existentes y ganar participación en el mercado a partir de su nuevo centro de distribuciones. Aprovechando la nueva estructura y alcance geográfico, se buscará incorporar nuevos canales de venta on-line que acompañen a las tendencias del mercado para así mejorar las ventas y aumentar la rentabilidad.

### *Justificación del Problema*

Con la crisis inflacionaria actual y la necesidad de mantener los precios bajos para ser competentes es difícil generar crecimiento en la rentabilidad. Aprovechando las fortalezas actuales y reduciendo la necesidad de realizar una elevada inversión es que se busca aumentar la ventaja competitiva, orientándola al cliente; para ello se debe escuchar sus necesidades y acompañarlos en cada paso que den. Hoy, más que nunca, darle valor al cliente, segmentarlo, comprender lo que cada uno de estos le aporta a la empresa, es fundamental para la búsqueda de una estrategia que permita que la empresa se posicione en el mercado, dando lugar no solo a la captación de nuevos clientes, sino también de nuevos mercados aún no desarrollados. Si bien la organización declara una estrategia de negocio híbrida entre Bajo Costo y Diferenciación, no posee actualmente planes con una mirada holística que le permitan generar



acciones eficientes. La falta de sistemas tecnológicos, software de control de inventarios, la ausencia de departamentos sensibles como marketing y RRHH, y el desconocimiento y segmentación de clientes hacen perder su visión de negocio. Se hace evidente la necesidad de mejorar la performance de sus negocios para mejorar y aumentar las ventas, acompañando las tendencias del mercado y sin realizar altas inversiones. También es importante desarrollar una fuerza de venta con experiencia y que cuente con las *skills* necesarias para desempeñarse en mercados altamente competitivos. La suma de todos estos factores es decisiva y permitirán reducir, por ejemplo, el impacto que pueda tener el ingreso de nuevos competidores como amenaza externa. Es la oportunidad de abrirse a nuevos mercados, marcar nuevas tendencias a través de la diferenciación, fortaleciendo, dando valor y fijando al cliente como punto de partida para lograr una ventaja competitiva.

### *Conclusión*

El fin último de toda corporación está centrado en la rentabilidad. Por ello, es preciso introducir una nueva planificación estratégica que impacte a nivel corporativo y operativo. Mas precisamente, una estrategia de negocios que haga virar cierta funcionalidad del negocio actual para que tenga otro perfil. Se deberá realizar una reingeniería de los procesos que no están funcionando de la manera adecuada, ya que una mejora en la parte operativa impacta en el trato con el cliente, aumenta la satisfacción de éste y por ende, se vende mejor: el objetivo es fidelizarlo. A su vez, la mejora en los procesos y canales de comercialización mediante refuerzo en la promoción y posicionamiento de marca, ayudarán a incrementar las ventas con actuales y captar nuevos clientes.

## Propuesta

A partir de lo fundado hasta el momento, se vislumbra la oportunidad con la que cuenta la empresa para poder enfocarse aún más en sus clientes, entender y atender sus necesidades logrando de esta manera fortalecer los vínculos con ellos, fidelizarlos. Se acompañará con la intención de trazar lazos más fuertes con estos clientes y potenciales nuevos, llegando a otros mercados y marcando una diferencia que los reposicione como empresa líder en el rubro. Por lo expuesto se propone en primera instancia realizar cambios en la Misión, Visión y Valores de la empresa; la idea es no es hacer modificaciones sustanciales sino reorientarlas de una forma más amplia para aprovechar las fortalezas de la organización y su principal capital: orientación al cliente y potencial de los recursos humanos. La propuesta continuará con la presentación de acciones a implementar para poder diferenciarse y lograr esa ventaja competitiva que hará expandir nuestro mercado y aumentar la rentabilidad. En el Anexo 1 se incorporará la Misión, Visión y Valores actuales.

### *Nueva Visión:*

Ser la empresa de abastecimiento de productos de consumo masivo líder en el mercado que participa actualmente y en gran parte de la región centro del país, proporcionando valor agregado a nuestros clientes y empleados, y ser elegida por ellos como aliada para el desarrollo personal y de negocios, logrando acuerdos de mutuo beneficio.

### *Nueva Misión:*

Ofrecer tanto a comercios minoristas como a consumidores finales una amplia variedad de productos de consumo masivo alimenticio y no alimenticio, con precios altamente competitivos, y atendiendo a sus requerimientos y necesidades, mediante el desarrollo continuo de nuestra fuerza de venta personalizada y mejorada base operativa para óptima logística de distribución.

### *Nuevos Valores:*

- Orientación al Cliente: Cuidado, acompañamiento, entendimiento y atención a los requerimientos y necesidades del cliente. Generación de experiencias que construyan lazos comerciales sólidos.

- Mejora Continua y Orientación a Resultados. Proponiendo y acompañando la implementación de cambios en procesos innovadores que faciliten la gestión y el logro de resultados.
- Respeto, Confianza y Transparencia: Hacia el equipo de trabajo, clientes y proveedores, contribuyendo positivamente para potenciar logros.
- Responsabilidad Social: Cuidando, protegiendo y favoreciendo el entorno natural y social, en las zonas de influencia de la organización.
- Cultura Organizacional: promover conductas positivas dentro de la empresa y una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

### *Objetivo General*

Aumentar un 30% la participación en el mercado para diciembre 2023, repartidos en un 18% para la provincia de Córdoba y un 12% para provincias limítrofes a través de la incorporación de canal exclusivo de *e-Commerce*.

Se considera que existen altas posibilidades de cumplir estas metas de crecimiento con la integración de una estrategia de diferenciación al incorporar canales digitales que apunten a mejorar la calidad de compra ya que los clientes podrán acceder a una gestión 24/7. Según informes recientes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) las ventas por internet aumentaron un 84% en lo que va del año. Este crecimiento, aceleración y cambio en los modos de compra, venta y consumo fueron impulsadas por las medidas de aislamiento impuestas en nuestro país como consecuencia de la pandemia. El sector que evidenció el mayor crecimiento en el mes de marzo 2020 con respecto a marzo de 2019 fue en primer lugar los supermercados con el 86%. Esta tendencia que sigue en auge es el comienzo del triunfo definitivo de la economía de los datos, de las compras y servicios online. (CACE, 2020)

### *Objetivos Específicos*

1. Alcanzar una visibilidad digital del 75% para diciembre 2022 en el mercado objetivo a través de un plan integral de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca.

En el mundo actual, la visibilidad digital ya no es considerada únicamente como un elemento capaz de brindar capacidad competitiva, sino más bien se trata de una necesidad imperante que toda organización debe satisfacer independientemente de su segmento, tamaño y perfil. La

visibilidad digital permitirá estar en diferentes canales de interacción con el potencial cliente, lo que contribuye de manera directa con la optimización de su experiencia. Confiamos en que el recuerdo constante de la marca puede influenciar positivamente una decisión de compra futura. La visibilidad digital es sinónimo de retención, fidelización y prolongación del ciclo de vida del cliente.

2. Reducir hasta un 50% los reclamos por inconvenientes logísticos mediante la reingeniería de los procesos de control de stock y plazos para los próximos 18 meses.

Los consumidores son el principal activo de una organización y es importante atender correctamente las quejas de clientes en el área de servicio y logística, para evitar la pérdida de estos, cuidar la reputación de la empresa y evitar un mal servicio al cliente. De acuerdo con PwC en su estudio Experience is everything: Here is how to get right, 1 de cada 3 consumidores dejaría su marca favorita después de una experiencia negativa, y el 48%, después de varias. (PWC, 2018)

3. Identificar e inducir al 70% de la fuerza de venta según nuevo perfil de trabajadores integrales 4.0 en el uso de nuevas tecnologías avanzadas para el primer semestre 2021.

Los recursos humanos de la organización son un capital crucial para que ésta pueda ser eficaz y eficiente, y lograr así una sinergia positiva que se traduzca en la mejora de los rendimientos de la empresa y aumente su rentabilidad. Los nuevos trabajadores 4.0 serán aquellos que utilizan la tecnología en su rutina diaria para mejorar los procesos que realizan en su puesto laboral. La introducción de las innovaciones tecnológicas en las organizaciones está cambiando la forma de trabajo de los empleados. En esta cuarta revolución industrial, la tecnología se pone del lado de los trabajadores para conseguir un entorno laboral más seguro, cómodo y versátil para los empleados. La mejora en el clima laboral va a estar relacionada directamente con el alcance de un rendimiento mayor de los empleados y eso va a colaborar en la disminución de las quejas de los clientes. A través de una adecuada capacitación se logrará disminuir errores impactando directamente en los procesos internos de la organización, reduciendo costos al manejar más eficientemente la materia prima y trasladándolo en una mejora en la calidad para el servicio al cliente.

### Alcance de la Propuesta

El alcance del presente trabajo para la empresa Redolfi es por el periodo de tres (3) años y tendrá el desafío de lograr, en los diferentes lapsos indicados, los objetivos planteados. Por este motivo se describen estrategias a mediano y corto plazo que permitan obtener los beneficios esperados para diciembre 2023. Dichas estrategias requerirán de la implementación de planes lo que acarreará nuevos gastos que se pretenden subsanar con el aumento de la rentabilidad.

### Plan de Implementación

A continuación, se describen las acciones específicas a través de las cuales se llevará a cabo el cumplimiento de cada objetivo específico planteado en la presente propuesta y su correspondiente cronograma con tiempos de implementación necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

| Plan de Acción para Objetivo n°<br>1: <i>Branding Digital</i>  | Descripción   |  | Recursos  | Responsable       | Área                     |
|--|---|--|---|-------------------|--------------------------|
| Alcanzar una visibilidad digital del 75% para diciembre 2022 en el mercado objetivo a través de un plan integral de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca. | Desarrollar plan <i>SEO</i> integral                              |  | Incorporación de <i>Community Manager</i> y Servicio de Marketing Digital | Gerente de Ventas | Marketing y Comunicación |
|  | Desarrollar campañas de <i>Ads</i> en redes sociales y buscadores |  |   |                   |                          |
|  | Generar <i>backlinks</i> para incrementar la autoridad digital    |  |   |                   |                          |
|  | Gestionar redes sociales  | Implementar <i>Social Listening</i><br>Construir comunidad de seguidores |   |                   |                          |

| Plan de Acción para Objetivo n°<br>2: Control y Fallas  | Descripción  |  | Recursos                                  | Responsable       | Área                     |
|---|--|--|---|-------------------|--------------------------|
| Reducir hasta un 50% los reclamos por inconvenientes logísticos mediante la reingeniería de los procesos de control de stock y plazos para los próximos 18 meses. | Medir satisfacción del cliente a través de encuestas |  | Incorporación de 2 responsables de ventas | Gerente de Ventas | Marketing y Comunicación |
|   | Gestionar y solucionar las quejas                    | Identificación de quejas<br>Contactar al cliente |   |                   |                          |
|   | Incorporar <i>widget</i> de seguimiento              |  | Externo                                   |                   |                          |
|   | Incorporar un software de gestión de almacén         |  | Externo                                   |                   |                          |

| Plan de Acción para Objetivo n° 3: Fuerza de Ventas  | Descripción   | Recursos                                 | Responsable              | Área   |
|--|---|--|--------------------------|--------|
| Identificar e inducir al 70% de la fuerza de venta según nuevo perfil de trabajadores integrales 4.0 en el uso de nuevas tecnologías avanzadas para el primer semestre 2021. | Designar plan de incentivos                           | Incorporación de Gerente de Capacitación | Gerente de Ventas y RRHH | Ventas |
|  | Desarrollar Plan de Entrenamiento y capacitación      |  |                          |        |
|  | Implementar programa de seguimiento y mejora continua |  |                          |        |

Ilustración 4 - Acciones Específicas. Fuente (Elaboración Propia)

#### Plan de Acción para Objetivo Específico n° 1: *Branding Digital*

- Desarrollar un plan de *SEO* integral: La optimización en mecanismos de búsqueda (*SEO Search Engine Optimizacion*) es un aliado fundamental de la visibilidad digital y lograr estar posicionados en los principales motores de búsqueda. Para llevar a cabo estas prácticas, se hará un análisis para conocer la intención del usuario y de la forma en que navega en Internet, identificando *key words* estratégicas para encontrar las mejoras oportunidades para nuestro nicho.
- Desarrollar campañas de *Ads* en redes sociales y buscadores: La publicidad digital, especialmente las campañas de *Ads* en redes sociales y *SERPs* de buscadores son valiosas estrategias de promoción. Se armará una campaña publicitaria basada en grupos de anuncios, ofertas y palabras claves optimizados a través de parámetros de configuración, como la ubicación geográfica y rubros.
- Generar *backlinks* para incrementar la autoridad digital: Éstos brindarán una mejor imagen ante Google y otros buscadores como así también frente a los clientes a quienes les hará ver que la empresa es valorada y se encuentra bien posicionada en el rubro.
- Gestionar de forma inteligente las redes sociales: Se implementará una estrategia integral enfocada en optimizar la presencia de la marca a través de un análisis, conocimiento y segmentación de nuestro mercado objetivo. En primer lugar, se requiere de la implementación del *Social Listening*; con esta técnica se va a monitorear las interacciones en las redes sociales para recolectar información, evaluar resultados y de esta manera, optimizar la toma de decisiones.
- Construir una comunidad de seguidores o audiencia: Este plan de acción va en concordancia con el anterior. Llevando adelante una óptima gestión de las redes sociales se logrará que surjan nuevos clientes.

### Plan de Acción para Objetivo Específico n° 2: Control y Fallas

- Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas de valoración del servicio y producto para recabar información de la situación actual. Se colocará un apartado adicional para incentivar al cliente a que detalle el porqué de su puntuación y así conocer con exactitud sus quejas y/o requerimientos
- Gestionar y solucionar las quejas de clientes: Luego de obtener los resultados de las encuestas filtrarán las quejas de clientes para poder gestionarlas considerando los siguientes aspectos:
  - Se identificarán todas las quejas de clientes sin dejar ninguna de lado, cualquier inconformidad, por mínima que sea, ya que puede significar una falla en los procesos de la empresa.
  - Se contactará al cliente ya que éste generalmente espera que la empresa les brinde una atención inmediata y cordial ante su problema. Se espera además que seamos receptivos y conozcamos con detalle el problema, para poder aportarle una solución.
- Incorporación de *widget* de seguimiento para que los clientes puedan acceder y observar el estatus de su pedido las veces que deseen y en tiempo real, pudiendo conocer la ubicación del transportista en cada momento. Esta herramienta va a estar disponible a través de SMS, WhatsApp o correo electrónico así los clientes podrán recibir información constante sobre el estado de su pedido.
- Incorporar un software de gestión de almacén: para el manejo de ingreso y egreso de mercadería y control de stock para mejorar el servicio al cliente. Este sistema permite localizar los productos en todo momento y disponer de un registro de todos sus movimientos. Gracias a la implementación de estos softwares, la empresa ahorrará tiempo, ya que un conocimiento exacto de cada referencia posibilita agilizar las tareas y conseguir la máxima eficacia con la mayor eficiencia en los procesos. A su vez, se evitarán demoras en las entregas y se vigilará la calidad y vencimientos de los productos.

### Plan de Acción para Objetivo Específico n° 3: Fuerza de Venta

- Designar un plan de incentivos para el equipo de ventas, trazando nuevas estrategias y recompensas. Se contemplarán canales tanto digitales como físicos para la comercialización.
- Desarrollar de un plan de entrenamiento y capacitación continua para la fuerza de venta. El mismo estará orientado al desarrollo de las *skills* requeridas para cada puesto, a la captación, negociación y fidelización de clientes.
- Implementar un programa de seguimiento y de mejora continua hacia la fuerza de venta.

### Marco de Tiempo

A través del siguiente diagrama de Gantt se expresa el marco temporal de las acciones requeridas durante el primer año para la puesta en marcha de la propuesta:

| Actividad  | Periodo 2021 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Desarrollar plan SEO integral                        | ■            | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Desarrollar campañas de Ads en redes sociales y      | ■            | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Generar backlinks para incrementar la autoridad      | ■            | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Gestionar redes sociales                             | ■            | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|  | ■            | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Medir satisfacción del cliente a través de encuestas |              |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Gestionar y solucionar las quejas                    |              |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
|  |              |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
| Incorporar <i>widget</i> de seguimiento              |              |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |    |    |    |
| Incorporar un software de gestión de almacén         |              |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |    |    |    |
| Designar plan de incentivos                          |              |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |
| Desarrollar Plan de Entrenamiento y                  |              |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■  | ■  |    |
| Implementar programa de seguimiento y mejora         |              |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■  | ■  | ■  |

Ilustración 5 - Diagrama de Gantt. Fuente (Elaboración Propia)



*Presupuesto*

Recurso por incorporar para objetivo específico n°1:

- Contratación de un *Community Manager*
- Contratación de Servicio de Marketing Digital

Recursos por incorporar para objetivos específico n° 2:

- 2 responsables del área ventas que estarán bajo el mando del Gerente de Ventas y Calidad.
- Compra por única vez software de gestión de seguimiento y *widget* de seguimiento.

Recurso por incorporar para objetivos específico n° 3:

- Un gerente de capacitación con habilidades en planeación, programación y operación de sistemas y modelos de capacitación; liderazgo; facilidad de negociación con niveles jerárquicos y relaciones humanas. Tendrá como objetivo general el de administrar (planear, organizar, dirigir y controlar) el programa de capacitación de cada uno de los trabajadores garantizando la formación continua, especialización y actualización profesional.

| <i>Acción Requerida</i>       | <i>Presupuesto Estimativo</i> |                         |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Responsable de Ventas n° 1    | Sueldo Anual                  | \$ 845.000,00           |
| Responsable de Ventas n° 2    | Sueldo Anual                  | \$ 845.000,00           |
| Software Widget               | Pago por proyecto             | \$ 60.000,00            |
| Software Gestión de Almacenes | Pago por proyecto             | \$ 250.000,00           |
| Servicio Marketing Digital    | Pago Mensual                  | \$ 540.000,00           |
| Community Manager             | Sueldo Anual                  | \$ 975.000,00           |
| Incentivo por ventas          | Gasto anual aprox             | \$ 20.000.000,00        |
| Gerente de Capacitación       | Sueldo Anual                  | \$ 975.000,00           |
|                               |                               |                         |
| <b>Total</b>                  |                               | <b>\$ 24.490.000,00</b> |

*Ilustración 6 - Detalle gastos plan implementación (Elaboración Propia)*

Las acciones **f**, **g** y **h** son de estimación propia. En *Anexo* se podrá consultar los presupuestos correspondientes para las demás acciones.

### Forma de Evaluación

A través de los siguientes indicadores se evaluará el impacto de la implementación de las propuestas mencionadas.

### Retorno de la Inversión ROI

| CALCULO ROI                     |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Estimación con inflación a 2021 |                     |
| Total ventas Ejercicio 2021     | \$ 696.385.103,23   |
| Total Costo de Ventas 2021      | -\$ 576.512.828,12  |
| Utilidad                        | \$ 119.872.275,11   |
|                                 |                     |
| Objetivo ventas 2023            | \$ 1.105.580.989,89 |
| Costo de Ventas proyectado      | -\$ 847.473.857,34  |
| Resultado Bruto Esperado 2023   | \$ 258.107.132,55   |
|                                 |                     |
| Objetivo de Crecimiento         | \$ 138.234.857,44   |
|                                 |                     |
| Inversion Total                 | \$ 24.490.000,00    |
|                                 |                     |
| ROI                             | 464,45              |

### Valor Neto Actual VAN

|            |                   |
|------------|-------------------|
| <b>VAN</b> | \$ 335.055.425,43 |
|------------|-------------------|

Tras el resultado obtenido a través de estos indicadores deducimos que el proyecto es rentable. El VAN nos mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida, y después de recuperar la inversión. Este resultado obtenido nos está mostrando cuánto se ganará con el proyecto después de recuperar la inversión y por sobre la tasa de referencia tomada.

El ROI nos muestra los beneficios positivos que se obtendrán a partir de la inversión propuesta. Este indicador permite estimar cuánto dinero se ganará con las inversiones a realizar para las acciones planificadas.

A continuación, se presenta desglose del flujo de fondo correspondiente al 2021. Ver flujo de fondo completo en Anexo 3.

| 2021                                       | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                | 11                | 12                |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ingresos</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ventas                                     | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  | \$ 58.032.091,94  |
| <b>Costos Fijos</b>                        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Remuneraciones Responsable de Ventas 1 y 2 | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 150.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 100.000,00    | -\$ 150.000,00    |
| Remuneración Gerente de Capacitación       | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 112.500,00    | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 75.000,00     | -\$ 112.500,00    |
| Incentivos por ventas                      | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   | \$ 1.666.666,67   |
| Adquisición de Software                    |                   |                   |                   |                   | -\$ 200.000,00    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Servicio Marketing Digital                 | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     |
| Remuneración Community Manager             | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 67.500,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 45.000,00     | -\$ 67.500,00     |
| <b>Costos Variables</b>                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costo de ventas                            | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 | -\$ 29.154.819,28 |
| Otros costos de venta al 31-12-2018        | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 | -\$ 11.954.692,64 |
| Gastos Administrativos                     | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    | -\$ 894.828,13    |
| Gastos de Comercialización                 | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  | -\$ 1.327.097,48  |
| Gastos Financieros                         | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  | -\$ 4.607.948,03  |
| Otros Egresos                              | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    | -\$ 103.350,11    |
| <b>Costo Total</b>                         | \$ 8.057.689,59   | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.191.022,93  | \$ 11.416.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.391.022,93  | \$ 11.416.022,93  |

## Conclusión

Habiendo recorrido la historia de la empresa y analizando factores claves se logró ver cómo se encuentra posicionada y cuáles son los puntos donde debe enfocarse para reforzar marca y trayectoria y así posicionarse nuevamente como empresa líder en el mercado, fortaleciendo lazos con sus clientes y lograr una mayor penetración en nuevos mercados a partir de las nuevas exigencias que éste requiere.

Los tiempos han cambiado y fue el propio mercado quien ha dictado la necesidad de ofrecer soluciones novedosas y el trabajar para ser diferentes; se ha modificado la forma de hacer negocios, de vender, de comprar, por lo que la innovación y la diferenciación se convierten en aspectos fundamentales. Con el desarrollo de esta nueva estructura estamos seguros de que nos permitirá aprovechar todas las oportunidades que hoy nos brinda el mercado. Los clientes podrán disfrutar de ventajas exclusivas, comodidad y velocidad en sus gestiones de compra. Se contará también con un equipo de trabajadores integrales 4.0 capacitados para mejorar los procesos internos y atender las necesidades en tiempo, forma y calidad.

Toda esta revolución *fintech*, producto de la irrupción del COVID-19, nos lleva a acelerar y mejorar la transformación e innovación digital. Es oportuno ajustar los mecanismos y circuitos de transacciones online, para estar a la altura de las circunstancias y nuevas necesidades del mercado.

### *Recomendaciones*

Siguiendo esta tendencia, es esperable que siga en alza el tráfico y, en consecuencia, las empresas aumentarán sus operaciones y servicios digitales, porque indefectiblemente en casi todos los rubros, negocios y actividades, la migración -parcial o total- hacia lo digital, es inevitable. Si bien este tema excede la capacidad de este TFG considero la importancia de contar a futuro con un Programa de Cumplimiento de Protección de Datos. La necesidad de este tipo de programas en los negocios es cada vez más importante después de varias filtraciones de alto perfil de los datos de las empresas. Algunas de las mayores violaciones de datos en los últimos dos años incluyen a T-Mobile, Marriot, British Airways, Quora, Google, Orbitz y Capital One Bank en los Estados Unidos. Una violación de datos exitosa puede ocurrir en menos de un minuto, sin embargo, las empresas pueden tardar semanas para darse cuenta de que se ha producido una violación. En la Unión Europea, la protección de datos es un

derecho fundamental y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), que entró en vigor en el 2018, es el marco para la protección de ese derecho. Sin embargo, la regulación no afecta únicamente a las empresas dentro de la Unión Europea. Muchas compañías de todas partes del mundo también se han visto en la necesidad de mejorar la seguridad en el manejo de los datos personales de sus clientes. a un amplio desconocimiento acerca de los cambios que implica la nueva normativa; pero además se necesita un profundo cambio cultural para entender la importancia del GDPR. Las compañías que han adoptado por completo GDPR han debido atravesar este cambio cultural que comienza a nivel ejecutivo y alcanza a toda la estructura de la organización.

Debemos entender nuestra responsabilidad a la hora de proteger la privacidad de nuestros clientes y actuar en consecuencia. Garantizar seguridad en los datos que manejamos es el punto de partida para todo lo que hacemos.

## Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (17 de Febrero de 2020). *Precios cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>
- Boletín Oficial. (03 de Enero de 2020). Legislación y Avisos Oficiales. *Trabajadores del Sector Privado*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224341/20200104>
- Boletín Oficial. (19 de Marzo de 2020). Legislación y Avisos Oficiales. *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- CACE. (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2020, de CACE: <https://www.cace.org.ar/>
- Caso AAJJ Redolfi SRL. (2020). Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Education.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico* (1° ed.). Mexico: Pearson Education.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral* (9° ed.). México: Cengage Learning.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (11° ed.). Mexico: Cengage Learnig.
- INDEC. (2020). *Condiciones de vida. Vol. 4, n°13*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_200703093514.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf)
- INDEC. (30 de Septiembre de 2020). Línea de Pobreza. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14° ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el Septiembre de 2020
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). Mexico: Pearson Education.

Ley N° 10208. (11 de Junio de 2014). Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba.

Ley N° 25545. (30 de Septiembre de 2020). Ley de góndolas.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (2° ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

PWC. (2018). Obtenido de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/experience-is-everything.html>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica* (5° ed.). Madrid: ESIC.

Telam.com.ar. (01 de Julio de 2020). La transformación y el crecimiento de los usuarios de eCommerce por la cuarentena. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/484089-opinion-comercio-electronico.html>

Velazquez, J. (21 de Agosto de 2019). Ambito. *Alianza startup apuesta en gastronomía*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.ambito.com/economia/alianza-startup-apuesta-gastronomia-n5049809>

## **Anexos**

### *Anexo 1*

Visión, misión y valores de la empresa Redolfi que se plantean modificar en la propuesta:

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.



Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

(Caso AAJJ Redolfi SRL, 2020)

## Anexo 2

|   | 0                 | 1                        | 2                        | 3                          |
|---|-------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <b>INGRESOS</b>                           |                   |                          |                          |                            |
| Por Ventas de Mercaderías                 |                   | \$ 535.680.848,64        | \$ 674.957.869,29        | \$ 850.446.915,30          |
| Incremento por introduccion de planes     |                   | \$ 160.704.254,59        | \$ 202.487.360,79        | \$ 255.134.074,59          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                  |                   | <b>\$ 696.385.103,23</b> | <b>\$ 877.445.230,07</b> | <b>\$ 1.105.580.989,89</b> |
| <b>EGRESOS</b>                            |                   |                          |                          |                            |
| Costo de ventas                           |                   | \$ 349.857.831,40        | \$ 367.350.722,97        | \$ 514.291.012,16          |
| Otros costos de venta                     |                   | \$ 143.456.311,66        | \$ 150.629.127,24        | \$ 210.880.778,13          |
| Gastos Administrativos                    |                   | \$ 10.737.937,60         | \$ 11.274.834,48         | \$ 15.784.768,27           |
| Gastos de Comercialización                |                   | \$ 15.925.169,81         | \$ 16.721.428,30         | \$ 23.409.999,61           |
| Gastos Financieros                        |                   | \$ 55.295.376,39         | \$ 58.060.145,21         | \$ 81.284.203,29           |
| Otros Egresos                             |                   | \$ 1.240.201,27          | \$ 1.302.211,33          | \$ 1.823.095,87            |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                   |                   | <b>\$ 576.512.828,12</b> | <b>\$ 605.338.469,53</b> | <b>\$ 847.473.857,34</b>   |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     |                   | <b>\$ 119.872.275,11</b> | <b>\$ 272.106.760,54</b> | <b>\$ 258.107.132,55</b>   |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>           |                   | <b>\$ 41.955.296,29</b>  | <b>\$ 95.237.366,19</b>  | <b>\$ 90.337.496,39</b>    |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b> |                   | <b>\$ 77.916.978,82</b>  | <b>\$ 176.869.394,35</b> | <b>\$ 167.769.636,16</b>   |
| Inversión Planes de Acción                | -\$ 24.490.000,00 |                          |                          |                            |
| Recupero Planes de Acción                 |                   |                          |                          | \$ 24.490.000,00           |
| Capital de Trabajo                        | -\$ 307.753,77    |                          |                          |                            |
| Recupero Capital de Trabajo               |                   |                          |                          | \$ 307.753,77              |
| <b>SALDO ESTATICO</b>                     | -\$ 24.797.753,77 | \$ 77.916.978,82         | \$ 176.869.394,35        | \$ 192.567.389,92          |
| <b>SALDO ESTATICO ACUMULADO</b>           | -\$ 24.797.753,77 | \$ 53.119.225,06         | \$ 229.988.619,41        | \$ 422.556.009,33          |
| Periodo Recupero Saldo Estático           | 0                 | 0                        | 1                        | 1                          |
| <b>SALDO DINAMICO</b>                     | -\$ 24.797.753,77 | \$ 64.930.815,68         | \$ 102.354.973,58        | \$ 192.567.389,92          |
| <b>SALDO DINAMICO ACUMULADO</b>           | -\$ 24.797.753,77 | \$ 40.133.061,92         | \$ 142.488.035,50        | \$ 335.055.425,43          |
| Periodo Recupero Saldo Dinámico           | 0                 | 0                        | 1                        | 1                          |

| Información Financiera                   |                   |
|--|-------------------|
| Ingreso por ventas al 31-12-2018         | \$ 318.857.648,00 |
| Costo de ventas al 31-12-2018            | \$ 249.898.451,00 |
| Otros costos de venta al 31-12-2018      | \$ 102.468.794,04 |
| Gastos Administrativos al 31-12-2018     | \$ 7.669.955,43   |
| Gastos de Comercialización al 31-12-2018 | \$ 11.375.121,29  |
| Gastos Financieros al 31-12-2018         | \$ 39.496.697,42  |
| Otros Egresos al 31-12-2018              | \$ 885.858,05     |
| Inflación proyectada 2018-2021           | 40%               |
| Inflación proyectada 2022                | 5%                |
| Inflación proyectada 2023                | 5%                |
| Crecimiento esperado                     | 10%               |
| Impuesto a las ganancias                 | 35%               |
| Tasa k                                   | 20%               |
| Activo Corriente al 31-12-2018           | \$ 851.493,28     |
| Pasivo Corriente al 31-12-2018           | \$ 543.739,52     |
| Capital de Trabajo                       | \$ 307.753,77     |

### Anexo 3





**Redes Sociales:**

- Facebook
- Instagram

**Generación de contenidos de valor:**

Vamos a comunicar los pilares de la campaña a través de contenido valioso para el segmento al que apuntamos. (Aproximadamente 12 publicaciones mensuales)



**Campaña de Search:**  
(Búsqueda · Palabras claves)



**Campaña de Display:**  
(Banners en sitios web)



**Remarketing**



**Newsletter mensual.**

Todos los meses enviaremos un newsletter con el contenido basado en los 3 pilares de la campaña: Institucional, Información de valor y Promoción.



**Secuencia automatizada de mails**

Cada nuevo contacto atravesará las distintas etapas de consulta y de relacionamiento con la clínica. Ej. 1. Un especialista se comunicará para responder su consulta. 2. Notas de interés. 3. Formas de contacto.

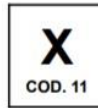


## Anexo 4

Recibo de sueldo Responsable de ventas. (Formulación y estimación propia)

| Empresa  | Redolfi S.R.L.        |           |           |          |            |  |
|--|-----------------------|-----------|-----------|----------|------------|--|
| Empleado   | Empleado A            |           |           |          |            |  |
| Liquidación  | 2020 Noviembre        |           |           |          |            |  |
| Categoría  | Responsable de Ventas |           |           |          |            |  |
| Jornada  | completa (48 hs)      |           |           |          |            |  |
| Antigüedad   | 0                     |           |           |          |            |  |
| Asistencia   | Si                    |           |           |          |            |  |
| Aporte OSECAC  | Si                    |           |           |          |            |  |
| Obra social s/NR   | Si                    |           |           |          |            |  |
| Cuota Sindical   | 0                     |           |           |          |            |  |
| Concepto   | Unidad                | Base      | Rem       | No rem   | Descuentos |  |
| Sueldo básico  | 30                    | 2.185,00  | 65.550,00 |          |            |  |
| Adicional por asistencia y puntualidad                             | 8,30%                 | 43.823,97 | 3.637     |          |            |  |
| Jubilación   | 11,00%                | 47.475,97 |           |          | 5.222,36   |  |
| Ley 19.032   | 3,00%                 | 47.475,97 |           |          | 1.424,28   |  |
| Obra social  | 3,00%                 | 47.475,97 |           |          | 1.424,28   |  |
| FAECyS - Art. 100 CCT 130/75                                       | 0,50%                 | 47.475,97 |           |          | 237,38     |  |
| Sindicato - Art. 100 CCT 130/75                                    | 2,00%                 | 47.475,97 |           |          | 949,52     |  |
| Aporte Solidario OSECAC  | 1                     | 100,00    |           |          | 100,00     |  |
| Asignación Extraordinaria No Remunerativa - Acuerdo 2020 - Cuota 2 | 30                    | 166,67    |           | 5.000    |            |  |
| Adicional por asistencia y puntualidad                             | 8,30%                 | 5.000,00  |           | 415      |            |  |
| Obra social  | 3%                    | 5.416,67  |           |          | 162,50     |  |
| FAECyS - Art. 100 CCT 130/75                                       | 0,50%                 | 5.416,67  |           |          | 27,08      |  |
| Sindicato - Art. 100 CCT 130/75                                    | 2%                    | 5.416,67  |           |          | 108,33     |  |
| Totales  |                       |           | 69.187,39 | 5.415,10 | 9.655,73   |  |
| Neto a Cobrar  |                       |           | 64.946,76 |          |            |  |

## Anexo 5

**PRESUPUESTO**

Nro: 00000177

Especialistas en Soluciones Tecnológicas  
www.itwgroup.com.ar

*Brindamos soluciones innovadoras, acompañando a nuestros  
clientes en su transformación tecnológica*

Cliente: Vanesa Masuelli

Teléfono: 341 5 194085

Dirección: xxx

| Código | Producto / Servicio        | Cantidad | U.<br>Medida | Precio Unit. | %<br>Bonif | Imp. Bonif. | Subtotal    |
|--------|----------------------------|----------|--------------|--------------|------------|-------------|-------------|
| 0000   | Software Gestión Almacenes | 1        |              | \$250000,00  |            |             | \$250000,00 |
| 0000   | Software Widget            | 1        |              | \$60000,00   |            |             | \$60000,00  |

Importe Otros

Tributos:

**Importe Total: \$ 310000,00**