



Trabajo final de graduación
Licenciatura en Administración
Reporte de caso - Planificación Estratégica
Implementación de herramientas e-commerce para incrementar la competitividad de la
empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

Alumno: Morales Tomás
N° de legajo VCPB17043
DNI: 38.795.512
Tutor: **VITTAR, CARLOS**
20 de Septiembre del 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló a partir de la confección de un plan estratégico para la empresa Redolfi, comercializadora y distribuidora mayorista de productos alimenticios, con el fin de mejorar su rentabilidad y generar nuevos canales de venta.

Para ellos se detalló un proceso de re estructuración, incorporación de nuevos canales de ventas y la aplicación de nuevos procesos de comunicación, alineados a una nueva estrategia de logística, la cual permitirá a Redolfi S.R.L obtener un 10% de rentabilidad por sobre lo esperado para el año 2023.

Para determinar la viabilidad del plan se ha planteado un plan de acción en conjunto con un presupuesto para obtener una propuesta de intervención que nos permita medir con indicadores financieros, tales como el ROI del cual se obtuvo un resultado de 150%, siendo posible llevar a cabo.

Palabras clave: Planificación; estrategias; e-commerce; bigdata; marketing, logística.

Abstract

This final degree project was developed from the preparation of a strategic plan for the company Redolfi, a marketer and wholesale distributor of food products, in order to improve its profitability and generate new sales channels.

For them, a restructuring process was detailed, incorporation of new sales channels and the application of new communication processes, aligned to a new logistics strategy, which will allow Redolfi SRL to obtain a 10% profitability above what is expected for the year 2023.

To determine the viability of the plan, an action plan has been proposed together with a budget to obtain an intervention proposal that allows us to measure with financial indicators, such as the ROI from which a result of 162% was obtained, being possible to carry out.

Keywords: Planning; strategies; e-commerce; bigdata; marketing, logistics.

Índice

Introducción	4
Marco de referencia institucional:	4
Breve descripción de la problemática:	4
Resumen de antecedentes:.....	4
Relevancia del caso:	5
Análisis de situación	6
Análisis de contexto.....	6
Análisis PESTEL (macro-entorno).....	6
Análisis de las 5 fuerzas de Porter (micro-entorno)	11
Análisis de la cadena de valor:	12
FODA	15
Tabla 1: FODA.....	15
Matriz BCG.....	16
Análisis Específico de la Carrera:	17
Marco Teórico.....	17
Planificación estratégica.....	17
Ventaja Competitiva	18
Fundamentos del comercio electrónico	18
Diagnóstico y Discusión	19
Propuesta	20
Sistema de objetivos corporativos	20
Objetivo corporativo general.....	20
Objetivos específicos.....	21
Estrategias tácticas:	21
Tabla 4: Plan de acción y plazos objetivo específico 2.....	24
Tabla 5: Costos objetivo específico 2.....	24
Diagrama Grant.....	26
Tabla 8: Diagrama Grant.....	26
Presupuesto	27
Tabla 9: Presupuesto	27
Tabla 10: Cash-flow Redolfi	28
Tabla 11: VAN, TIR Y ROI	29
VAN (Valor actual neto).....	29
TIR (Tasa Interna de Retorno).....	29
ROI (Retorno Sobre la Inversión)	29

Conclusión y Recomendaciones	30
Nuevas discusiones no incluidas en el RC:	31
Referencias.....	32

Introducción

En el presente reporte de caso, se realizará un análisis y diagnóstico de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, a fin de elaborar una planificación estratégica que permita combatir la situación actual de la organización y de esta manera incrementar los beneficios.

Los resultados que obtienen las organizaciones son causa del volumen de ventas obtenidas, que proviene de la correcta selección de los canales de ventas. Actualmente la organización dispone de 2 formatos, el primero la distribución de productos a negocios minoristas y la segunda la venta directa en sus sucursales con precios mayoristas.

Por medio este reporte trabajaremos la implementación de herramientas de e-commerce con el fin de alcanzar nuevos clientes.

Marco de referencia institucional:

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Es una empresa con más de 6.000 mil clientes, con autoservicios, centros de distribución mayorista y un local destinado a la distribución de productos Kodak. Para llevar a cabo el servicio cuenta con automóviles utilitarios de gran tamaño, camiones y montacargas; como también con un plantel compuesto por 130 empleados entre todas las sucursales. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

Breve descripción de la problemática:

La empresa analizada no utiliza el comercio electrónico como canal de venta. El no poseer una dirección clara en este aspecto, no le permite alcanzar un mayor volumen de clientes.

Otro inconveniente es que sus centros de distribución solo realizan viajes de corta distancia, por lo que cualquier cliente interesado en su catálogo de productos que requiera de un viaje de larga distancia para recibir los productos no pueden comerciar con ellos.

AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Resumen de antecedentes:

Existen muchos casos a lo largo de la historia que demuestran el rol de las herramientas de e-commerce dentro de la sociedad y las organizaciones. Por esta razón dejamos algunos ejemplos para demostrar que estos recursos son un activo importante para la organización.

- Caso Universidad siglo 21:

“La coordinadora de 6 centros Liliana Vargas declaro que es una Universidad con sede en Córdoba que hace más de 10 años cambio su forma de vender las carreras y cursos a un formato a distancia. Esto no habría sido un éxito de no ser por la implementación de herramientas de e-commerce tales como la creación una página, poder realizar consultas, ventas online y la implementación de sistemas de seguimientos de los clientes tales como el CRM. La implementación de esta modalidad es lo que hoy en día le permite ser la universidad privada más grande de Argentina”. (L. Vargas, comunicación personal, 03 de octubre de 2020).

- Caso Instituto Superior Teclab:

“El socio Mariano Morales declaro que es un Instituto que comenzó en el 2018 vendiendo carreras de pregrado a distancia con un formato de venta que solo utiliza herramienta e-commerce. Estas Herramientas son las que le permiten poder vender sus servicios en cualquier parte del país sin la necesidad de estar físicamente en el lugar”. (M. Morales, comunicación personal, 01 de octubre de 2020).

- Caso Amazon:

Mientras que Internet estaba alterando dramáticamente el curso de los negocios e industrias, las mismas estaban transformándose, el panorama minorista se vio abrumado. Fue dentro de este escenario donde Amazon, Inc. se adaptó, reclamó y consolidó su posición de líder en E-Commerce de una manera que pocos anticiparon.

Hoy en día, Amazon es una de las marcas más reconocidas a nivel global. Lo que una vez comenzó como una simple tienda virtual de libros, ahora se posiciona como la tienda en línea más grande del mundo. Amazon, Inc. cuenta con más de 300 millones de usuarios activos, distribuidos a lo largo de 11 mercados internacionales, que compran más de 3 mil millones de productos al mes. (Mercados y tendencias, 10 de octubre del 2018)

Relevancia del caso:

El realizar este estudio es importante porque podremos mostrar la aplicación de sistemas de e-commerce como una gran sombrilla que integra las prácticas de muchas

herramientas con el objetivo de preparar a la organización para nuevos canales de venta y mercados que no tenían la posibilidad de trabajar con ellos.

Análisis de situación

Análisis de contexto

El e-commerce o comercio electrónico es una metodología moderna que da respuesta a necesidades de empresas y consumidores tales como: reducción de costos, mejora de la calidad de productos y servicios, mejora en los tiempos de entrega y comunicación entre las partes (Dans, 2012).

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene un método de comercio totalmente diferente a recién mencionado que solo le permite acceder a mercados donde se encuentran sus distribuidoras, también sus tiempos de entrega muchas veces se ven afectados por faltas de sistemas para el seguimiento y solo cuenta con una página donde se puede ver información básica de la empresa.

Al implementar herramientas de e-commerce obtendría un mayor volumen de ventas y un mayor control sobre sus métodos de distribución.

En un sentido más amplio, el comercio electrónico se refiere al uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de la información relativa a transacciones comerciales para crear, transformar, y/o redefinir las relaciones entre organizaciones o entre las organizaciones y los individuos, con el fin de crear valor. (Khurana, 2011).

El e-commerce facilita la vida de los usuarios, promueve la interconectividad y mejora la experiencia en la adquisición de productos y servicios. También incluye transacciones monetarias como no monetarias.

Análisis PESTEL (macro-entorno)

✓ Factor político:

Cuando el presidente de Argentina, Alberto Fernández, ordenó la cuarentena en marzo de 2020 para frenar la expansión del coronavirus, nadie se imaginaba que se convertiría en una de las más largas del mundo. Más de seis meses después, sus consecuencias abocan a Argentina a la peor crisis económica y social desde 2001. Después de solo un año de mandato, el Gobierno se enfrenta a protestas sociales, al eterno problema de la deuda y al aumento de contagios. (El orden mundial, 2020)

La situación política en Argentina es bastante inestable, y particularmente este año el que arranco la gestión de un nuevo gobierno en conjunto con una crisis sanitaria.

A causa de la situación actual muchas empresas y negocios cerraron sus puertas no pudiendo atender al público. Esto les afecta de manera directa a todas las industrias pequeñas o familiares que tuvieron que reinventarse para poder sobrevivir y las que no lo lograron cerraron definitivamente.

Córdoba en el contexto de la pandemia y la cuarentena el Gobierno desplegó una política de asistencia con subsidios y créditos para los sectores más golpeados por la falta o la caída de la actividad. Y, a la vez, dispuso postergaciones de pagos y de aumentos en diferentes ámbitos. La gran incógnita es cómo se saldrá de esta situación en la que miles de hogares argentinos acumulan deudas. (La Nación, 2020).

La implementación de subsidios como las ATP y créditos específicos ayudaron a muchas empresas a sobrepasar la crisis en la cual nos encontramos. De no ser por ellos muchas empresas le era imposible mantener a sus empleados o el funcionamiento de la misma.

En cuanto a la población recibieron ayudas como IFE, la postergación de pagos y aumentos de los servicios. Si no fuera por estas políticas la población se enfrentaría a más grandes problemas y no podría consumir, lo cual es totalmente necesario para el mercado.

Las firmas Real Time Data (RTD), Opinaia, Synopsis, la Universidad de San Andrés y Giacobbe & Asociados reflejan que Juntos por el Cambio sigue liderando, con 10 puntos de promedio por encima del Frente de Todos. Resta cerca de un 15% de votantes indecisos. (ámbito, 2021).

Por lo que se puede analizar el gobierno se enfrenta la próxima elección nacional con un pronóstico poco favorable, el cual lo dejaría con una menor cantidad de senadores a la hora de votar próximas leyes.

✓ Factor económico:

El decreto 5117/20, que establece el "IFE 2", fue firmado el jueves último y el anuncio estuvo a cargo del ministro de Economía, Martín Guzmán, quien publicó la noticia mediante su cuenta de Twitter. "Ante la extensión del aislamiento preventivo, social y obligatorio y frente al impacto que ello genera sobre los ingresos de los hogares, decidimos volver a pagar el IFE por un valor de \$10.000. Esta medida alcanzará a 9 millones de personas", anunció el ministro. (Página 12, 2020).

El IFE es el ingreso familiar de emergencia es una prestación monetaria de carácter excepcional destinada a compensar la pérdida o grave disminución de ingresos

de personas afectadas por la situación de emergencia sanitaria, trabajadores autónomos inscriptos en el régimen de Monotributo.

El Gobierno nacional lanzó el programa para la Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), una medida que consiste en un auxilio económico para que se abone hasta un 50 por ciento del salario de trabajadores privados. Para poder recibir el Salario Complementario, que según fuentes oficiales llegó a más de un millón de trabajadoras y trabajadores, las empresas deberán registrarse en la AFIP. (AS, 2020).

El dólar, más allá de la baja de los alternativos, mostró un comportamiento preocupante. El “blue” o dólar libre, aumentó \$ 3 al récord de \$ 155 porque los ahorristas impedidos de comprar el dólar ahorro, van a este mercado marginal a cubrirse y como hay pocos vendedores, pagan lo que les piden. (Infobae, 2020)

Las inflaciones desenfrenadas en conjunto con políticas para la compra de dólares generan que el ahorro de la población sea complicado y al mismo tiempo pierdan valor con el paso del tiempo si tienen que mantener sus ahorros en la moneda local. El gobierno trata de combatir esta situación aumentando el consumo con la implementación de planes como ahora 12 y el pago tardío de las tarjetas de crédito y la financiación de las mismas en cuotas.

Argentina en la actualidad se encuentra atravesando una gran crisis económica que afecta a la población y las empresas a pesar de que el gobierno tomó muchas medidas económicas (anteriormente mencionadas) para que no suceda con tal gravedad.

El ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró que “la Argentina está viviendo un proceso sólido de recuperación económica”. Destacó que tiene “características heterogéneas”, pero con “una clara proyección de crecimiento vigoroso para lo que es el año 2021”. (El economista, 2021)

“Hemos recientemente actualizado nuestras proyecciones de crecimiento económico, en particular del crecimiento del Producto Bruto Interno, de 7% para el año 2021 a 8%”, informó el funcionario esta mañana en una reunión del Consejo de las Américas. En ese sentido, indicó que esta recuperación económica es “el resultado de políticas económicas concretas en la cual el Estado ha tenido un rol muy activo”. (El economista, 2021)

Se estima que en el 2021 la economía del país entra en los primeros pasos de su recuperación económica con rumbo a un país más estable.

✓ Factor Cultural

Erradicar la pobreza y aumentar la equidad sigue siendo uno de los principales desafíos para nuestro país. Dado que la Argentina registra en los últimos doce años uno de los mayores incrementos de la pobreza multidimensional, es imperativo sostener, ampliar y fortalecer un sistema de protección integral de carácter universal que combata los altos niveles de desigualdad que son una potencial amenaza para el desarrollo social y económico a largo plazo. (Voces en el Fénix, 2020)

La sociedad argentina ha pasado de la amplia clase media ascendente y pujante del siglo pasado a un estrato social empobrecido y que emplea todas las herramientas a su alcance para no caer un escalón más abajo, en la temida zona de la pobreza.

El sector cultural, uno de los más golpeados por la emergencia sanitaria, es la razón de ser de este ministerio que trabaja día a día para sostenerlo. Hasta el momento, ya hemos asignado una inversión que supera los 1000 millones de pesos en medidas destinadas a atender la emergencia. (Ministerio de cultura, 2020)

El encierro inicial causado por las medidas sanitarias afectó gravemente a todas las actividades culturales, las cuales tuvieron que adaptarse de distintas maneras para subsistir, por ejemplo, la realización de conciertos virtuales. Con el pasar el tiempo estas actividades están recuperando la normalidad gracias a la apertura que va dando el gobierno, pero están muy lejos de la normalidad a la que estábamos acostumbrados.

El regreso de los festivales y los recitales con público a reventar para el 2021 sigue marcado por un halo de incertidumbre, así que se espera que el streaming continúe siendo una opción que agrupe a miles (o millones) mientras se regresa a la normalidad. (El Tiempo, 2021).

A causa de la situación sanitaria todavía sigue siendo una incertidumbre volver 100% de capacidad de las actividades culturales, por lo que se apuesta al streaming como alternativa para la falta de público.

✓ Factor tecnológico:

El comercio electrónico explotó en cuarentena en la Argentina. En el primer semestre del año el e-commerce movió más de \$314.000 millones, un 104% más de manera interanual. (Iprofesional, 2020).

Los cambios en este aspecto han aumentado más en los últimos años que en los últimos siglos. Para poder competir en el mercado y satisfacer sus necesidades, se presentan cada vez mayores exigencias en cuanto a la tecnología. Es imprescindible

contar con innovación tanto en diseño como en procesos. Resulta clave la diferenciación en calidad de los productos e insumos, estar preparados para enfrentar los avances en el comercio electrónico, incorporar la tecnología para aumentar la productividad, reducir costos y agilizar procesos. Actualmente es preciso ver a los cambios tecnológicos más como aliados de la gestión empresarial que como enemigos, adaptarse resulta una necesidad, ya no una opción.

En Argentina, el 52,6% de los encuestados se encuentra empleado en la actualidad. De ese porcentaje, un 78,2% lo hace en relación de dependencia mientras que un 21,8% lo hace de manera independiente. Por otro lado, el 36,5% de los argentinos aseguró estar teletrabajando bajo esta modalidad, mientras que el 63,5% restante respondió que no. Paralelamente, el 67,1% de los encuestados argentinos declaró que, previo a la pandemia, no contaba con este beneficio, versus un 32,9% que sí lo tenía. (Infobae, 2020)

Como se puede ver en los datos proporcionados muchos hábitos cambiaron durante estos meses de pandemia. En todo el mundo se adoptó la modalidad del teletrabajo como medida de prevención, para evitar la aglomeración de personas dentro de una misma oficina y así poder continuar con las actividades haciendo trabajo remoto.

Algunas de las tendencias que marcaron el 2020 llegaron para quedarse. Un ejemplo de esto es el trabajo remoto que en varias empresas ya se convirtió en norma. Cabe señalar que esta modalidad registró mayor adhesión en tareas que se pueden digitalizar como puede ser el e-Commerce, las comunicaciones y finanzas. El trabajo remoto exigió una readecuación por parte de empleados y empleadores que probablemente se seguirá ajustando en el año próximo. (infobae,2021)

Se estima que para el 2021 las actividades medidas por la tecnología llegaron para quedarse y seguirán creciendo aún más que el 2020, a su vez se readecuara para su mejor funcionamiento gracias a las experiencias obtenidas.

✓ Factor ambiental:

Hoy en día tiene vital importancia en todos los ámbitos el respeto por el medioambiente, la ecología, el cuidado de los recursos naturales. Debido a la creciente presión y exigencia de negocios sustentables no solo por parte de los clientes, proveedores y trabajadores sino de la comunidad en general. Las empresas están asumiendo esta responsabilidad sobre sus procesos tanto en lo que respecta a los riesgos internos como externos.

La pandemia agudizó la ya de por sí preocupante situación ambiental del país, al tiempo que empeoró unas condiciones económicas en constante deterioro durante la última década. La suma de ambos factores compone un escenario que, según quiera verse, podría ser la ocasión para iniciar una transformación de fondo o de dar nuevos pasos hacia un escenario insostenible. (mongabay, 2021)

✓ Factor Legal:

En el marco actual de la nación es importante destacar la nueva ley de teletrabajo (Ley 2755) donde se destacan según (Pagina12, 2020) 10 puntos principales: igualdad, voluntariedad, reversibilidad, remuneración, desconexión, tareas de cuidado, elementos de trabajo, compensaciones por gastos, ratificación de otros derechos y vigencia.

El Gobierno Nacional a través del Decreto N° 528/2020 amplía por el plazo de 180 días la doble indemnización con el objetivo de impedir los despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo. (Decreto, 2020).

Con la creación de esta ley y decreto, el gobierno combate la situación actual de muchos empleados cuidando sus puestos de trabajo y dándole formato a las nuevas formas de trabajar.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter (micro-entorno)

Por medio de esta herramienta analizaremos la industria de distribución al por mayor la misma se dedica a la venta de bienes o mercancías a empresas, instituciones, o comerciantes minoristas entre otros.

✓ Nuevos competidores:

Consistiría en la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado. En este sector de la industria, las empresas enfrentan un ambiente extremadamente competitivo y muy batallado respecto a sus precios.

Existen barreras de entrada elevadas para la industria debido a gran necesidad de capital inicial y posterior, a la falta de imagen y experiencia en el mercado, complejos medios y canales de distribución.

✓ Proveedores:

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que el número de ellos que pueden vender a este rubro es abundante y se ven con la necesidad de ofrecer productos a costos competitivos.

La regla general detalla que mientras mayor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, menor será su poder de negociación lo que trae aparejado una disminución de sus precios y mayor capacidad de concesión.

✓ Productos sustitutos:

Se visualizan en el mercado muchas empresas que ofrecen productos o servicios similares, que suponen una fuerte competencia.

Es Fácil en este mercado la existencia de productos sustitutos por los costos de los mismos y la lealtad del consumidor que varía según su situación económica.

✓ Competencia:

Se determina que dentro de este sector hay presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son muchos.

Frente a la situación de inestabilidad y crisis económica que atraviesa el país, la rivalidad entre los competidores del mercado tiende a aumentar.

✓ Clientes:

Dentro de los rubros con los que comercializa en general son: supermercados, farmacias, kioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxikioscos, comedores y perfumerías.

El poder de los clientes puede varía según el tamaño de compras que realiza, no es lo mismo el poder de compra de un supermercado que un quiosco. También cabe destacar que los clientes tienen mucha facilidad para cambiar de marcas lo que les da poder de elección.

El uso de esta herramienta le permite a la empresa Redolfi S.R.L saber que se encuentra en una industria con mucha competencia y gran cantidad productos sustitutos donde el poder de los clientes es alto por su alto poder de elección. Por otro lado, el ingreso de nuevos competidores es poco probable y el poder de negociación de los proveedores es bajo por la gran cantidad que se pueden encontrar.

Análisis de la cadena de valor:

✓ Infraestructura de la empresa:

El funcionamiento actual de la empresa es llevado adelante por cuatro socios, que poseen distribuidoras y salones de ventas autoservicios mayoristas en algunas ciudades de los alrededores a James Craik como son en: San Francisco, Río Cuarto, Río Tercero, Córdoba Capital, y Villa María, hasta hace un par de años atrás que cerró.

Para cumplir con sus tareas poseen 130 empleados distribuidos en las distintas sucursales, además de una flota de 73 vehículos, que incluyen, automóviles, utilitarios, camiones y montacargas. Lo que le permite satisfacer a más de 6000 clientes en casi la totalidad de la provincia de Córdoba, con más de 35 vendedores.

En el presente la empresa cuenta con un centro de distribución principal en la localidad de James Craik, el mismo unificó distintas propiedades que tenían en esa ciudad. El depósito tiene una superficie de 5760 m², el depósito de vehículos 800 m² y las oficinas 300 m², completando de esta manera una superficie total de 6860 m².

✓ Gestión de Recursos Humanos:

Solo se realizan algunas pocas actividades de recursos humanos, pero no posee un área específica encargada de realizarlas

✓ Desarrollo Tecnológico:

Todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños y solo valoraron en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura.

✓ Compras:

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores (quienes ya fueron especificados en las 5 fuerzas de Porter) y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

● Logística de entrada:

El segundo escalón en el proceso de comercialización se completa luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.

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

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

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos con los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

- Operaciones:

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

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

- Marketing y Ventas:

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

- Servicios:

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Al realizar el análisis completo de la cadena de valor se puede analizar que todas las partes que la conforman son de gran importancia y necesarias para el funcionamiento de la organización, pero existen algunas en las que las actividades que se realizan son de vital importancia.

Entre ellas podemos destacar la infraestructura que es indispensable para el crecimiento de la organización y sin ella no se podría realizar ninguna actividad.

La Logística de entrada es de vital importancia al igual que las operaciones que sin ellas no se podrían ingresar los productos y distribuirlos entre los distintos centros de operaciones, dan orden y velocidad para cumplir con los tiempos que promete.

En cuanto a marketing y ventas es una de las principales áreas porque es la encargada de vincular a la empresa con sus clientes, negocia los valores a los que venderá los productos y se encarga de seguir obteniendo nuevos clientes, por eso es de suma importancia crear una plataforma e-commerce para que pueda seguir desarrollándose.

FODA

Tabla 1: FODA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de clasificación de los clientes. ● Ausencia del área de RRHH. ● Criterio de jerarquización de los empleados en los puestos. ● Toma de decisiones centralizada. ● No realiza recorridos de larga distancia. ● No trabaja con ninguna plataforma e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran cobertura geográfica. ● Precios competitivos frente a la competencia. ● Manejo cuidadoso de sus finanzas. ● Buena relación con sus empleados. ● Proyecto de nuevo centro de distribución. ● Recambio de maquinarias reciente. ● Comercialización de marcas prestigiosas ● Capacidad para expandirse a otras áreas geográficas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Expansión de mercado por la demanda generada en internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencias que venden los mismos productos.

<ul style="list-style-type: none"> ● Pequeños competidores en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> ● sensibilidad del cliente frente a la variación de condiciones. ● La competencia realiza recorridos de larga distancia. ● Inestabilidad de lineamientos económicos del país.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

- Amenazas:

Redolfi S.R.L es una empresa que tiene que estar atenta al mercado porque la competencia quiere tomar su lugar en todos los mercados que sea posible ya que sus clientes son sensibles a los distintos cambios del mercado y existen muchos productos sustitutos a los que ofrece la distribuidora.

- Debilidades:

Internamente la empresa tiene que realizar un cambio en su estructura para que los errores internos que sufre sean solucionados. De lograr ese cambio podría reformar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

- Fortalezas:

La distribuidora cuenta de una serie de fortalezas que son las que la han posicionado en el mercado y también le permite abrirse a otros nuevos.

- Oportunidades:

Si la empresa logra crear un plan de implementación para la venta de sus productos en formato e-commerce podría llegar a muchos más clientes sin la necesidad de estar físicamente en los mercados.

Matriz BCG

Si analizamos a Redolfi S.R.L dentro de la matriz BCG en la situación actual en que se encuentra, podemos dividirla en 2 grupos de productos, los primeros son alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería y el segundo los productos Kodak.

Refiriéndonos al primero conjunto nos podemos referir a ellos con la representación de un signo de interrogación, son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado si se lo analiza a cada uno por separado.

En cuanto a los productos kodak se lo analiza como una vaca lechera donde todos sus productos generan ganancias y los dueños de la misma pueden estar tranquilos.

A su vez si tenemos en cuenta que la empresa no está aprovechando el mercado generado por la e-commerce podemos decir que aún tiene la posibilidad de convertirse en una

estrella, donde obtiene aún más ganancia por los nuevos mercados a los que ingresaría. Es importante implementar esta herramienta para que la empresa logre obtener más ganancias.

Análisis Específico de la Carrera:

A la hora de realizar el análisis se utilizó la información provista en el caso y la interpretación de la entrevista realizada a Pablo Redolfi el cual se encontraba interesado en cambiar la organización de sus sucursales y realizar el traslado de la sucursal ubicada en James Craik.

De poder realizar los cambios mencionados en el trabajo para recursos humanos en un futuro se solucionarían muchos de los problemas que tiene constantemente la empresa.

En cuanto a las nuevas sucursales para su expansión le permitirá llegar a nuevos mercados que antes no tenía en gran parte por no realizar envíos a larga distancia.

Las entregas se realizan dentro de los periodos de 24 a 48 horas, las cuales deberían aumentar su frecuencia para darle una mayor competitividad a la empresa.

Después de realizar un análisis de su organigrama y sucursales se llegó a la conclusión de que tiene una estructura vertical y una toma de decisiones centralizada en una sola de sus sucursales.

A.J & J.A Redolfi S.R.L tiene una posibilidad de seguir expandiéndose a otros mercados, pero primero necesita realizar cambios en su estructura y forma de trabajo.

Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para entender mejor la situación de la empresa con el mercado, y poder diseñar la estrategia competitiva.

Marco Teórico

El objetivo de este trabajo es analizar la implementación de una planificación estratégica enfocada en la venta de productos que ofrece Redolfi S.R.L. En esta sección se desarrollarán los conceptos de planificación estratégica, estrategia, ventajas competitivas y se contextualizará el concepto de internet como parte fundamental de la revolución de la información, la cual involucra al comercio electrónico como un canal de información.

Planificación estratégica

Acero define la planificación estratégica como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que, a través de planes detallados, permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. La planeación permite predecir, informar, ver el riesgo, capacitar (Palacios Acero, 2016).

La importancia de la planeación estratégica radica en establecer objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, que ayuden a lograr sus objetivos específicos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 2).

Ventaja Competitiva

A medida que profundizamos en el análisis de la organización identificaremos aquellos elementos que la hacen diferente al resto, es decir que generan una ventaja competitiva. Lamb, C. (2011) entiende a esta ventaja, como “un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia.” (p.40).

Fundamentos del comercio electrónico

- La revolución del internet:

Internet se ha convertido en una herramienta de gran importancia para la humanidad, ya que ha revolucionado en las últimas décadas la sociedad y al hombre moderno, en cuanto a las organizaciones, estas se han visto en la obligación de adoptar esta herramienta para ser visibles en un mundo globalizado y competitivo.

Peter Drucker en la obra de González afirma que: “No es la información en sí la que genera el cambio, ni la inteligencia artificial, ni el efecto de los ordenadores sobre los procesos de decisión, determinación política o desarrollo de estrategias; es internet la que está produciendo profundas transformaciones en la economía, en los mercados y en las estructuras de industrias enteras; en bienes y servicios y en sus flujos; en la segmentación, en los valores, y el comportamiento de los consumidores; en los mercados de trabajo; pero tal vez sea mayor el impacto ejercido sobre la sociedad, la política y la visión que tenemos acerca del mundo y acerca de nosotros mismos”. (González, 2011, pág. 20).

- Definiciones del comercio electrónico:

Basantes, A. (2016) define al comercio electrónico cómo la “tecnología para el cambio, se refiere específicamente a las transacciones en línea de compra y venta de bienes o servicios” (p. 20). Además, recalca los beneficios que proporciona el comercio electrónico mencionando que “los beneficios que se obtienen son varios entre ellos la reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales inmediatas y precisas, facilidad de acceso a la información, y reducción de la necesidad de reescribir la información en los sistemas de información” (p. 27).

- Business to Customer:

Este tipo de comercio electrónico (González, 2011) lo define como: “El comercio entre una empresa y el consumidor final mediante una aplicación web de comercio electrónico ya sea de productos o servicios, esta es la categoría que más se asimila al comercio electrónico, pues en esta ocasión una organización efectúa el intercambio de valores con un individuo.” (p.105).

Cómo ejemplo, vender un ordenador portátil a un cliente final, mediante su página web en la que se realiza la transacción y se efectúa el negocio entre las dos partes; Esta categoría de comercio electrónico es una tienda virtual en la que el cliente puede observar los productos y servicios de una empresa teniendo la opción de efectuar la compra, mediante el carro de compras con varios métodos de pago.

En este reporte se concuerda con lo expuesto por los diversos autores tratados, principalmente con la definición de planificación estratégica propuesta por Palacios Acero y la definición de comercio electrónico propuesta por Basantes ya que las considero como las más relevantes para este caso. Las definiciones en su conjunto nos permiten concluir en que la aplicación de una planificación estratégica apuntando al comercio electrónico, es el camino que se seguirá a lo largo del trabajo.

Diagnóstico y Discusión

A través del análisis del micro y macro entorno de A.J & J.A Redolfi S.R.L, se llega a la conclusión de que la misma presenta fortalezas propias de ser una organización con trayectoria y experiencia, con productos de alta calidad, habilidades técnicas y de gestión.

Pero también se destacan puntos débiles que frente a la situación actual de retroceso económico y financiero que presenta el país, hacen que la empresa deba prestarle notable atención para poder mantener su posición en el mercado y presentarse como una opción competitiva.

El problema planteado para el presente reporte de caso es la ausencia de estrategias comerciales de e-commerce en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L frente a un horizonte de crisis, Se basa en un esquema tradicional que con el día a día tiende a reducirse.

Por el contexto actual que pasan las empresas este año, en el que sobresale la incertidumbre, resulta importante la aplicación de herramientas, que permita, ante la repentina transformación del mercado, lograr una rápida adaptación, con el objetivo de conservar la competitividad y seguir creciendo a nuevos mercados.

Como se puede ver en el análisis FODA la debilidad presentada hace referencia a la falta de expertise tecnológico. Actualmente, en el siglo XXI, el crecimiento tecnológico ha

avanzado con mucha velocidad y las PyMEs, generalmente, no cuentan con departamentos tecnológicos.

Utilizando el plan estratégico de marketing correcto permitirá establecer una estrategia clara de acción donde se define de forma realista, detallada y fácil la definición un nuevo modelo de negocio que contemple como eje principal los mercados digitales. A su vez la contratación de un profesional a cargo de la Transformación Digital facilitara a la organización de los conocimientos necesarios para llevar adelante este proceso. Esto atacará de manera directa tanto a la obsolescencia del modelo de negocios actual, como a la desventaja producida hasta el momento con la competencia, al no poder crecer al mismo ritmo en los mercados digitales.

Propuesta

A continuación, se definirá los lineamientos corporativos y estratégicos, además del detalle de los planes de acción que permitirán a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L mejorar su desempeño organizacional.

Sistema de objetivos corporativos

✓ **Visión:**

“Posicionarse como la primera opción de compra en el territorio argentino, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas, mediante la aplicación de un modelo de negocio que innove constantemente.”

✓ **Misión:**

Abastecer y satisfacer a nuestros clientes a partir de una amplia variedad de productos de calidad a precios bajos, logrando un servicio de distribución en tiempo y forma mediante la utilización de tecnologías adaptadas a las circunstancias del entorno.

✓ **Valores:**

Orientación al cliente; Innovación; Sentido de equipo; Confianza; Liderazgo; Ética profesional.

No es necesario hacerle ningún cambio a ninguno de los 3 puntos porque sus lineamientos concuerdan con los necesarios para la puesta en marcha del plan de implementación.

Objetivo corporativo general

“Se pretende aumentar en un 5% la participación de mercado y concretar un crecimiento del 10% de las ventas para diciembre 2023 por sobre el crecimiento previsto, a través de una estrategia de penetración en el mercado actual mediante el desarrollo de una plataforma de

comercio electrónico y publicidad digital, también utilizara una estrategia de integración hacia adelante con implementación de nuevos canales de distribución.”

Desde que comenzó el aislamiento en Argentina, según indica la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas por internet aumentaron un 84%, un crecimiento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. (IPROUP, 2020).

Por lo anterior explicado el objetivo general se basa en crear nuevas estrategias para mejorar el desempeño organizacional de manera eficaz, buscando consolidar los canales de venta, alcanzando una mayor rentabilidad y enfocándose en la satisfacción del cliente.

También será mucho más eficiente centralizar su publicidad por las redes sólo en este nicho de mercado ya que la misma podrá ser orientada exclusivamente a los potenciales clientes.

Objetivos específicos

- ✓ Crear un área de marketing, que lidere el proceso de transformación digital, y a su vez, alinear estrategias de comercialización agresivas, con las que se prevé aumentar las ventas en un 10% respecto de las ventas previstas para fines de 2023, respetando un 3,33% Anual desde el comienzo del proyecto.
 - Implementar una estrategia de comunicación que potencie los canales digitales de comercialización de la empresa y permita superar los 100 mil seguidores en redes sociales antes de diciembre 2021.
- ✓ Implementar Rutas a larga distancia con la herramienta “Mercado Envíos” en conjunto con la compra de 4 camiones para el año 2023.

Estrategias tácticas:

“Crear un área de marketing, que lidere el proceso de transformación digital, y a su vez, alinear estrategias de comercialización agresivas, con las que se prevé aumentar las ventas en un 10% respecto de las ventas previstas para fines de 2023, respetando un 3,33% Anual desde el comienzo del proyecto”

El plan de mercadeo es una guía de acciones que se deben ejecutar para lograr el desarrollo de los clientes o mercados, en lo cual debe estar incluido el accionar de todos, en lo concerniente a las actividades de comunicaciones, investigación, prospección, mantenimiento, etc. (soyentrepreneur, 2011)

Se considera que es uno de los puntos más importantes en los que debe enfocar sus esfuerzos la empresa, reorganizando el área de marketing de manera paulatina para crear una plataforma de ventas e-commerce y mejorar la rentabilidad del negocio; sin que esto ponga en riesgo ni su posicionamiento en el mercado, ni sus clientes.

Para lograr el objetivo planteado lo dividiremos en 3 tareas:

- A. Se llevará a cabo una reorganización del organigrama, creando un área de marketing que se dedique exclusivamente a la transformación digital que se llevará a cabo.
 - B. Implementar la plataforma de e-commerce que permita la comercialización en línea de los productos y servicios de la empresa.
 - C. Lograr un crecimiento de las ventas por medio de herramientas de retroalimentación en los canales digitales, que permitirán nutrir una base de datos de conocimiento la cual, a través de técnicas de Machine Learning y Big Data en conjunto con un profesional de ontología del lenguaje, que vele por la comunión del equipo de trabajo y que ayude a establecer “conversaciones” que potencien la sinergia.
- Plan de acción y plazos:

Tabla 2: Plan de acción y plazos objetivo específico 1

Tareas	Descripción de las Tareas	Mes	Año
A	Definir las competencias y responsabilidades de cada uno de los integrantes.	Enero	2021
	Definir y seleccionar las personas que integraran esta nueva área	Enero	2021
	Definir políticas de trabajo	Enero	2021
	Capacitar al personal en cada una de sus responsabilidades	Febrero	2021
B	Evaluar las distintas alternativas de empresas de diseño de sitios web e implementación de e-commerce y seleccionar una	Marzo	2021
	Definir la estrategia de comercialización para canales digitales apuntando tanto a consumidores finales, empresas y la cadena de franquicias.	Marzo	2021
	Solicitar a la empresa seleccionada el diseño e implementación del nuevo sitio web y el e-commerce siguiendo los lineamientos establecidos en el restyling definido por la agencia de marketing digital	Marzo/Abril	2021
	Definir y configurar los productos y servicios que se comercializaran en el e-commerce	abril	2021
C	Implementar herramientas de análisis de tráfico web en el sitio. Se trabajará específicamente con Google Analytics debido a su potencia y gratuidad	Abril	2021
	Definir e implementar un algoritmo de análisis y categorización de los datos que sean obtenidos a través de Google Analytics. Para esto se establecerá un análisis de aprendizaje no supervisado de Machine Learning y Big Data	abril	2021
	Diseñar e implementar campañas de Google AdWords, Facebook Ads e Instagram Business	abril	2021
	Establecer una repetición cíclica entre el análisis y categorización a través de Machine Learning y Big Data y aplicar ajustes a las campañas en redes sociales (AdWords, Facebook Ads e Instagram Business)	Mayo 2021 a Diciembre 2023	

Fuente: Elaboración propia.

- Costos

Tabla 3: Costos objetivo específico 1

Tareas	Actividad	Costo
A	Pago al profesional de RRHH estimativo	\$190.000
	Capacitadores, de diversas temáticas (gestión ágil de proyectos: design thinking y e-commerce)	\$65.000
	Empleados (2)	\$5.040.000
B	Diseño Web	\$90.000
C	Servidores en la nube para Machine Learning	\$954.000
	Coach ontológico	\$489.000
	Científico de Datos	\$2.184.000
	Publicidad en AdWords, Facebook Ads e Instagram Business	\$510.000

Fuente: Elaboración propia en base a CPCE y CPCIPC.

- Recursos
Sala para llevar a cabo las capacitaciones y trabajo diario.
- Insumos de oficina.
- Computadoras.
- Servidores.
- Sala de reuniones.
- Computadoras.

“Implementar una estrategia de comunicación que potencie los canales digitales de comercialización de la empresa y permita superar los 100 mil seguidores en redes sociales antes de diciembre 2021. “

Para llevar a cabo el objetivo planteado se contratará una agencia de marketing digital externa dedica principalmente a los medios digitales que se encargará del restyling de identidad visual que apuntará a una propuesta más minimalista que buscará jerarquizar y estilizar. Esta nueva imagen será una guía para aplicar la estética definida en todas las piezas de uso de la empresa (Redes sociales, sitio web, franquicias). La misma agencia llevara adelante publicaciones periódicas que den a conocer la transformación digital que está sufriendo la empresa, además del diseño de placas publicitarias y videos animados para mostrar servicios y productos destacados, tanto en Instagram como en Facebook.

- Plan de acción y plazos:

Tabla 4: Plan de acción y plazos objetivo específico 2

Tarea	Mes	Año
Evaluar las distintas alternativas de agencia de marketing digital disponibles en el mercado y seleccionar la más adecuada.	Marzo	2021
Diseñar junto a la agencia el restyling de la marca.	Marzo	2021
Definir la estrategia de comunicación en redes.	Marzo	2021
Atención de consultas, seguimientos de anuncios en redes sociales y cuantificación periódica de seguidores.	Marzo 2021 a Diciembre 2023	

Fuente: Elaboración propia.

- Costos

Tabla 5: Costos objetivo específico 2

Actividad	Costo
Costos de agencia de marketing digital.	\$300.000

Fuente: Elaboración propia.

- Recursos

- Sala de reuniones.

“Implementar Rutas a larga distancia con la herramienta “Mercado Envíos” en conjunto con la compra de 4 camiones para el año 2023 “

Si tienes o vas a crear una tienda online, debes tener muy en cuenta que es muy importante tener un buen servicio de logística para poder dar una buena atención a los clientes. Como bien sabrás, la entrega es el último paso de una venta online. Si se contrata a una empresa de envíos que no es de calidad, el pedido no llegará a tiempo y en consecuencia la venta no será todo lo positiva que debería ser. (Oportunidades inversión, 2018).

Lo anterior explicado nos da a saber la importancia de tener un buen servicio de logística, llegar a todos los clientes y la sinergia que tiene que tener con nuestra tienda online, donde si alguno de ellos falla el servicio que estamos brindando pasa a perder la calidad y seriedad que se busca.

A lo largo de los 3 años que dura el plan se utilizaran los servicios de Mercado Envíos para las compras minoristas y los camiones de larga distancia para las compras de gran volumen.

Desde el momento que la página de ventas se encuentre en funcionamiento se contratará a la empresa antes mencionada, la cual cabe destacar que no tiene un costo de entrada y solo cobra por envío, en conjunto con la inversión de 4 camiones y sus respectivos choferes a lo largo de los 3 años.

- Plan de acción y plazos

Tabla 6: Plan de acción y plazos objetivo específico 3

Tarea	Mes	Año
Aplicar servicios de Mercado Envíos	Abril 2021 a Diciembre 2023	
Contratar Choferes	Abril 2021 a Diciembre 2023	
Compra Camiones Larga distancia	Abril	2021

Fuente: Elaboración propia.

- Costos

Tabla 7: Costos objetivo específico 3

Actividad	Costo
Contratar Choferes	\$6.240.000
Compra Camiones Larga distancia	\$10.800.000

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado Libre y Boomerang.

Diagrama Grant

Tabla 8: Diagrama Grant

Tarea	2021												2022	2023	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	N	D				
Definir las competencias y responsabilidades de cada uno de los integrantes.	■														
Definir y seleccionar las personas que integraran esta nueva área	■														
Definir políticas de trabajo	■														
Capacitar al personal en cada una de sus responsabilidades		■													
Evaluar las distintas alternativas de empresas de diseño de sitios web e implementación de e-commerce y seleccionar una			■												
Definir la estrategia de comercialización para canales digitales apuntando tanto a consumidores finales y empresas.			■												
Solicitar a la empresa seleccionada el diseño e implementación del nuevo sitio web y el e-commerce siguiendo los lineamientos establecidos en el restyling definido por la agencia de marketing digital			■	■											
Definir y configurar los productos y servicios que se comercializaran en el e-commerce				■											
Implementar herramientas de análisis de tráfico web en el sitio de Lozada Viajes. Se trabajará específicamente con Google Analytics debido a su potencia y gratuidad				■											
Definir e implementar un algoritmo de análisis y categorización de los datos que sean obtenidos a través de Google Analytics. Para esto se establecerá un análisis de aprendizaje no supervisado de Machine Learning y Big Data				■											
Diseñar e implementar campañas de Google AdWords, Facebook Ads e Instagram Business				■											
Establecer una repetición cíclica entre el análisis y categorización a través de Machine Learning y Big Data y aplicar ajustes a las campañas en redes sociales (AdWords, Facebook Ads e Instagram Business)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluar las distintas alternativas de agencia de marketing digital disponibles en el mercado y seleccionar la más adecuada			■												
Diseñar junto a la agencia el restyling de la marca			■												
Definir la estrategia de comunicación en redes			■												
Atención de consultas, seguimientos de anuncios en redes sociales y cuantificación periódica de seguidores			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aplicar servicios de Mercado Envíos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratar Choferes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compra Camiones Larga distancia			■												

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Tabla 9: Presupuesto

Actividad	Total	2021	2022	2023
Pago al profesional de RRHH estimativo	\$190.000	\$190.000	-	-
Empleados (2)	\$5.040.000	\$1.680.000	\$1.680.000	\$1.680.000
Capacitadores, de diversas temáticas (gestión ágil de proyectos: design thinking y e-commerce)	\$65.000	\$65.000	-	-
Diseño Web	\$90.000	\$90.000	-	-
Servidores en la nube para Machine Learning	\$954.000	\$318.000	\$318.000	\$318.000
Coach ontológico	\$489.000	\$163.000	\$163.000	\$163.000
Científico de Datos	\$2.184.000	\$728.000	\$728.000	\$728.000
Publicidad en AdWords, Facebook Ads e Instagram Business	\$510.000	\$170.000	\$170.000	\$170.000
Costos de agencia de marketing digital	\$300.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Contratar Choferes	\$6.240.000	\$2.080.000	\$2.080.000	\$2.080.000
Compra Camiones Larga distancia	\$10.800.000	\$10.800.000	-	-
Total	\$26.862.000	\$16.384.000	5239000	5239000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Cash-flow Redolfi

Cash-flow Redolfi								
	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Ingresos								
Ventas Rubro Almacen	469.385.203	391.154.336	325.961.947	271.634.956	226.362.463	188.635.386	164.030.770	131.224.616
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	337.763.010	279.142.984	230.696.681	190.658.414	157.568.937	130.222.262	111.301.079	89.040.863
Total Ventas del Ejercicio	807.148.213	670.297.320	556.658.627	462.293.369	383.931.400	318.857.648	275.331.849	220.265.479
Ventas con 3,33 anual proyectado	833.784.104	692.417.131	575.028.362	-	-	-	-	-
Egresos								
Costos de Venta	355.145.214	294.930.821	244.929.796	203.409.083	168.929.816	147.429.627	128.632.322	88.560.433
Otros costos de venta	282.501.875	234.604.062	194.830.520	161.802.679	134.375.990	102.468.794	89.363.035	87.610.819
Total Costos de Ventas	637.647.089	529.534.882	439.760.316	365.211.762	303.305.806	249.898.421	217.995.357	176.171.252
Resultado Bruto	196.137.016	162.882.249	135.268.046	97.081.608	80.625.594	68.959.226	57.336.492	44.094.227
Administración	16.142.964	13.405.946	11.133.173	9.245.867	7.678.628	7.669.955	4.815.561	4.789.579
Comercialización	56.500.375	46.920.812	38.966.104	32.360.536	26.875.198	11.375.121	24.666.360	15.857.469
Plan de Acción 1, 2, 3	16.384.000	5.239.000	5.239.000	-	-	-	-	-
Resultado Actividad Principal	107.109.677	97.316.490	79.929.770	55.475.204	46.071.768	49.914.149	27.854.571	23.447.179
Resultado Financiero	75.040.569	62.317.542	51.752.553	41.606.403	34.553.826	39.496.697	19.949.796	15.225.825
Resultado NETO	32.069.107	34.998.948	28.177.217	13.868.801	11.517.942	10.417.452	7.904.775	8.221.354
Otros Egresos	2.886.220	3.149.905	2.535.950	1.248.192	1.036.615	885.858	1.248.390	238.298
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	29.182.888	31.849.043	25.641.268	12.620.609	10.481.327	9.531.594	6.656.385	7.983.056
Impuesto a las Ganancias	10.214.011	11.147.165	8.974.444	4.417.213	3.668.465	3.336.058	2.329.735	2.794.070
Resultado Final	18.968.877	20.701.878	16.666.824	8.203.396	6.812.863	6.195.536	4.326.650	5.188.987

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de este cuadro se calcularon con el promedio la información de los años 2016, 2017 y 2018 para estimar los años siguientes.

Al total de las ventas del ejercicio en los años 2021, 2022 y 2023 le sumamos el 3,33% de aumento anual para obtener las ventas con el resultado del proyecto.

También al total de egresos del 2021, 2022 y 2023 se le agrego lo presupuestado en el proyecto.

A continuación, se calculará el 10% de Ganancia que estimamos haciendo la diferencia de las ventas con proyección y el total de ventas del ejercicio.

$$\$2.101.229.598 - \$2.034.104.160 = \$67.125.437$$

Tabla 11: VAN, TIR Y ROI

VAN	9.326.483
TIR	49,75%
ROI	150%

Fuente: Elaboración propia.

VAN (Valor actual neto)

El VAN es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto.

En este caso arrojó un resultado de \$9.326.483, lo que significa que, dentro de tres años, no solo se habrá recuperado la inversión, sino que también se habrá generado un superávit de ese dinero.

TIR (Tasa Interna de Retorno)

El TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto de inversión, y sirve para que los inversionistas decidan si participar o no en él.

Para esta situación nos devuelve un valor de 49,75% el cual es positivo y nos permite saber que el proyecto es viable para realizar.

Esta tasa tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación ya que entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el (VAN). Además, no sirve para comparar proyectos, por cuanto una (TIR) mayor no es mejor que una menor.

ROI (Retorno Sobre la Inversión)

El ROI (Retorno Sobre la Inversión) es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. Su fórmula es la siguiente:

$$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) * 100] / \text{inversión} = \text{ROI}$$

Al ingresar los valores obtenidos en anteriores cálculos nos da el resultado del ROI.

$$[(\$67.125.437 - \$26.862.000) * 100] / \$26.862.000 = 150\%$$

El rendimiento esperado luego de aplicar la propuesta es de un 150%, lo que significa que, por cada peso invertido en este proyecto, la empresa obtendrá un retorno de la inversión de \$1,5.

Conclusión y Recomendaciones

Una vez realizado el estudio de Redolfi S.R.L, se presentaron los planes de acción, se sacarán conclusiones respecto de los planes propuestos, y se harán recomendaciones para la mejora de la empresa.

El estudio se comenzó con un análisis de la estructura de la empresa donde utilizamos distintos tipos de herramientas para obtener datos, de esta manera saber qué puntos de la organización necesitaban una mejora. Entre sus principales problemas encontramos falta de organización en áreas claves de la organización como marketing, donde hacían falta canales de venta online y mejoras en la comunicación de medios.

En el contexto que nos encontramos se tiene que destacar la importancia de una planificación estratégica, donde se pone un objetivo General en el que todos sus colaboradores trabajan para llegar a los resultados esperados.

Ya mencionado esto cabe aclarar que no es un único plan el que se realiza, el objetivo general mencionado fue dividido en puntos específicos.

El primero de ellos fue la creación de un área de marketing con un nuevo organigrama capaz de dirigir la propuesta establecida y de esta manera crear una plataforma e-commerce.

Con el desarrollo de la plataforma se buscó la manera de aprovechar sus oportunidades y disminuir las debilidades para obtener un crecimiento del 10% sobre los ingresos ya esperados para los próximos 3 años.

En conjunto con esto se buscó mejorar la estrategia de comunicación para llegar a más clientes que quieran obtener nuestros productos.

Por último y no menos importante se implementaron nuevos métodos de logística que permitan acompañar a la plataforma e-commerce para que los clientes tengan una atención en tiempo y forma destacable.

Con la implementación de esta estrategia, se logrará vender una mayor cantidad de productos, lo que a su vez implica un aumento en las compras de mercadería y en otros costos variables. Como consecuencia, la empresa podrá mejorar sus economías de escala negociando mayores cantidades con sus proveedores. De este modo, en un futuro podrá disminuir el costo unitario de la mercadería y, por ende, disminuir los precios de venta.

Para respaldar y terminar de corroborar que esta propuesta, se realizó el cálculo del ROE donde se obtuvo un resultado de 162%, el cual nos dice que es posible realizar el proyecto.

La empresa deberá estar preparada para los cambios generados por la depreciación del peso argentino e inflación, para sufrir con la menor medida posible los efectos de la crisis.

Realizar esta planificación estratégica es recomendable para cualquier empresa que se encuentre en la misma situación que Redolfi S.R.L, la cual tiene una buena estructura y la capacidad de poder expandirse a más mercado aplicando las técnicas mencionadas en el trabajo.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC:

Como futuras líneas de investigación, que no han sido trabajadas debido a limitaciones temporales del trabajo, se plantean unas sugerencias a tratar, que podrán ser útiles para muchas empresas:

- ✓ Se puede realizar un benchmarking que nos permita entender si los puntos de mejora tratados, para saber si son problemas sistémicos del sector o específicos de la organización.
- ✓ Las empresas que trabajan de forma sustentable, desarrollando políticas de responsabilidad social empresarial, los beneficia indirectamente en sus ingresos económicos, como también en el trato del medio ambiente y en el acompañamiento al crecimiento social.
- ✓ Buscar nuevas formas de financiamiento aparte del interno que le permitan potenciarse y obtener mejores resultados.
- ✓ Con el aumento de las ventas y volúmenes de mercadería, puede generar trabas y dificultades en el manejo de inventarios porque no se cuenta con sistemas gestión actualizado. Es adquirir un software para el manejo de inventarios y otro de gestión ventas integral que pueda sincronizarse con la plataforma.

Referencias

- AS (2020). <https://argentina.as.com>. Obtenido de https://argentina.as.com/argentina/2020/06/11/actualidad/1591893202_438492.html
- Basantes at al. (2016). Comercio Electrónico. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Decreto. (2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-extiende-la-doble-indemnizacion-por-180-dias#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20a%20partir,180%20d%C3%ADas%20la%20doble%20indemnizaci%C3%B3n.&text=El%20Gobierno%20Nacional%20a%20trav%C3%A9s,proteger%20los%20puestos%20de%20trabajo>
- El Economista. (2021). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-gobierno-aumento-proyecciones-crecimiento-economico-2021-8-n45774>
- Entrepreneur. (2011). <https://www.entrepreneur.com> obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263925>
- EOM. (2020). <https://elordenmundial.com>. Obtenido de <https://elordenmundial.com/confinamiento-crisis-argentina-coronavirus-alberto-fernandez-fmi>
- El Tiempo. (2021). <https://www.eltiempo.com/> Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/proyecciones-culturales-para-el-2021-en-el-mundo-557147>
- González. (2011). <http://www.asepelt.org>. obtenido de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2000%20-%20Oviedo/Trabajos/PDF/149.pdf>
- Infobae. (2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/08/el-dolar-con-sus-precios-expresa-la-desconfianza-en-que-el-gobierno-vaya-a-reacomodar-sus-cuentas>
- Infobae. (2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/12/29/las-tecnologias-mas-destacadas-que-se-vieron-en-2020-y-lo-que-se-espera-para-2021/>
- Ipoup. (2020). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>

- Ipoud. (2020). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/15531-hot-sale-2020-los-productos-mas-buscados-en-las-primeras-24-horas>
- Khurana. (2011). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n80/n80a10.pdf>
- La Nación, (2020). <https://www.lanacion.com.ar>. obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/blue-167-la-brecha-es-mas-alta-nid2474881>.
- La Nación. (2020). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/economia-en-cuarentena-mas-deudas-en-las-familias-un-efecto-fuerte-de-la-crisis-nid2495091>
- Lamb, C. (2011). <https://fir.bsu.by>. Obtenido de https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf
- Mercados & tendencias. (2018). <https://revistamyt.com>. Obtenido de <https://revistamyt.com/conozca-el-caso-de-exito-de-amazon-el-lider-mundial-de-e-commerce/>
- Ministerio de cultura argentina. (2020). <https://www.cultura.gob.ar>. Obtenido de <https://www.cultura.gob.ar/medidas-en-el-sector-cultural-ante-el-covid-19-8932/>
- Mongabay. (2021). <https://es.mongabay.com>. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios>.
- Morales Castro & Morales Castro. (2014). Administración Financiera. Mexico: Delegación Azcapotzalco
- Oportunidades de inversión. (2020). <https://www.oportunidadesdeinversion.es>. Obtenido de <https://www.oportunidadesdeinversion.es/importancia-logistica-envios-ecommerce/>
- Página 12. (2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/270935-ife-este-lunes-comienza-el-segundo-pago>.
- Palacios Acero. (2016). dirección estratégica. Colombia:Bogota.
- SAP. (2021). <https://news.sap.com>. Obtenido de <https://news.sap.com/latinamerica/2021/02/en-que-consiste-la-industria/>