



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“Planificación estratégica para desarrollo E-commerce y sistema de gestión para caso A.J & J.A Redolfi S.R.L”**

Autor: Jaurena, Matías Joaquín

DNI: 38.179.291

Legajo: ADM17218

Carrera: Licenciatura en administración

Año: 2021

Tutor: Vitar, Carlos

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como objetivo principal a través de una planificación estratégica ampliar el crecimiento de A.J & J.A Redolfi SRL en el mercado, mejorando su facturación en un 5%, por medio de un plan estratégico que incorpore la venta on-line, durante los periodos de noviembre 2020 a noviembre 2021. La motivación de comenzar un canal digital se encuentra gracias a la posibilidad que presenta la empresa debido a su posición competitiva en el mercado, los competidores actuales con escaso desarrollo de esta modalidad y la ventaja en la distribución propia de sus productos. La puesta en marcha de esta planificación implica la implementación de tres planes de acción concretos, adecuación de misión visión, plan de actividades internas y plan de determinación del canal, junto con marketing. La propuesta en sí implica una nueva misión y visión para adecuar la nueva modalidad de comercialización, la venta online, delimitar las actividades que cada puesto desarrolla y elaborar políticas de marketing y de internacionalización. El valor actual neto de la propuesta es de \$759.600 para el primer año, siendo que el ROI de dicha propuesta sería del 93%. El flujo de fondos del proyecto para cinco años implicó un valor actual neto de \$ 14.552.612, con un rendimiento del 86%

Palabras Claves: Planificación estratégica, Canal Online, Marketing, Crecimiento, Posición de Mercado

## **Abstract**

The main objective of this case report is through strategic planning to expand the growth of AJ & JA Redolfi SRL in the market, improving its turnover by 5%, through a strategic plan that incorporates online sales, during the periods from November 2020 to November 2021. The motivation to start a digital channel is found thanks to the possibility that the company presents due to its competitive position in the market, the current competitors with little development of this modality and the advantage in the own distribution of their products. The implementation of this planning implies the implementation of three specific action plans, adaptation of the mission, vision, internal activities plan, and channel determination plan, together with marketing. The proposal itself implies a new mission and vision to adapt the new marketing modality, online sales, delimit the activities that each position develops and develop marketing and internationalization policies. The net present value of the proposal is \$ 759,600 for the first year, with the ROI of said proposal being 93%. The project's flow of funds for five years implied a net present value of \$ 14,552,612, with a return of 86%

Key Words: Strategic Planning, Online Channel, Marketing, Growth, Market Position

# Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación .....	3
Análisis Macro: PESTEL.....	3
Dimensión Política.....	3
Dimensión Económica .....	4
Dimensión Social.....	6
Dimensión Tecnológica.....	7
Análisis Micro .....	7
Análisis interno .....	8
Análisis F.O.D.A.....	10
Matriz B.C.G.....	11
Marco Teórico.....	12
Diagnóstico y Discusión.....	15
Declaración del problema abordado .....	15
Propuesta .....	18
Objetivos .....	18
Alcance .....	20
Actividades.....	21
Plan 1: Readecuación de las bases estratégicas .....	21
Plan 2: Plan de Gestión Interna .....	22
Plan 3: Plan de gestión externa .....	24
Recursos involucrados .....	26
Marco Temporal .....	27
Propuesta de Medición y Evaluación .....	28
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
Bibliografía .....	31
Anexos.....	34

## Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, situada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la que dicha compañía pueda lograr una mejora en su posicionamiento en el mercado, por medio de su implementación.

Redolfi SRL es una empresa familiar que tiene más de 60 años de trayectoria. Se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo como productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículo de limpieza, perfumería en otros. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes y con una flota de 73 vehículos, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El último plan de acción para alcanzar el crecimiento se realizó por medio de la adquisición de un terreno de 84 hectáreas ubicado sobre la Ruta Provincial N° 10, a 2,5 km de la Autopista Córdoba Rosario que reemplazó a todos los pequeños depósitos que la empresa posee en James Craik, permitiendo alcanzar nuevos horizontes de comercialización.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”

El objetivo del presente reporte, está alineado a la misión de la empresa, el contexto de la industria y el escenario de Redolfi SRL. El mismo consta de un plan de acción enmarcado en una oportunidad dentro de la planificación estratégica. La oportunidad de mejora consta de dos puntos fundamentales. En primer lugar la necesidad de contar con un sistema de gestión integral que facilite el acceso a la información sobre el stock en tiempo y forma de manera de poder tener un seguimiento y planeación del mismo y tener seguridad al momento de la comercialización por el área de ventas. La segunda oportunidad planteada, es el desarrollo de un canal de ventas online con lo cual la organización se adecuaría a las nuevas exigencias del mercado captando nuevos clientes y obteniendo de esta manera un mejor posicionamiento.

Un antecedente podemos verlo en el trabajo de caso realizado por Gómez (2017) en el cual se expone la utilización de la planificación estratégica como herramienta de intervención para alcanzar el crecimiento de una empresa distribuidora del país. El aporte del autor radica en que, por medio de la planificación estratégica de logística se dio a las

empresas un plan con el objeto de ganar ventajas competitivas mediante la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Otro aporte de antecedente lo realizó Rivera (2019) quien aplicó la planificación estratégica para distribuidores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Tingo María, Perú. La autora se concentró en el análisis de planes de acción para veinte empresas comerciales destacando que la planificación estratégica resulta esencial para el desempeño comercial y la adaptación constante al entorno y lograr así la captación y satisfacción de los clientes expandiendo de esta manera la productividad de la empresa

## **Análisis de la Situación**

El análisis de la situación que rodea a cualquier organización consiste en analizar el micro y macro entorno de la empresa, como así también su análisis interno, desde diferentes herramientas que permitan diagnosticar a la organización. El análisis macro tiene como herramienta útil de aplicación la matriz PESTEL, para el análisis del micro entorno utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. El análisis interno de la organización mediante el análisis de la cadena de valor y adicionalmente se realizará un análisis de la matriz F.O.D.A con el objeto de resaltar los puntos más importantes a analizar de la empresa, tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades actuales y las posibles amenazas.

### *Análisis Macro: PESTEL*

#### Dimensión Política

La industria en el país se encuentra constantemente condicionada por decisiones y factores políticos. En particular el presente año se encuentra signado por la pandemia provocada por el COVID-19 que llevó al gobierno nacional a determinar por medio de un DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia) el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) llevando a que solo tareas esenciales sean las habilitadas para realizarse. En el caso particular de Redolfi S.R.L el hecho de que la misma resulta una actividad esencial por dedicarse a la logística de la industria alimenticia, la misma si bien se vio afectada por los cambios internos para llevar adelante su actividad pertenece al grupo de PyMEs que no debiera generar un cese total de sus actividades. El ASPO implicó, según Cronista (2020) que se profundizará la crisis económica de Argentina. Las estimaciones previas a la pandemia se proyectaba una caída del Producto Bruto Interno (PBI) del país en un 1,6%. Situación que se agravó considerablemente a causa del aumento del desempleo y cierre de PyMES que condicionó aún más el desempeño normal de la economía. La estimación de la caída de la actividad económica afectaría al PBI en un 9,9% en caída para el año 2020, según Cronista (2020).

A causa del coronavirus se destacan políticas que se implementaron sobre este tema se encuentra, según Infobae (2020);

- Pago de una suma extraordinaria a todos los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo (AUH) equivalente a lo que reciben todos los meses en carácter de asistencia social. Esta acción genera beneficios para Redolfi S.R.L en tanto implica un aumento nominal del ingreso disponible de los consumidores que es posible traducir en mayor consumo de productos de la canasta básica traduciendo en una mayor cantidad de

ventas para la empresa, en los puntos mayoristas y autoservicios, como sus principales clientes.

- Lanzamiento de líneas de créditos para las PyMEs por \$ 30.000 millones a tasas blandas, de los cuales \$ 25.000 millones serán para firmas que produzcan alimentos, insumos médicos, higiene personal y bienes de primera necesidad, para capital de trabajo y/o inversiones, y otros \$ 5.000 millones estarán destinados exclusivamente al teletrabajo. Este lanzamiento implica un incentivo a la actividad productiva que desarrolla Redolfi S.R.L, y puede ser una oportunidad a aprovechar para la organización para financiar capital de trabajo.
- Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) por medio del cual el Estado paga al trabajador parte de su salario; en el segundo, se compromete como garante de créditos a tasa cero que contarán con un período de gracia de 6 meses y podrán abonarse en, como mínimo, 12 cuotas fijas sin intereses. Este programa implica un alivio para todas las PyMEs de Argentina, que si bien en el caso de Redolfi S.R.L la posibilidad de alcanzar se ve atada a su facturación, es un aliciente para los clientes de la empresa que pueden mantener la cadena de pago de sus obligaciones.
- Disminución de las cargas patronales que deben abonar los empleadores por el personal contratado de sus empresas.
- Prorroga de las moratorias de AFIP sobre planes de pago vigentes.
- Bono Familiar Extra, para los monotributista de las categorías A y B, como así también de los trabajadores informales y de los trabajadores en casas particulares por un total de \$10.000 a cobrar en el mes de abril, con la posibilidad de extender dicho pago con la extensión del aislamiento.

Las políticas tomadas por el gobierno de turno, afectan negativamente el desarrollo normal de la actividad; la gran cantidad de permisos y requisitos para transitar y la creación de “fronteras” interprovinciales afectan gravemente la actividad logística de distribución. Sin embargo, aquellas políticas que resultan en incentivos para la reactivación productiva son posibilidad que Redolfi S.R.L podría aprovechar en el corto y mediano plazo para dar un impulso interno con ahorro de dinero y recepción del mismo para mantener la capacidad productiva.

#### Dimensión Económica

En cuanto a los aspectos económicos del análisis del contexto que rodea a la organización, como así también a las demás PyMEs del país, se puede observar claramente los posibles inconvenientes productos del nivel de emisión monetaria actual en los últimos meses en la Argentina, es necesarios tener en cuenta la repercusión de la emisión en la

inflación. Si bien es de público conocimiento que el virus generará una recesión global, los efectos en Argentina se proyectan mucho más graves.

“La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales” (Centro de Estudios para la Producción, 2020, p 2)

A esta situación de crisis se diagnostican diferentes variables de la economía real que se vieron afectadas;

- Kanenguiser (2020) menciona que la última estadística provista por INDEC sobre el aumento de la inflación volvió a registrar un record de incremento mensual del valor de la canasta básica para que podría llevar a que Argentina alcance un porcentaje del 45% a finales del año 2020. Si bien el autor remarca que existen algunas políticas que tienden a no generar grandes impactos, como el congelamiento de alquileres, de las tarifas de telefonía celular y otros servicios, el impacto de la crisis económica y el aumento del tipo de cambio son dos variables que aún no se encuentran controladas y que afectan considerablemente a la economía.
- Variabilidad en el valor de la moneda extranjera, el aumento en el tipo de cambio afecta a todo el proceso productivo de Argentina, por su alta dependencia de insumos importados. En particular para el caso de la logística, según Fiadone (2020) el hecho de que estos aumentos de esta variable ocurriera en plena pandemia, aun cuando la tendencia alcista se mantenía implicó que el sector presentará la necesidad de reacomodar sus acciones llevando hacia una logística más concentrada, dejando de lado la descentralización del sector porque no sólo el costo del traslado se incrementó.

A pesar de los vaivenes negativos de la actividad económica, las ventas a supermercados y mayoristas, según INDEC (2020), presentaron un aliciente en el comienzo de la cuarentena, ya que precios corrientes para junio del 2020 sumaron un total de \$78.330,3 millones de pesos, es decir un aumento del 43,8 % respecto al mismo mes del año anterior. A pesar de esta situación positiva para el sector al que pertenece Redolfi S.R.L existen algunas políticas que aún desalienta a la rentabilidad del mismo, como lo son la vigencia de los precios máximos y la exención del IVA de productos de la canasta básica.



## Dimensión Social

El CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) (2020) afirma que el coronavirus profundiza las desigualdades de Argentina entre los distintos niveles sociales como así también agrava la brecha educativa. En el país ya existe una gran diferencia en la educación y en el acceso a las necesidades básicas. La situación de pandemia actual, agrava la distancia entre los estratos sociales, ya que la formación de estudiantes difiere en el tipo de educación al que accede, la justicia social en la repartición de ayuda económica también, y en el largo plazo los resultados negativos son incalculables.

En cuanto a la pobreza, desde el instituto afirman que la crisis producto de la pandemia agrava una situación muy complicada y que en Argentina el nivel de pobreza alcanza ya el 30% de la población. Según la publicación mencionada, “Sus efectos económicos y sociales impactarán de forma diferencial a quienes están en la pobreza. Del 10% más vulnerable de la población sólo alrededor de un tercio tiene un empleo con derecho a jubilación y/o seguro de salud y hasta un 35% declara no tener un trabajo fijo” (CIPPEC, 2020, p 3)

Otro punto que afectará negativamente la problemática social actual, es el aumento en el desempleo producto de la pandemia y la situación económica actual, generando aún más diferencias sociales y pobreza. Ernst y Moruelo (2020) afirman;

“De acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas en base a distintos escenarios de caída del PIB, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020. Ante una disminución del PIB del 8,25% prevista por la OCDE, en su proyección económica para 2020, el impacto en el empleo resultaría en 750.500 personas ocupadas menos. Si llegase a producirse un segundo rebrote, se estima que el PIB argentino registraría un descenso del 10%, dando lugar a una disminución en el número de ocupados que podría superar las 750.500 personas.” (p 3)

El aumento en el desempleo y el aumento de la clase baja, condiciona la capacidad de consumo, este es un factor importante al analizar las posibles amenazas que se pueden presentar para el desarrollo futuro del sector. En este caso Redolfi S.R.L presenta una presión adicional por formar parte del sector de mantener precios accesibles para la sociedad atendiendo a la situación que atraviesa, pero debiendo mantener un margen de ganancias para la organización. A su vez, la presión en el salario nominal de los trabajadores de la industria se encuentra como una variable latente que afecta de manera negativa a la empresa.

## Dimensión Tecnológica

En cuanto a la dimensión tecnológica se encuentra una oportunidad latente en el desarrollo de canales de ventas digitales, los nuevos hábitos de consumo muestran que el e-commerce en Argentina ha aumentado considerablemente en los últimos meses. A causa del confinamiento obligatorio, el e-commerce se ha hecho un elemento clave y fundamental en la comercialización de producto. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2020) en su último informe de e-commerce denotando que el avance de esta tecnología ya está ocurriendo en el mercado actual y que forma parte de una tendencia que es necesario aprovechar. Algunas estadísticas que nos muestran claramente las tendencias actuales por el e-commerce son que la facturación por venta por este medio aumento un 76% en el año 2019 y que el 90% de los adultos ya ha realizado alguna operación de compra por esta vía.

La influencia de esta variable dentro del sector que integra Redolfi S.R.L es una desafío en tanto procura un aumento de la necesidad de logística para trasladar los productos siendo que la circulación de personas disminuyó por la continuidad del ASPO en Argentina.

## *Análisis Micro*

El análisis que se aplicará para el presente Reporte de Caso se realiza a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para distinguir el desarrollo de una estrategia competitiva como un mecanismo de supervivencia además de una posición en el entorno. La aplicación de esta herramienta se divide en las siguientes dimensiones;

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** En el caso de la industria a la cual pertenece la empresa analizada se puede afirmar que si bien siempre está latente que entren competidores nuevos, existen barreras implícitas que impide que esto ocurra. Estas barreras implícitas son barreras especialmente económicas debido al costo y la necesidad de una gran infraestructura para almacenamiento.

**Poder de negociación con los proveedores:** el poder de negociación con los proveedores es medio/alto en la industria debido a los grandes volúmenes comercializados por la empresa, se genera un gran atractivo de los proveedores por alcanzar a la mayor cantidad de consumidores finales posibles. Se podría afirmar que los proveedores pretenden mantener una relación positiva con los grandes clientes comercializadores y distribuidores pertenecientes a esta industria

**Poder de negociación de los clientes o compradores:** El poder de negociación con los clientes es bajo ya que al haber diferentes competidores comercializando similares productos, si por alguna razón no se satisface al consumidor, el mismo puede acudir a la competencia.

Amenaza de productos sustitutos: Las amenazas de productos sustitutos es baja porque las empresas disponen de una gran diversidad de marcas y productos. Estas empresas comercializan los productos principales y sus sustitutos y para el caso de que aparezcan nuevos productos, las empresas tienen la posibilidad de sumarlos y comenzar a comercializar los mismos.

Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad es Alta ya que en la industria existen diferentes empresas que comercializan los mismos productos, comparten zonas geográficas y brindan servicios similares.

### *Análisis interno*

Para el análisis interno, se analizó la cadena de valor. En la Cadena de Valor se distinguen las actividades primarias y de apoyo. En las actividades primarias: refiere a las actividades de abastecimiento, recepción y ventas como aquellas actividades que forman parte del proceso directo de la organización en la creación de valor para el servicio. Las actividades primarias se encuentran comprendidas por;

Logística interna: en este sector se desarrollan las principales actividades de la organización. El abastecimiento se realiza dentro de Redolfi S. R. L, la misma cuenta con falencias claras en el proceso. No existe una gestión y control diario de mercadería, el único control que se observa es al momento de arribar la mercadería cotejando contra la factura de compra. Esta situación afecta a la organización en el desconocimiento de sus productos en stock real y en el desarrollo y análisis de las compras. En esta actividad se origina el valor de la empresa dado que la exigencia del uso efectivo del dinero en esta etapa es lo que permitirá ampliar el margen de la organización en su rendimiento económico.

Operaciones: Son todas las actividades necesarias para disponer el bien a la venta, intervienen las áreas de compras y ventas donde se pueden ver algunas problemáticas. El área de compras no tiene un registro de su actividad, conveniencia de los proveedores, existe una falta de previsión en cuanto a un análisis de la empresa y del mercado. Debido a las falencias previamente mencionadas, al haber una falta de información verídica sobre el stock al momento, los preventistas realizan ventas sin contar el stock necesario, afectando la calidad de servicio percibida por los clientes. Otro punto a analizar es la falta de distinción de los clientes, de manera de cuidar a los grandes clientes brindándoles ciertos beneficios en precios y financiación. Esta es una de las actividades principales de la organización, ya que es la actividad que genera valor agregado en la cadena de suministro que ocupa la empresa. La importancia de esta actividad se encuentra en estrecha relación con la actividad anterior, la logística interna, donde el abastecimiento, en el circuito de compras sino obtiene el precio óptimo, el margen de ganancia disminuye.

Logística Externa: Esta es la actividad principal de la distribución. No existe un registro sobre stock al momento de ventas, causando errores al proceso de planeación y previsión de compras. Esta actividad forma parte del costo que se carga al valor de los bienes que se comercializan con los clientes. El hecho de que la configuración de la empresa hace que tenga una flota propia de camiones genera que la organización tenga una ventaja respecto de otros distribuidores que tercerizan este proceso.

Marketing y ventas: En el caso de ventas, se mencionaron previamente en el análisis de operaciones. En el caso de marketing, en la organización no existe un desarrollo del marketing, punto fundamental para potenciar la comercialización que tiene en el mercado actual y futuro. En el proceso de ventas también se observa la ausencia de planes de financiación para sus clientes ya que 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. Este es un punto a desarrollar con la intención de captar nuevos clientes que necesiten un plan de financiación más amplio. Esta actividad debe sustentar a la actividad inicial de operaciones teniendo en cuenta que las diferencias entre los tiempos de pago de los clientes y cobro de los proveedores la organización puede presentar un descalce financiero que se requiere de solventar porque afecta a la liquidez corriente de Redolfi S.R.L.

En relación a las actividades de apoyo, estas complementan las actividades primarias, a la vez de que resultan indispensables para que la empresa funcione. Las actividades de apoyo fundamentales son las referidas al marketing y a Recursos humanos. En el caso de marketing, la organización no da cuenta de que existan esfuerzos en esta materia, no accediendo al potencial de comercialización que tiene en el mercado actual y futuro. En cuanto al área de recursos humanos, la capacitación de los empleados no es una prioridad para la empresa, esto se puede observar en la incapacidad de realizar ciertas actividades y falta de motivación por parte de los colaboradores para desarrollar nuevas capacidades; se observó una falta de inducción al personal lo que genera que se arrastren errores. A su vez la política de rotación de personal en la empresa es baja. Esta baja rotación genera ineficiencia, por lo que más allá de modificar procesos de una organización, tener los recursos adecuados para llevarlos a cabo es esencial para lograr el éxito. No existe política de promoción por capacidades del personal, sino por antigüedad, lo que hace que llegue personal de experiencia en años a puestos pero no de experiencia en un trabajo correcto. En general se podría afirmar que el proceso de selección, inducción y capacitación en la empresa es erróneo afectando a toda la organización en general, requiriendo un cambio para que la misma alcance su potencial.

La falta de promoción de la organización por parte de los Recursos Humanos, se tiene que la organización deja en manos de los colaboradores un valor económico en activos, como la mercadería que si no capacita para su correcto manejo afecta al valor de los mismos. Esta situación actualmente la organización no lo valora pero genera una pérdida de dinero que encuentra su resultado en disminución de clientes y en un contexto donde la organización, debe mantener a los clientes por la crisis económica general.

#### *Análisis F.O.D.A*

Fortalezas	Oportunidades
Trayectoria y experiencia en el mercado Diversificación de productos Buena imagen en los clientes Cartera de clientes Ubicación estratégica de planta Nuevo centro de distribución unificado con mayor disponibilidad de espacio. Buena relación con los proveedores.	Incremento del uso del e-commerce en las actividades productivas. Políticas que incentivan al consumo. Mayores consumos en mayoristas Consumo de productos de higiene personal y limpieza. Políticas públicas para la reactivación productiva.
Debilidades	Amenazas
Deficiente control de stock e inventarios. Falta política de compras Problemas con la recepción y entrega de mercadería. Ausencia sistema de gestión integral de información. Falta de capacitación de empleados. Deficiente gestión de Recursos Humanos Falta de una política de marketing	Inestabilidad económica Ingreso de nuevos competidores. Caída de las ventas. Disminución del poder adquisitivo de compradores. Barrera para nacionalizar productos importados

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis F.O.D.A realizado podemos distinguir los siguientes aspectos claves.

Entre las fortalezas de A.J & J.A Redolfi SRL destacamos que la trayectoria y el marcado conocimiento del mercado generan un importante posicionamiento de la empresa

en la industria. La organización cuenta con una importante cuota de mercado actual producto tanto de la gran diversidad de productos que comercializa, como de la capacidad de la empresa a causa de la ubicación estratégica de la planta y centro de distribución como de la gran flota propia con la que cuenta.

A su vez, podemos destacar como debilidades de la empresa las fallas en el proceso interno, sobretodo relacionado con la gestión de inventarios y ventas, producto de un de una deficiente gestión de los recursos humanos como de la falta de un sistema que genere orden y ayude en la gestión diaria.

En cuanto a las oportunidades, dentro de este complicado contexto actual, podemos resaltar la de expandirse hacia el canal de venta online, el cual está en pleno auge. Adicionalmente puede esperarse un aumento en el nivel de ventas a causa de que a nivel nacional existe la necesidad de fomentar el consumo como parte de la reactivación económica del país.

Con respecto a las amenazas, debido al contexto actual de crisis e inestabilidad política, se podría dar una fuerte caída en el poder adquisitivo de la sociedad provocando una caída en las ventas. Sumado a este escenario negativo, las políticas actuales con respecto a las importaciones podrían generar futuros faltantes de productos específicos-

### *Matriz B.C.G*

La Matriz BCG o matriz crecimiento – participación es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo. La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado). La elección de una buena estrategia será lo que determine la correcta consecución de los objetivos empresariales marcados. En función de la información expuesta, la matriz BCG ayudará a tomar decisiones estratégicas sobre la inversión y la gestión de nuestra cartera de productos.

En el caso de A.J & J.A Redolfi SRL, podemos definir que la comercialización de productos Alimenticios y bebidas son productos vaca. Estos son productos ya consolidados en el mercado, la cuota de mercado es alta y tiene bajo crecimiento. El consumo de alimentos y bebidas es indispensable y la cuota de mercado que ocupan es estable y está perfectamente definida. A su vez, dado el contexto actual, podemos encontrar productos estrella, como productos de higiene y limpieza, particularmente en este momento de pandemia que estamos atravesando, los productos de higiene y limpieza están en pleno auge, generando un alto crecimiento en el mercado y Redolfi debería redoblar las acciones para seguir promoviendo este tipo de productos. En última instancia, el alquiler de lotes como producto pero, el

negocio inmobiliario resulta menos rentable, con una baja cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento. La compañía debería comenzar a estudiar su posible retirada del mercado en los próximos años.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado, se desarrollará el conjunto de conceptos y teorías que respalda la importancia de la planificación estratégica y sus componentes en la gestión empresarial.

La gestión de una organización surge en la necesidad de que dentro de ellas se concreten planes de acción en función de que ocurra un proceso de toma de decisiones. La dirección estratégica consiste en el camino que las organizaciones deben identificar y seguir para permanecer y crecer en el mercado, para lo cual requiere de decisiones. El concepto de toma de decisiones desde la identificación del proceso hacia la realización de acciones frente a más de una opción formando parte del núcleo de la planeación lo cual se encuentra condicionada a la racionalidad limitada o ligada, implicando que la información obtenida puede no ser suficiente o completa (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

En la concordancia se tiene que Sainz de Vicuña Ancín (2013) afirma que,

“(...) la dirección estratégica, es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos de participantes en la organización” (Sainz de Vicuña, 2013, p.30).

Hitt, Ireland, Hoskisson (2015) coincide con la definición anterior, para lo cual analizan que este proceso requiere de planificación para así alcanzar el objetivo esencial que tiene la organización crear valor en el mercado. En el desarrollo de esta acción es que los estrategas formulan planes, como un proceso que debe conducir a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

Tapia (2011) menciona que existen dos niveles de análisis de la planificación, el estratégico y el operativo. En relación al primer nivel hace referencia a que la organización debe, al momento de elegir cuál es la visión que aplicará la empresa, la misión y los objetivos estratégicos que desean alcanzar en el contexto en el que se encuentra. En este sentido el autor menciona que no es posible realizar esta elección sin antes realizar un análisis externo e interno que permita alcanzar el resultado esperado. El autor menciona que esta acción se conoce como diagnóstico estratégico y el mismo es entendido como el proceso que permite obtener información externa del entorno que rodea a una empresa e información interna.

En cuanto al nivel operativo de la planificación estratégica, Tapia (2011) menciona que consiste en la aplicación propiamente dicha de esta acción en la búsqueda de que las organizaciones cumplan una secuencia de pasos para que se alcance el resultado esperado en el nivel estratégico. En esta nivel se tiene que la organización deberá definir los vectores de su comportamiento en el futuro, analizar sus productos y servicios, definir los objetivos, estrategias y proyectos estratégicos que permitan desarrollar eficientemente su misión.

En todos los casos, una empresa elige la planificación estratégica para mejorar el desempeño de su compañía, y por lo general el objetivo es superar el desempeño de la competencia. Cuando lo logran, podemos decir que gozan de una ventaja competitiva. Samaniego (2010) menciona que la aplicación de la planificación estratégica debe consistir tanto en identificar las necesidades de los niveles operativos como de los niveles superiores de la organización para así alcanzar a abarcar a la organización como un todo para que la aplicación de la herramienta alcance el resultado que se espera.

Según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012), existen cinco fases que conforman el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia:

- Fase 1: Desarrollar una visión estratégica
- Fase 2: Establecer objetivos
- Fase 3: Establecer una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión
- Fase 4: Poner en marcha y ejecutar la estrategia
- Fase 5: Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas

La primera etapa de la planificación estratégica consiste en la elaboración de la misión, visión y valores que sentarán las bases para la organización. La visión estratégica es la expresión de las aspiraciones de los directivos sobre el futuro de la compañía en cuanto a: producto, mercado, cliente y tecnologías. La ruta estratégica trazada por la visión tiene como fin, mejorar la posición de la compañía en el mercado y fortalecer su actividad comercial, según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012). Un aspecto importante es el modo en el que se comunica la visión estratégica. Es muy importante que todos los miembros de la organización sepan y entiendan hacia donde se dirige la empresa, de manera de poder unificar esfuerzos hacia el cumplimiento de la visión.

En relación a la segunda fase de la planificación estratégica, entendida como la definición de los objetivos que los hacedores de políticas dentro de la organización deben tomar para alcanzar luego los planes tácticos de acción que le permitan alcanzar el objetivo, es que se tiene el mayor desafío organizacional. El establecimiento de objetivos, traduce los deseos de la empresa, razón por la cual, al momento de plantearlos, se debe tener en cuenta



que los mismos reúnan las características de ser cuantificables, precisos, realistas y con un tiempo determinado de realización.

Una vez determinados los objetivos de la organización se procede a la definición del concepto de estrategia para la organización. Contreras Sierra (2013) menciona que las estrategias pueden clasificarse de diferente tipo, pero que todas cumplen dos motivaciones la expresión de la perspectiva de cuáles son las actividades de la organización y en segunda instancia, desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento. En la literatura actual de la Planificación Estratégica existe un sinnúmero de clasificaciones de estrategias posibles de seguir en las diferentes actividades económicas, pero según Contreras Sierra (2013) un grupo de estrategias la componen aquellas relacionadas al negocio o empresarial, en las cuales el objetivo principal es establecer cuál es la posición competitiva de la empresa a largo plazo en el mercado a los fines de volverla sustentable a lo largo del tiempo.

La implementación según Serrano (2014) es una de las etapas finales de la planeación estratégica ya que consiste en la puesta a prueba de las estrategias planificadas y ejecutadas. La última fase del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia se especializa en el control y evaluación de todo lo realizado hasta el momento, de manera de obtener retroalimentación y en base a la misma, tomar decisiones a futuro. Se inician ajustes correctivos para conocer el éxito o no de la visión, misión, objetivos y estrategias planteadas. En este caso particular Tapia (2011) menciona que la selección de los indicadores que realice la organización deben estar en concordancia con la posibilidad de que después de su medición sea posible aplicar estrategias de control.

La planificación estratégica involucra al proceso de las organizaciones como una herramienta útil para permitir alcanzar la solución a problemas y el aprovechamiento de oportunidades. En sí mismo el proceso tiene la particularidad de ser una secuencia lógica de pasos, que comienza con la identificación del problema, la selección de criterios de selección, la ponderación, elección y luego la comunicación al equipo

En función de la información expuesta anteriormente el interés que tiene la planificación estratégica, se analiza desde la visión de Samaniego (2010) en el que se presenta como herramienta para acceder a problemáticas con la determinación de qué objetivos se desean alcanzar, cómo son los planes y los resultados esperados. Las fases de aplicación que se adoptan para el presente trabajo son las planteadas por Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012) quienes asocian que las mismas, deben comenzar con las bases estratégicas de toda organización hasta alcanzar a los indicadores que se desean implementar. En este conjunto de pasos, se coincide con el autor Contreras Sierra (2013) quien afirma que la planificación estratégica más allá de los pasos a seguir debe tener en cuenta que las estrategias seleccionadas son la clave para el desarrollo de objetivos.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

El análisis realizado sobre Redolfi S.R.L. presentó que la organización cuenta con problemas internos derivados de la falta de planificación para el sistema de gestión integral. Esta debilidad se hace presente a través de la interpretación de los resultados obtenidos en la cadena de valor de la empresa, donde, dentro de las actividades primarias, la logística interna no presenta control en la mercadería. El hecho de que esto sucede genera una pérdida para la organización en el valor de su activo, los bienes de cambio, que utiliza para la comercialización. A la vez de que repercute en las operaciones de logística porque no se realiza una buena estimación de las posibles ventas si no se reconocen el stock.

A su vez, este problema se deriva en las ventas, los preventistas no disponen del inventario en tiempo real, por lo que pueden realizar ventas de bienes que no poseen, afectando a la satisfacción del cliente. En este sentido los clientes resultan ser una pieza fundamental para las actividades primarias pues componen la fuente de ingresos, que si no se atraen de manera correcta, esto afecta a la rentabilidad de la empresa. La organización en la gestión interna de sus beneficios descuida el control de sus costos no verificando la mercadería para la cual eroga dinero, pero a la vez descuida los ingresos, no presentando una política activa de marketing. Si bien estas dificultades fueron observadas la empresa posee una ventaja competitiva respecto del entorno en que se desarrolla, la flota propia de camiones y el hecho de disponer de una cartera diversificada de productos con presencias en otras provincias permite vislumbrar que las ventas pueden ser incrementadas con una adecuada planificación.

En particular sobre este último punto, y en función del análisis PESTEL es posible observar que ambas variables se encuentran en un nivel crítico pero con oportunidades para modalidades de venta que la empresa en la actualidad no se encuentra aprovechando, la venta online.

La oportunidad ocurrió no solo por el avance tecnológico sino que también por el hecho de que el ASPO implementado por la pandemia imposibilita la circulación libre de las personas a lo largo del país, por lo que la visita de los preventistas de la organización a los clientes se ve afectada. La metodología para que la organización mantenga la atención a sus clientes e incluso aumente su satisfacción por medio de este canal, avanza en las oportunidades también de ampliar sus horizontes de acción.

En esta misma línea de acción a su vez, la oportunidad de crecimiento no sólo ocurre por la venta online, sino también por los cambios de consumo que se observan a partir de la matriz BCG de productos, donde si bien la empresa ya se encuentra con una posición en el mercado, el consumo de los productos de limpieza y el lugar que estos ocupan en la canasta básica de los consumidores lleva a que exista una posibilidad de aprovechar el impulso de estos productos para instalarse en mercados que aún no se encontraba insertos. En este sentido, el análisis observado de la herramienta PESTEL para los precios de los productos de higiene demuestra que estos tienen una baja elasticidad de demanda ante variaciones en el precio, dado que una modificación de los mismos si bien afecta a las cantidades comercializadas lo hacen en menor medida.

En el desarrollo de esta oportunidad también es necesario tener en cuenta que la organización debe sopesar que la situación económica del país se encuentra en un proceso de recesión que data ya de algunos meses y que se ha acrecentado con la pandemia, razón por la cual si bien la posibilidad de comprar online se ha incrementado en los últimos meses, el valor del precio de este servicio debe ser acorde a la tanto para la rentabilidad de la empresa como para los consumidores, ya que en caso contrario los esfuerzos no verán sus frutos.

#### Justificación de la Relevancia del Problema

El objetivo que se desea alcanzar con la aplicación profesional sobre Redolfi S.R.L como organización que integra un mercado desafiante, signado por la caída de la actividad económica en general, deterioro del poder adquisitivo de los consumidores pero con un sector que se ha mantenido en actividad durante la pandemia es que la misma mantenga su posición en el mercado pero mejore su gestión en el stock e incremente las ventas con la aplicación de un canal e-commerce.

La relevancia de abordar este problema se encuentra en que la organización tiene ventajas interna que le permitan mantener su posición competitiva y ampliarla por medio de un canal que se implemente de manera correcta con una coordinación con la modalidad que ya tienen implementada la empresa que le ha dado acertados resultados. La coordinación de ambas modalidades a su vez, requerirá de solucionar un problema que se mencionó anteriormente, el manejo del stock. El hecho de agregar un nuevo canal de ventas en la empresa implica que la presión sobre el área de depósito y la logística será mayor, por lo que la planificación estratégica debe tener objetivos conjuntos para así evitar que la organización recaiga en problemas actuales pero con una inversión adicional para lo que refiere a la modalidad de venta online.

#### Discusión

La discusión sobre la cual se sustenta la planificación estratégica como herramienta de gestión es que la organización debe aprovechar la posibilidad de modernizar su proceso de

venta, con la seguridad que el abastecimiento y manejo de la mercadería en el depósito acompañara a este proceso de crecimiento. En la aplicación de la planificación estratégica se espera que la integración entre estas dos acciones de la cadena de valor sea posible para que la organización mantenga su posición e incluso la eleve en el mercado actual, como así también en mercados potenciales.

El uso de la planificación estratégica implicará revisar si es necesario que la organización realice un ajuste de sus bases corporativas, para así seleccionar qué estrategias resultan óptimas teniendo en cuenta la pandemia que atraviesa el país, para incrementar su posición en el mercado. La selección de las estrategias espera luego derivar en los objetivos que desea alcanzar para así encontrar los planes que llevará a cabo, para medir su nivel de cumplimiento. En función de las conclusiones arribadas en este capítulo se pueden observar que las estrategias a seguir por parte de la organización deben orientarse en otorgar a la misma funcionalidad interna, con procesos de comercialización acordes a la realidad actual, pero no descuidando los clientes y posición ya alcanzada. La funcionalidad implica también revisar procedimientos y adecuarlos al interés de incorporar un nuevo canal e-commerce.

## Propuesta

### *Objetivos*

#### Objetivo General

Ampliar el crecimiento de A.J & J.A Redolfi SRL en el mercado, mejorando su facturación en un 5%, por medio de un plan estratégico que incorpore la venta on-line durante los periodos de noviembre 2020 a noviembre 2021.

La elección de este objetivo se justifica desde la posibilidad que dispone la empresa de alcanzar una facturación gracias al canal online y su marketing, en un 5%. El porcentaje seleccionado se justifica desde el supuesto de un escenario moderado de crecimiento de la facturación en un año, producto de la situación económica del país. A su vez, el alcance de este objetivo se compone que el canal online atraiga al 3% de la facturación y la política activa de marketing complemente el 2% adicional. El soporte técnico sobre el cual se basa el crecimiento es el incremento de las ventas mediante el canal online y el canal de marketing que permite incrementar la cantidad de clientes sin límite de mínimos de compra, como así también otorgar mayor visibilidad a los servicios prestados.

#### Objetivos Específicos

- Adecuar la actual misión y visión de la empresa, para incorporar el canal de venta online a las modalidades de comercialización, para mejorar la posición de mercado a nivel general un 10%, en el primer mes del plan.

La razón de este objetivo se encuentra en que la organización en su diagnóstico presentó una modalidad presencial en su gestión, razón por la cual el hecho de incorporar una nueva modalidad implica un cambio en las bases estratégicas de la misma. En sí este objetivo se justifica desde la necesidad de alcanzar un crecimiento ordenado, primero con cimientos determinados para la orientación de los planes de acción. El porcentaje del 10% de la posición de mercado se seleccionó para reconocer la importancia que posee el corredor centro del país en donde la empresa tiene presencia la posibilidad de ampliar la cantidad de clientes gracias al canal. La justificación de tomar esta localización objetivo se encuentra desde la posición privilegiada que posee la organización en su conexión con otras provincias y la experiencia que ya posee en la presencia de otras localidades.

- Delimitar las actividades, en las áreas de depósito y ventas, en el canal presencial y virtual, para evitar minimizar en 70% los errores cometidos en depósito y ventas, en el tercer mes del plan.

Este objetivo resulta necesario como parte del plan de acción del canal on-line, a que de no coordinar efectivamente las actividades dentro del área de depósito y ventas se presentarán problemas debido a que se generarán cuellos de botella en el ensamble de las dos metodologías. A su vez, de las acciones delimitadas debe de ser posible aplicar un control de gestión para observar los resultados alcanzados. En la actualidad el control de gestión no sólo permitirá mejorar los errores sino también realizar estimaciones asertivas respecto de las necesidades de actividades en el proceso íntegro de compras. La minimización de errores se realizará desde la detección de la necesidad de compra, la gestión de orden de la misma hasta alcanzar la efectiva recepción de mercadería. La minimización de errores y de costos en el proceso con la cantidad estimada necesaria será uno de los objetivos secundarios que se desprenderá del anterior.

- Confeccionar el plan de venta on-line, el precio, plaza, producto y promoción, que permitirá incrementar la facturación un 3%, en el segundo trimestre del plan.

La justificación de este objetivo se encuentra en que el avance de la tecnología junto con el cambio de paradigma para las ventas producto de la pandemia realzó la importancia de utilizar el canal. La integración del canal online ostentará la posibilidad de que la organización, aparte de poseer mayor visibilidad pueda presente la posibilidad de expandir su demanda tanto a nivel local o nacional, como incluso a nivel internacional, ya que proporciona un acceso global; es decir, se eliminan parte de los impedimentos logísticos y geográficos. A su vez, otra oportunidad que justifica este objetivo es la posibilidad que tiene la empresa de obtener información detallada de las necesidades de cada cliente individual y automáticamente pueden ajustar su oferta. La selección del 3% se encuentra en que la penetración del mercado de la empresa en el mercado se aplicará de manera paulatina reconociendo que la situación económica del país y la competencia requieren de una puesta en marcha cautelosa.

- Elaborar políticas de marketing para que el nuevo canal online alcance una facturación final del 2%, en el tercer y cuarto trimestre del plan.

El proceso de penetración de mercado en el canal digital implica que la organización lleve a cabo una política de marketing activa con posición en diferentes

ámbito para que mayor visibilidad y atracción de clientes. La justificación técnica de este objetivo se encuentra en que el mercado al cual pertenece la empresa es dinámico y competitivo con la posibilidad de competir con los demás integrantes del mismo de distinta manera, por lo que es necesario que el marketing resulte el nexo para la realización de la diferenciación y posicionamiento en el mercado. El resultado de esta política se supuso aportaría un 2% en la facturación nuevamente con el cuidado de que la inversión en esta actividad no resulte onerosa para la empresa en el contexto económico actual.

#### *Alcance*

La presente investigación se realiza en la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, debiendo involucrarse todas las áreas de la organización, ya que se requiere el soporte y trabajo mancomunado de la empresa en su conjunto. Sin embargo se canaliza que las principales áreas que formarán parte de un plan de acciones específicas son las de depósito y la actividad de logística, junto con el área de ventas y políticas de marketing.

El hecho de que A.J & J.A Redolfi SRL incorpore una nueva modalidad de comercialización de su producto lleva a que sea necesario readecuar la visión y misión de la organización, por lo que se la involucra como un todo. El alcance territorial de la planificación estratégica será en primera instancia del plan sobre la organización en sí, para readecuar sus procesos, en la localidad de James Craik, pero al finalizar la etapa de planificación abarcará una extensión superior a la Provincia de Córdoba.

La limitación de esta propuesta radica en el hecho de que parte del personal con cuenta la organización no necesariamente disponga de los conocimientos necesarios para la venta online. Sin embargo la limitación de los recursos puede ser suplida con jornadas de capacitación que especifiquen los pasos con manuales de procedimientos para la mejor comprensión de la misma.

El alcance de los procesos de venta online y planificación del stock, implicará que el personal de las áreas de ventas, compras y logística deba estar liderados por sus referentes o encargados para transmitir los lineamientos generales que la organización desea alcanzar con el nuevo plan. Por último en relación al alcance temporal el mismo se realiza con un horizonte de un año, durante el periodo noviembre 2020 a noviembre 2021.

### *Actividades*

Las estrategias que se aplican dentro de la propuesta del plan de implementación son de distinta índole para el cumplimiento de los objetivos planteados en la sección anterior;

- Estrategia corporativa o de consolidación, que se relaciona directamente con la elaboración de una misión, visión en la cual se incorpore la nueva forma de comercializar el bien.
- Estrategia funcional, debido a que se incorporan nuevas tareas y relaciones entre las áreas que intentarán suplir los problemas actuales e incorporar nuevas responsabilidades a circuitos que actualmente no lo poseen.
- La estrategia de crecimiento para la incorporación de la venta online, que incremente la facturación y alcance nuevos a incorporar nuevos clientes a la organización.

El objetivo de estas estrategias es incorporar un servicio adicional para los clientes actuales y futuros de la empresa, mejorando los procesos internos para tal fin, siendo esencial que la misma mantenga su posición en el mercado y obtenga la confianza de los consumidores de que la ventaja competitiva de la empresa se mantiene; liderazgo en precio, tiempos acotados y diversidad de productos.

La puesta en marcha de la etapa táctica de esta propuesta, es decir de los planes de acciones concretos se realiza en base al cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, guiados por las estrategias seleccionadas como relevantes para el alcance de los mismos.

En función de las etapas de la planificación estratégica el comienzo de la misma requiere que se defina, a nivel organizacional, siguiendo con la estrategia de consolidación las nuevas bases estratégicas de misión y visión de la empresa.

### *Plan 1: Readecuación de las bases estratégicas*

Una posible alternativa de estos conceptos, que luego requerirán aprobación de la empresa, difusión a los miembros de la empresa y compromiso en el cumplimiento son;

- Visión: ser una empresa referente en la comercialización de servicios de distribución y comercialización, presencial y virtual, integral para productos alimenticios, bebidas, de limpieza y de limpieza, con atención personalizada.



- Misión: satisfacer las necesidades de nuestros clientes, como proveedores de bienes y servicio de calidad con base tecnología para la confección de pedidos, con distribución propia y tiempos acotados de entrega.

La anterior propuesta una vez aprobada por los directivos de la empresa será presentada a la organización por medio de una jornada de capacitación donde se destacará la importancia de la nueva impronta de la empresa en la prestación de servicios de venta online. El valor de los honorarios fijados para el profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba se encuentra regulado por el Consejo de Profesionales de dicha rama, el cual se encuentra consignado en el Anexo I del presente documento.

Tabla 1: Recursos involucrados Plan de Acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos		Responsables	Económico		
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Hs	Valor del módulo	Valor
Readección de la misión y visión	12/2020	01/2021	Profesional de Cs Ec.	Computadora y documentos de la empresa	Dirección del proyecto y Dirección general de la empresa	10	\$1.860	\$ 18.600
Jornada de Capacitación	01/2021	02/2021	Profesional de Cs Ec.	Computadora y proyector	Dirección del proyecto	10	\$1.860	\$ 18.600

Fuente: Elaboración propia

Las acciones concretas de acción para la incorporación de un canal de venta online consistirá en dos planes de acción concretos; plan de gestión interna de procesos y plan de venta online. Ambos planes se desarrollan en conjunto y el segundo no será posible si internamente no se obtiene un adecuado control de la mercadería. A su vez, el plan de venta online se acompañara con el diseño de acciones de marketing para su difusión en el ámbito comercial.

#### *Plan 2: Plan de Gestión Interna*

El plan de gestión interna de procesos se realiza sobre el área de logística, en el cual se incorporará a la organización un responsable en el depósito del canal online. Este recurso tiene como principal motivación captar las órdenes de pedidos del área de venta, que se realizaron por el canal online para realizar la confección del mismo. El trabajo de este recurso será en conjunto con el encargado de depósito del canal tradicional que ya posee la empresa, para lo cual deberán trabajar con planillas de registro de información que resulte ordenada dado que el área de compras recibirá pedidos de solicitud a proveedores de ambos. El perfil del nuevo encargado debe orientarse a la gestión por

resultados, con una fuerte inclinación al trabajo en equipo y conocimientos de logística que respondan al conocimiento de la cadena de valor de la empresa. Estas últimas características pueden llevar a generar que la incorporación de este personal no debe ser por medio de contratar un nuevo trabajador a la empresa sino más bien la refuncionalización de un trabajador con estas aptitudes que pueda desempeñar el cargo. Esta última alternativa se plantea a los fines de que, en la sección siguiente en el cálculo del presupuesto, atendiendo a la situación económica generalizada del país y de merma de la actividad productiva el plan de intervención no alcance un valor oneroso.

La planilla principal de gestión de cada recurso será igual, y deberán disponer de información en tiempo real, con una comunicación fluida con el circuito de ventas y compras. Ambos encargados de depósito, deberán realizar tareas de ordenamiento de trabajo del lugar en términos de la disposición de la mercadería a la vea de que deberán cumplimentar tareas específicas que se implementarán a través de distintos papeles de trabajo

Tabla 2: Planilla de trabajo de encargados de depósito online y tradicional

<b>Número de Pedido</b>	<b>Canal</b>	<b>Productos solicitados</b>	<b>Stock disponible</b>	<b>Solicitud al área de compras</b>	<b>Fecha de entrega estimada</b>	<b>Observaciones</b>

Fuente: Elaboración propia

Dado que ambos encargados deberán contar con el stock disponible se propone que las planillas se encuentran relacionadas con el stock que carga el área de compras y para mayor facilidad en la obtención de información en tiempo real se adquieran tablets para el trabajo de los recursos.

Una vez que cada encargado recibe su pedido y lo confecciona, se debe planificar con el encargado de logística cuál será el recorrido a establecer por la flota de camiones para que el cliente reciba la mercadería en el tiempo estimado.

Otra función que deberán de realizar, tanto el encargado de depósito online, como el encargado del canal tradicional es velar por el recuento periódico de la mercadería. Sin bien excede a esta planificación estratégica la metodología planteada para la frecuencia del control y la modalidad del mismo (periódico, mensual) se recomienda que se aplique un análisis por parte del área de ventas, de mantener un control en función de la rotación de la mercadería en función de las ventas y del valor de la misma para la empresa. A modo de ejemplo se presenta otro papel de trabajo con el que deberán trabajar los encargados.

Tabla 3: Papel de trabajo. Recuento físico en depósito

Fecha:			
Producto	Cantidad en el sistema	Cantidad real	Faltantes/Sobrantes
<b>Total</b>			
<b>Firma del encargado de depósito</b>			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Recursos involucrados Plan de Acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos		Área a cargo	Hs	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos			Valor del módulo	Valor
Relevamiento de perfil y actividades para el encargado	02/2021	04/2020	Profesional de RRHH	Computadora y Curriculum Vitae de candidatos	Dirección general de la empresa y Empresa de RRHH	20	\$1.860	\$ 37.200
Incorporación de un Encargado de Depósito Online	02/2021	04/2020	Profesional de RRHH	Computadora y nuevo contrato laboral	Dirección general de la empresa y Empresa de RRHH		\$ 65.000 mensuales	
Planilla de trabajo de encargados	02/2021	04/2020	Profesional de Cs Ec.	Computadora	Áreas de venta y Área de Logística	10	\$1.860	\$ 18.600
Planilla de recuento físico	02/2021	04/2020	Profesional de Cs Ec.	Computadora	Áreas de venta y Área de Logística	10	\$1.860	\$ 18.600

Fuente: Elaboración propia

*Plan 3: Plan de gestión externa*

El plan de incorporación de un canal de venta online implica que en primera instancia se disponga de un aprovechamiento de la actual página web que posee la empresa. La puesta a disposición de la página para este plan comienza con la incorporación de un botón para el acceso al catálogo de la empresa. Dado que la organización no comercializa productos por unidad, los mismos serán expuestos por bultos y se fijará una compra mínima. La delimitación de una compra mínima se aplica con la intención de evitar que pequeños consumidores, que no pertenecen al público objetivo de la empresa realicen pedidos por esta vía. Otra variable sobre la cual se debe delimitar su alcance son las provincias sobre las cuales se aplicará la distribución.

En una primera planificación del plan se propone que la venta online se encuentre disponibles para las provincias en las cuales la organización ya dispone de clientes; sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. El precio al cual se comercializan los bienes en esta

plataforma en comparación con los precios del canal virtual serán los mismos. El atractivo que se intenta demostrar a los clientes no se encuentra por un descuento en el precio del producto sino más bien en la facilidad de realizar el pedido en cualquier momento de su jornada laboral, sin la necesidad de esperar la visita del preventistas.

En cuanto al proceso de selección de la compra por parte del cliente, el mismo tendrá la posibilidad de elegir productos, en cantidad por bulto aquellos que tenga esa unidad de medida, por litros o bien por packs, cuando corresponda. La selección de cada producto se almacenará en un carrito con una sesión particular para cada cliente, para que al momento de finalizar la compra pueda realizar un control. En el momento del carrito se encontrará el control mencionado anteriormente de la compra mínima, no siendo el criterio el monto comprado sino también la totalidad de bultos de cada producto. El criterio de esta selección debe ser informado por el área de administración quien deba medir, para cada conjunto de productos cuál es la compra mínima que se requiere respecto de su contribución marginal a la empresa.

Al finalizar la compra, se otorga un resumen de la compra para el control de la totalidad, donde se analizan los productos solicitados, para luego seleccionar la modalidad de pago, la fecha de entrega y el tipo de factura emitida que requieren. Este último paso implicará un esfuerzo del área de ventas que recibirá cada pedido y debe emitir la factura con 24 horas posterioridad a la solicitud del pedido por la página web.

La incorporación de la posibilidad de la venta online para la organización implica también una estrategia de marketing para que el esfuerzo económico de esta adaptación resulte visible entre los consumidores actuales y busque captar nuevos gracias a la oferta de esta nueva modalidad. Para tal fin se propone contratar a una empresa de marketing digital que realice la promoción del canal de venta, la publicación en las redes sociales y la carga de los distintos productos y promociones a la página, previa contratación de un desarrollador web para la adaptación de la página web. La tercerización de esta actividad se justifica desde el hecho de que la organización no cuenta con personal de esta formación para realizarlo, si bien se requerirá el soporte del área de venta se opta por esta alternativa en el primer año del plan.

Tabla 5: Recursos involucrados Plan de Acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos		Área a cargo	Económico	
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		Cantidad de horas	Valor
Modificación página web para venta online	04/2021	06/2021	Desarrollador web	Computadora	Dirección del proyecto	El valor se compone en un promedio de \$2.500 la hora por 50 horas de trabajo para el desarrollo de la página web	

						y carga de productos \$125.000
Contratación de la empresa de marketing	06/2021	12/2021	Tercerizado	Determinados por la empresa	Dirección del proyecto	El valor se compone en un monto estimado mensual de \$105.000

Fuente: Elaboración propia

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten tanto en recursos humanos como en erogaciones económicas. Los recursos humanos que se requieren para el plan se pueden dividir en recursos de asesoramiento, recursos humanos internos y recursos humanos externos.

Los recursos humanos de asesoramiento responden a un profesional de Ciencias Económicas, que lleva a cabo la planificación estratégica propiamente dicha con los respectivos indicadores de gestión. El cálculo de sus honorarios se realiza en función de una estimación de las horas necesarias para implementar el plan y el valor homologado de la misma por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, con un valor de \$1.860 según la Resolución 38/20. A su vez, se suma un profesional de Recursos Humanos que realice el relevamiento de perfiles internos de la organización para la búsqueda del personal idóneo para ocupar el puesto de encargado de depósito online, con un valor hora igual que el profesional anterior por pertenecer al mismo consejo.

En relación a los recursos humanos internos, la refuncionalización de un colaborador interno en encargado implicará una erogación adicional para la empresa. El cálculo del personal interno deberá cobrar un salario promedio de entre \$44.000 y \$65.000 pesos mensuales, según Glasdoor<sup>1</sup>, sobre lo cual se calcula que el trabajador ya ganaba el 80% de este valor y la erogación adicional para la empresa sería de un 20%. La contratación de un desarrollador web para la adecuación se realiza en base a estimaciones de mercado. Por último, se estima un valor mensual por la empresa de marketing digital para la envergadura de la empresa y las acciones solicitadas de aproximadamente \$105.000. A continuación se presenta el correspondiente presupuesto y los resultados finales.

Tabla 6: Presupuesto de Asesoramiento

Recurso Necesario	Cantidad de horas	Valor Final
Profesional de Ciencias Económicas	30	\$ 74.400
Profesional de Recursos Humanos	20	\$ 37.200
Recurso Interno (ingreso adicional)		\$ 169.000

<sup>1</sup> Información relevada del URL [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/encargado-de-deposito-sueldo-SRCH\\_KO0,21.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/encargado-de-deposito-sueldo-SRCH_KO0,21.htm)

Empresa de marketing digital	\$ 1.260.000
Desarrollador Web	\$ 125.000
Total Presupuestado anual	\$ 1.665.600

Fuente: Elaboración propia.

Una vez estimado el costo de la propuesta de aplicación del plan estratégico, se estimó que el mismo repercutirá en las ventas de A.J & J.A Redolfi SRL, con una mejoría del 5%, por lo que se tomó, en base a la última facturación anual de la empresa, para el año 2018, el valor de \$ 318.857.648, arrojando de mejora un total de; \$ 15.942.882. En relación al costo de la mercadería se supuso que el mismo representa el 45% del valor de venta, por no disponer de información al respecto. A continuación se presenta la evaluación del mismo por medio del VAN y ROI del proyecto. La tasa de descuento para el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) se realiza sobre la base del bono CUAP en pesos, ajustables por CER, con un tasa de 56,63%<sup>2</sup>. En el Anexo de la presente investigación se encuentra la estructura del flujo de fondos tanto para el primer año como para el proyecto de cinco años de duración.

Tabla 7: Resultados del primer año

VAN	\$ 759.600
Egresos de la propuesta	\$ 8.272.897
Ingresos	\$ 15.942.882
ROI	93%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Resultados de cinco años del proyecto

VAN	\$ 14.552.612
Egresos de la propuesta	\$ 92.575.020
Ingresos	\$ 172.400.665
ROI	86%

Fuente: Elaboración propia

### *Marco Temporal*

Tabla 9: Diagrama de Gantt

Conceptos/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de la Organización												

<sup>2</sup> Consultado el 19/11/2020. <https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=CUAP>

Redacción y propuestas de las bases estratégicas																				
Jornada de Capacitación																				
Plan de acción de depósito																				
Plan de acción de venta online																				
Obtención de resultados																				
Evaluación y medición																				
Presentación de resultados																				

Fuente: Elaboración Propia

### *Propuesta de Medición y Evaluación*

Los planes mencionados anteriormente deben ser evaluados por medio de indicadores que permitan analizar los resultados obtenidos como así también las necesidades cambios en los cursos de acción. La propuesta de indicadores se realiza en función de cada uno de los planes. En primer lugar, para la medición del área de depósito y de logística, necesita ser medido en su gestión cotidiana, por lo que se propone implementar la aplicación de un indicador de cumplimiento de los plazos entregados. La frecuencia de medición del mismo debe de ser mensual.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Número de entregas con demora}}{\text{Número de entregas}}$$

La medición del plan de mejora por la incorporación del canal web debe de medirse en función del crecimiento de las ventas, como así también de la incorporación de nuevos clientes a la cartera

$$\text{Evolución de ventas totales} = \left( \frac{\text{Ventas totales } t}{\text{Ventas totales } t-1} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Evolución de ventas totales} = \left( \frac{\text{Ventas totales online } t}{\text{Ventas totales online } t-1} - 1 \right) * 100$$

$$\text{Nuevos clientes} = \frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Cartera de clientes totales}}$$

$$\text{Errores} = \frac{\text{Cantidad de ventas con errores}}{\text{Cantidad de ventas totales}}$$

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El desarrollo del presente reporte de caso planteó como principal objetivo, ampliar el crecimiento de A.J & J.A Redolfi SRL en el mercado, mejorando su facturación en un 5%, por medio de un plan estratégico que incorpore la venta on-line durante los periodos

de noviembre 2020 a noviembre 2021. La selección del objetivo se desarrolló en función de la detección de una oportunidad para la organización, la inserción en una modalidad de comercialización, el canal online que no se encuentra ampliamente desarrolla en el sector del retail, a nivel de la empresa dado que sus principales clientes no son los consumidores finales sino más bien los autoservicios y kioscos.

La elección del desarrollo de este canal se justificó desde el análisis de que el sector de retail se encuentra en una situación desafiante. El desafío en sí mismo se encuentra tanto en la modalidad en que se comercializa, con mayor participación de la venta online y del contexto económico. El consumo de manera virtual y a la distancia, tanto para consumidores finales como así también para el caso de los distribuidores implica un ahorro en la visita del preventistas y la eliminación de barreras, pudiendo encontrar nuevos clientes sin necesidad de visitarlos, sino con una adecuada gestión del marketing.

A su vez, se observó que la organización ha presentado ventajas en cuanto a la distribución propia de la mercadería en diferentes provincias del país, gracias a la localización estratégica que posee en el centro del país. Esta ventaja se encuentra también en que la cartera de productos que dispone es diversificada, con gran variedad de productores y también con la posibilidad de incorporar nuevos productos que el mercado incorpore.

Las estrategias utilizadas para la propuesta e implementación del plan estratégico se concentró en, estrategia corporativa o de consolidación, relacionadas con la misión, visión. La estrategia funcional, con las nuevas tareas de un encargado de la venta online y el correcto uso del depósito, como así también del control de stock. La estrategia de crecimiento para la incorporación de la venta online con el aumento de la facturación y nuevos clientes.

La propuesta profesional de aplicación para alcanzar el objetivo principal de la organización consistió en la elaboración de diferentes planes de acción para incorporar no sólo el canal a la empresa, sino también la readecuación de todas las actividades y del personal humano para alcanzar con éxito el resultado. El primer plan de acción implicó la redacción de una misión y visión alternativa para la empresa, en función de direccionar el accionar de la misma el canal online. A su vez, se implementaron estrategias de marketing que implican el aumento de la facturación de la empresa, no solo con el objetivo de mejorar la rentabilidad, sino también incrementar la posición de mercado, en clientes nuevos. La determinación del canal online implicó también la determinación del



precio, producto, plaza y distribución a cargo de la empresa, con la contratación de un desarrollador web junto con una empresa de marketing para la mayor presencia en las redes sociales.

En términos de incorporación de recursos se propuso una refuncionalización de un colaborador en el depósito como encargado del mismo para el canal online. En esta función también se realiza un orden con la adición de planillas de gestión para el stock y los encargados, control de clientes y mejoras en el registro de la información. El análisis de la rentabilidad de la propuesta implicó para el primer año una mejora en la facturación del 5% que, dado los costos y recursos involucrados en los planes de acción, el cálculo del VAN del proyecto tanto para un año y para cinco años dio resultados positivos como así también el ROI. Dichos resultados dan cuenta de que la propuesta es rentable aun cuando se ajustan los conceptos por inflación

Una acción que le permitirá a la organización mejorar de manera rotunda en su accionar sería la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, sobre indicadores particulares para el caso del retail online, con algunos conceptos como la tasa de conversión, la determinación del ticket promedio, el cálculo de la facturación por metro cuadrado, comparando los resultados con análisis de mercado realizados para el sector. El cálculo y comparación de los resultados permitirían a la organización no sólo ejercer control sobre el canal sino también medir su resultado en función del mercado para corregir aquellas acciones que se encuentren desviadas del objetivo.

En complementariedad a la propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Integral se propone incorporar un analista financiero para que el mismo realice diferentes acciones tendientes a poder realizar descuentos por cantidad o un canal, dentro de la misma página web para diferenciar públicos mayoristas y minoristas. Este analista también debería de realizar un análisis sobre el margen de la empresa para ampliar el mismo en términos de mayor rentabilidad.

## Bibliografía

Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*, Vol 40(1).

Benítez, C N. (2010). *Importancia de la Planificación Estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad de Rosario*. Trabajo Final de Grado para el Título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Abierta Interamericana.

CACE (2020). *Boom del e-commerce en el primer semestre del año, se facturaron más de 1.728 millones de pesos por día*. Publicado el 24/07/2020. Consultado el 07/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/6gunNlr>

CACE. (2020). *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?* Resumen del Estudio Anual de Comercio Electrónico Argentina. Buenos Aires, Argentina.

Centro de Estudios para la Producción. (2020). *Informe de Panorama Productivo. Evolución de los principales indicadores de la actividad productiva*. Agosto 2020. Ministerio de Producción de la Nación. Consultado el 07/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/nfFVp3e>

Chabay, E. (2020). Las nueve medidas económicas del Gobierno que buscan darle alivio al bolsillo. *Diario El Cronista*. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-nueve-medidas-economicas-del-Gobierno-que-buscan-darle-alivio-al-bolsillo-20200102-0040.html>

CIPPEC (2020). *Políticas públicas para pensar el sendero laboral hacia la nueva normalidad post covid-19*. Publicado el 05/2020. Consultado el 19/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/Xgun7r7>

Contreras Sierra, E R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Cronista. (2020). *El FMI avisa que la economía argentina puede caer más del 9,9% previsto*. *Diario El Cronista*. Publicado el 26/07/2020. Consultado el 27/08/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/jff9kde>

Ernst, C y Mourelo, E. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Informe Técnico. Organización Mundial del Trabajo. Publicado el 20/04/2020. Consultado el 17/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/oguw0CM>

Fallotico, J F y Martí, J C. (2016). *Diseño e implementación del proceso de administración estratégica en la distribuidora DC*. Trabajo Final de Grado para el Título de Lic en Administración. Facultad de Ciencias de la Administración. Instituto Universitario Aeronáutico.

Fiadone, R. (2020). *La logística antes y después del coronavirus*. Diario Cronista. Publicado el 14/04/2020. Consultado el 09/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/jguwi3T>

Gómez, V. (2017). *Plan estratégico logístico para una PyME. Tesis para optar al título de Licenciado en Logística Integral*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Hill, D y Jones, G (2009). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. Quinta Edición, Mcgraw-Hill Editorial, México.

INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Segundo Semestre de 2019. Informe Técnico Condiciones de Vida. Volumen 4, N 4. Publicado el 01/04/2020

Kanenguiser, M. (2020) *La Argentina volvió a registrar en agosto una de las tasas de inflación más altas del mundo*. Diario Infobae Económico. Publicado el 09/09/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/5fRKaJ>

Kanenguiser, M. (2020). *La inflación y el desempleo colocan a la Argentina entre las economías de América Latina con peores perspectivas sociales para este año*. Diario Infobae Económico. Publicado el 23/08/2020. Consultado el 05/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/gfbM67P>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14a. ed). México D.F.: Mc Graw Hill

Rivera, D (2017). *La planeación estratégica y la distribución comercial de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en la ciudad de Tingo María*. Tesis para el título de Licenciada en Administración. Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Sainz de Vicuña Ancín, J M. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. México: ESIC Editorial.

Samaniego, C V. (2010). *La planificación estratégica en un canal mayorista*. Trabajo Final de Graduación para el título de la Licenciatura en Administración. Universidad Tecnológica de Ecuador.

Serna, L.P. (2011). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86435724.pdf>

Tapia, G. (2011). *Indicadores y planificación estratégica*. XXXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Septiembre de 2011. Universidad de Buenos Aires.

Thompson, P y Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hills: México DF.

Torres Hernandez, Z. (2014). *Planeación y Control*. México: Ed Patria.

Valdés, L., Curbelo, I., Gerónimo, L. (2011). *Consideraciones Teóricas Sobre la Planificación Financiera en las Empresas*. Revista Académica de Economía de Cuba. Vol 23, n 2, pp 32-49.

## Anexos

### Anexo I: Valor del módulo de honorarios profesionales de Ciencias Económicas Córdoba

#### Ilustración 1: Honorarios Profesionales de Ciencias Económicas

INSTITUCIONAL

10/09/2020

### Consulte los honorarios indicativos

Desde Autogestión puede acceder al registro.

El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos. El esquema constituye un marco de referencia para los profesionales respecto a las tareas profesionales.

La actualización del valor del módulo se fijó en \$1860 con vigencia a partir del 20 de agosto.

Fuente: Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas Córdoba

#### Flujos de Fondo

Tabla 10: Flujo de Fondos primer año

Conceptos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión inicial	-\$ 317.400												
Ingresos		\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574	\$ 1.328.574
Costo de la mercadería		\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858	\$ 597.858
Egresos del plan		\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000	\$ 118.000
Resultado Neto		\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715	\$ 612.715
Resultado Neto Descontado	-\$ 317.400	\$ 391.187	\$ 249.752	\$ 159.453	\$ 101.803	\$ 64.996	\$ 41.496	\$ 26.493	\$ 16.915	\$ 10.799	\$ 6.895	\$ 4.402	\$ 2.810
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$ 317.400	\$ 73.787	\$ 323.538	\$ 482.992	\$ 584.795	\$ 649.790	\$ 691.286	\$ 717.780	\$ 734.694	\$ 745.493	\$ 752.388	\$ 756.790	\$ 759.600

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Flujo de Fondos cinco años

Conceptos	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$ 317.400					
Ingresos		\$ 15.942.882	\$ 22.431.635	\$ 32.436.144	\$ 43.788.795	\$ 57.801.209
Costo de la mercadería		\$ 7.174.297	\$ 10.094.236	\$ 14.596.265	\$ 19.704.958	\$ 26.010.544
Egresos del plan		\$ 1.416.000	\$ 1.992.312	\$ 2.880.883	\$ 3.889.192	\$ 5.133.734
Revisión y ajustes		\$ 1.594.288	\$ 2.243.163	\$ 3.243.614	\$ 4.378.879	\$ 5.780.121
Resultado Neto		\$ 5.758.297	\$ 8.101.924	\$ 11.715.382	\$ 15.815.765	\$ 20.876.810
Resultado Neto Descontado	-\$ 317.400	\$ 3.676.369	\$ 3.302.465	\$ 3.048.819	\$ 2.627.789	\$ 2.214.570
Resultado Neto Descontado Acumulado	-\$ 317.400	\$ 3.358.969	\$ 6.661.434	\$ 9.710.253	\$ 12.338.042	\$ 14.552.612

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Inflación estimada

Inflación (REM)	
2020	41%
2021	45%
2022	35%
2023	32%

Fuente: Elaboración Propia