

UNIVERSIDAD SIGLO 21  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

Planificación estratégica para aumentar las ventas implementando nuevas tecnologías de información y comunicación. Caso Redolfi SRL

Nombre: Ivan Fernando Steyer

DNI: 38242217

Legajo: VADM 08391

Carrera: Lic. en Administración de Empresas

## Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
Análisis PESTEL	8
Aspecto Político	8
Aspecto Económico	8
Aspecto Sociocultural	9
Aspecto Tecnológico	9
Aspecto Ecológico	10
Aspecto Legal	11
Análisis de las 5 fuerzas competitivas del mercado	11
Poder de la competencia actual	11
Poder negociador de los clientes	12
Poder negociador de los proveedores	12
Amenaza de productos sustitutos	13
Entrada de nuevos competidores	13
Análisis Interno	13
Administración y Finanzas	14
Comercialización	15
Compras e Inventario	16
Análisis FODA y estrategias de mejoramiento	16
Estrategia de mercado – Matriz Ansoff	17
Marco teórico	18
Planeación Estratégica	18
Innovación	19
Posicionamiento	19
Teoría de Proceso de Ventas	19
Políticas de Stock	20
Herramientas Tecnológicas (TICs) para Organizaciones	20
Diagnóstico y discusión	21
Propuesta	22
Objetivo general	23

Objetivos específicos	23
Plan de acción A	23
Plan de acción B	25
Plan de Acción C	26
Plan de Acción D	28
Alcance	29
Medición y evaluación de acciones	30
Presupuesto	31
Flujo de Caja e Indicador Financiero ROI	32
Conclusiones y recomendaciones	34
Referencias	36
Anexo	40

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Análisis FODA y estrategias de mejoramiento.	16
Tabla 2. Tareas plan de acción A	24
Tabla 3. Tareas plan de acción B	25
Tabla 4. Tareas plan de acción C	27
Tabla 5. Tareas plan de acción D	29
Tabla 6. Indicadores de desempeño	30
Tabla 7. Presupuesto de ventas	32
Tabla 8. Presupuesto de costo de ventas y otros costos	32
Tabla 9. Flujo de caja presupuestado - Análisis ROI	33

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Cadena de valor	14
---------------------------	----

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Diagrama de Gantt - Planes de acción	30
---	----

## Resumen

Se plantea una propuesta de mejora para aumentar las ventas en la Distribuidora Redolfi SRL a partir del uso de herramientas tecnológicas TICs donde inicialmente se hace un análisis de la situación revisando el contexto externo e interno de los factores que afectan al negocio y posteriormente se revisa la literatura para aclarar los conceptos que se deben tener en cuenta en el planteamiento de la propuesta de mejora. Por último, se plantea la propuesta en base a los descubrimientos encontrados en la investigación. Como el resultado obtenido del análisis financiero es positivo, se evidencia el cumplimiento del objetivo general y aumento de las ventas en el periodo planteado exponiendo una solución a las problemáticas de Distribuidora Redolfi SRL identificadas en el análisis de la situación.

Palabras clave: planeación estratégica, proceso de ventas, herramientas tecnológicas.

## Abstract

An improvement proposal is proposed to increase sales at Distribuidora Redolfi SRL based on the use of ICT technological tools where, initially, an analysis of the situation is made, reviewing the external and internal context of the factors that affect the business and subsequently the literature to clarify the concepts that should be taken into account when planning the improvement proposal. Finally, the proposal is made based on the discoveries found in the investigation. As the result obtained from the financial analysis is positive, the fulfillment of the general objective and the increase in sales in the proposed period is evidenced, presenting a solution to the problems of Distribuidora Redolfi SRL identified in the analysis of the situation.

Keywords: strategic planning, sales process, technological tools.

## Introducción

Redolfi SRL es una distribuidora mayorista de productos alimenticios y artículos para el hogar que cuenta con 50 años de experiencia trabajando en la Provincia de Córdoba y sus alrededores. Durante los años que lleva trabajando ha implementado sucursales de autoservicio y distribuidoras en ciudades como San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba Capital.

Redolfi SRL cuenta con una amplia experiencia en la distribución mayorista de productos, siendo esta una de las razones por las que se ha sostenido en el mercado nacional y cuenta con una serie de fortalezas que le permiten ser competitiva en el mercado. Una de estas fortalezas es el enfoque principal que le da a los productos de primera, con precios competitivos de mercado, lo que resalta la importancia que la empresa le da a la calidad del producto. Sin embargo la empresa corre el riesgo de no sostener la competitividad en el largo plazo si no se producen cambios internos

### Planteamiento del problema

Por un lado, las actividades desarrolladas en el proceso administrativo y de ventas, específicamente, la comunicación con los clientes desde el primer contacto hasta concluir la venta y la política de manejo de inventarios “justo a tiempo” o JIT por sus siglas en inglés (Just in Time) no están alineadas con las estrategias organizacionales (misión y visión):

- El proceso administrativo y de ventas está diseñado de forma engorrosa, poco ágil y mínimamente tecnificada, lo que implica pérdidas de tiempo e imposibilita la obtención de información crucial en el momento que se la necesita.

- A raíz de las causas del punto anterior, el proceso de contacto con el cliente es lento y tedioso, lo que genera un mal servicio.

- El manejo de inventarios JIT está implementado de forma incorrecta, lo que genera faltantes de stock y por ende retrasos en las entregas al cliente, ya que la mercancía es solicitada al proveedor sólo cuando el cliente hace la compra.

Las limitaciones para la sostenibilidad a largo plazo, competitividad y crecimiento en ventas que generan los problemas detectados en Redolfi SRL son posiblemente las causas del estancamiento en las ventas, por ello es importante abordar los problemas encontrados.

Lo que se busca con este proyecto es plantear una solución a la problemática usando la planificación estratégica, como herramienta para mejorar el esquema que actualmente tiene la empresa especialmente en los procesos clave de la problemática, en donde se tenga en cuenta las tendencias que se pronostican para el siglo XXI, las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) y métodos de manejo de inventarios, obteniendo como resultado planes de acción alineados con las nuevas metas que surjan de la planeación estratégica mejorada.

Esta actualización que se pretende llevar adelante conservará el corazón de Redolfi SRL, es decir, las ideas base de la organización sobre su misión y visión serán protegidas, ya que lo que se busca no es cambiar las bases ni el horizonte de la compañía sino encaminarlas, orientándolas al contexto del mercado actual y a las herramientas que hoy se tienen a disposición para facilitar y agilizar los procesos de ventas y administrativos. Herramientas que hace 50 años cuando la compañía inició operaciones no existían pero que es importante no desconocerlas y encaminarse en el uso de las mismas.

La utilización de esta herramienta está fundamentada por las falencias que presentan los departamentos de ventas, administración y almacén en cuanto a políticas mal implementadas y la falta de alineación de sus metas con respecto al objetivo global de la organización.

La magnitud del problema es relevante debido a que la Distribuidora Redolfi SRL por la actividad económica que desarrolla, debe cumplir con una serie de actividades que han sido estudiadas fuertemente en las últimas 5 décadas en términos de mejorar las operaciones en las organizaciones: las comunicaciones (internas y externas), la eficiencia y el control de inventarios.

Con relación a la utilización de la planificación estratégica en caso Redolfi SRL se encuentran otros proyectos realizados con antelación. De la Torre Candela plantea la problemática de Redolfi SRL entorno a la gestión interna de la compañía, específicamente la carencia respuesta rápida y oportuna ante cambios internos y externos, específicamente el traslado de su centro de distribución antiguo a uno más amplio y enfrentar la situación de pandemia, para lo cual se propone renovar la planeación estratégica con que cuenta en su momento la compañía; derivándose de estos procesos, se planteó como objetivo específico optimizar la rentabilidad de la empresa. La metodología aplicada es descriptiva, con observación y análisis de información del caso, culminando con una propuesta basada en planes de acción. Las conclusiones obtenidas luego del trabajo realizado arrojan que “la VAN asciende a \$ 1.388.520,07, es decir que agrega valor a la empresa la reestructuración de la planificación estratégica y la TIR, de 67%, es mayor a la tasa de rendimiento requerida del 54%. Dicho ello, se puede concluir que es aceptable el proyecto” (De la Torre, 2020).

## **Análisis de Situación**

Existen varias herramientas que apoyan el análisis interno y externo de la situación de una organización, para el caso de Distribuidora Redolfi SRL, se utilizaran cuatro herramientas desarrolladas a continuación.

### *Análisis PESTEL*

PESTEL es un análisis de los factores externos que son relevantes para la empresa, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias.

#### Aspecto Político

El logro de un consenso entre partidos políticos opuestos es una situación que se traduce en decisiones más justas y acertadas que impactan en todos los sectores de la sociedad al momento de afrontar situaciones difíciles. La pandemia provocada por el COVID-19 presenta un escenario en donde no se le deja margen al oficialismo para desacuerdos con partidos opositores (Tchintian, 2020).

La política argentina históricamente tendió a influir sobre los precios que pagan los consumidores en las góndolas de todos los comercios, principalmente en los de consumo masivo. Con relación al programa de precios cuidados acordado con las principales empresas argentinas, el Centro de Economía Política Argentina (CEPA, 2020) explica que usualmente los productos contemplados en el mismo estaban dirigidos a segundas marcas, en donde las primeras marcas sólo representaban el 19% en 2019, sin embargo para enero del 2020 los ajustes del oficialismo dieron mayor participación a estas últimas dentro del programa abarcando el 40% de los productos en total (p. 18).

#### Aspecto Económico

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020, p. 5) prevé que los países de la región presentarán una reducción de su PBI del 3% para el año 2021 por el efecto de la pandemia COVID-19. A su vez, la debilidad de la economía local,



anterior a la crisis pandémica, hace que Argentina enfrente complicaciones adicionales para responder adecuadamente. En relación al ya recesivo 2019, la economía argentina tendrá una contracción del 3.5% en su PBI (INVECQ, 2020, p. 1).

Con respecto a la emisión monetaria, se espera que la misma no se traduzca en inflación debido a la baja en la circulación del dinero producto de la cuarentena, sin embargo la expectativa es que esta se acelere a medida que la situación se normalice (Pederiva, 2020, p. 7).

Con el panorama presentado anteriormente, para el próximo año se pretende que la situación económica no prospere como consecuencia de la pandemia COVID-19 y los rezagos de años anteriores, es por ello que serán épocas de medir las inversiones y controlar los gastos en mayor medida.

#### Aspecto Sociocultural

Con respecto al comportamiento de la sociedad, Sánchez (2016) manifiesta que la misma se encuentra en un proceso de transformación fundamental hacia la “sociedad de la información” en donde se percibe un un rápido desarrollo y uso creciente de las tecnologías de información y comunicación, lo cual ejerce un gran impacto sobre todos los aspectos de la vida (p. 231).

Los cambios sociales producidos como resultado de los avances tecnológicos relacionados a la información y comunicación definen la manera en la que se comunican los actores intervinientes de la sociedad. Sobre este escenario el sector empresarial requiere de una rápida adaptación sobre de sus procesos con el propósito de no quedar al margen de dichos avances.

#### Aspecto Tecnológico

En esta aspecto, Diego Taich afirma que las grandes cantidades de datos generadas por las empresas que digitalizan sus actividades producen información la cual les permite tomar decisiones de manera ágil, averiguar el impacto de ciertas variables en el rendimiento y conocer preferencias de sus clientes (PwC Digital Services, 2018, p. 28).

Dicho autor expresa:

Las empresas argentinas reconocen, en diferente medida, interés en implementar tecnologías y en desarrollar una estrategia digital para impulsar sus negocios y no quedarse atrás. Analizando la industria de alimentos y bebidas el 66% se encuentra familiarizada con estas tecnologías y tienen un entendimiento sobre la gestión de datos. Una de las tecnologías que consideran relevantes es la de aplicaciones móviles en donde sus expectativas son generar mejoras en la calidad, eficiencia de recursos y mejorar el proceso de servicio. El 72% ya tiene una estrategia digital y el 41% se encuentra avanzada en la implementación de la digitalización (p. 31).

Por otra parte, los cambios que generó la pandemia por COVID-19 en términos de tecnificar las empresas son importantes “Tras los meses de cuarentena, la mayoría (66%) desearía invertir en incorporar más tecnología. Sobre ese porcentaje, el 38% tiene claro que es una necesidad irreversible [...] comenta Nora D’Alessio” (Gonzalez Villanueva, Beltrán, & Godino, 2020). Estos números resaltan un crecimiento importante en torno al interés que presentan las compañías en tecnificarse, la pandemia deja una experiencia de la capacidad para adaptarse al cambio y de las ventajas que se pueden sacar a partir de la transformación. D’Alessio indica que algunas de las tecnologías implementadas por las compañías seguramente permanecerán o aumentarán, en especial las referentes a las ventas online, el teletrabajo, los sistemas de gestión y la telefonía IP. De igual manera, se resaltan aquellas tecnologías que apoyan la conectividad con los clientes, como lo son los sitios WEB y los programas de CRM (Gonzalez Villanueva, Beltrán, Godino, 2020).

#### Aspecto Ecológico

El 85% de las empresas argentinas implementó prácticas sustentables de minimización de desperdicios, modernización tecnológica y mejoras en la eficiencia con el objetivo de ahorrar costos donde uno de los puntos de interés para su optimización y mayor

competitividad es la adecuada aplicación de la logística (Observatorio de Logística Sustentable y Centro de Logística Integrada y Operaciones, 2020, p.3).

#### Aspecto Legal

La nueva ley aprobada por el oficialismo llamada “Aporte solidario y extraordinario” determina un impuesto sobre las grandes riquezas en donde la escala de alícuotas van desde el 2% a partir de los \$200 millones de pesos con techo de 3,5% para más de \$3.000 millones (Cayón, 2020).

Sobre este tema Stang (2020) cuestiona el hecho de que esta contribución será aplicada sobre todos los bienes incluyendo los productivos donde si bien la ley refiere a una imposición sobre personas humanas, lo cierto es que parte de los patrimonios individuales están explicadas por las tenencias en empresas.

#### *Análisis de las 5 fuerzas competitivas del mercado*

En la planificación resulta necesario analizar el microentorno de la compañía y entender cuál es la situación del mercado. Esta herramienta de planificación estratégica permite determinar la rentabilidad de un mercado según 5 grandes fuerzas en donde “Comprender las fuerzas competitivas, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y rentabilidad) a lo largo del tiempo” (Porter, 2017, p. 33).

#### Poder de la competencia actual

En el mercado de la distribución al por mayor de productos alimenticios y artículos para el hogar, Redolfi SRL está rodeado de dos fuertes competidores:

- Micropack: Cuenta con alrededor de 70 años de trabajo en el mercado y está constituida dentro de las cinco primeras empresas mayoristas del país, y la mejor en el interior (Sumapolítica, 2020). Uno de los planes que han estado ejecutando desde octubre de 2020 para su expansión es el desarrollo de marca propia de víveres, por otro lado, su actividad principal se expandirá en el mercado de Buenos Aires a través de un ejército de

vendedores a domicilio, además ampliaron su flota de camiones en 50 unidades más (Punto Biz, 2020).

- Rosental: En su página web, Rosental (2020) expresa que sus servicios están enfocados en la distribución de productos de consumo masivo con buen surtido, calidad y precios competitivos. En la logística, cuentan con un centro de distribución de 25.000m<sup>2</sup>, para operar la logística óptimamente en este amplio espacio cuentan con él un sistema integrado con tecnología de última generación montado en servidores IBM system.

En cuanto a las condiciones actuales del mercado nacional, *“Las ventas a precios corrientes para noviembre de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 15.162,4 millones de pesos, lo que representa un incremento de 33,2% respecto al mismo mes del año anterior ”* (Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), 2020, p. 15), un incremento mayor al 30% en ventas del mercado de un año a otro sugiere buenas expectativas de crecimiento, el mercado mayorista se encuentra en un buen momento para que las empresas del sector inviertan en sus procesos para potenciar sus ventas.

#### Poder negociador de los clientes

En el sector de venta de productos de consumo masivo los factores más relevantes para el cliente son el precio y la variedad de mercadería. Frente a la gran a cantidad de distribuidores, los clientes son muy sensibles ante el cambio en uno de estos factores, situación que incentiva a las empresas diferenciarse en su servicio para fidelizar los clientes existentes y atraer nuevos.

#### Poder negociador de los proveedores

Los proveedores en este sector son valorados, pero depende de ellos la permanencia con el mayorista, ya que el mayorista es quien tiene el contacto de la distribución con los minoristas, sin embargo, con todos los medios de comunicación y distribución existentes hoy en día la dependencia entre proveedor y mayorista de ha desligado bastante. En este

punto lo importante es contar con una amplia gama de proveedores y así garantizar surtido amplio, inventario constante y costos razonables.

Una de las razones para ofrecer un surtido amplio de productos es la traslación de las preferencias en los clientes hacia segundas y terceras marcas en donde Oliveto (2019) afirma que *“en 2018 crecieron 8% las terceras marcas, un 8% de crecimiento en las segundas marcas sobre el final del año y 12 puntos de caída para las primeras marcas”* (p. 28).

#### Amenaza de productos sustitutos

Al tratarse de productos de consumo masivo existen numerosas marcas alternativas que pueden sustituir a las primeras marcas, más aun teniendo en cuenta el panorama de una economía recesiva donde los consumidores son más conservadores con los gastos.

En esta línea, KPMG (2017) afirma que la sustitución de las primeras marcas por marcas más económicas es la estrategia principal de los consumidores latinoamericanos para ahorrar, especialmente los de Argentina (68%) debido a su importante tasa de inflación y un crecimiento económico exiguo (p. 6).

#### Entrada de nuevos competidores

Teniendo en cuenta los datos publicados por el INDEC (2020), frente al crecimiento del 33% en ventas del sector autoservicio mayorista y supermercados, se evidencia un escenario interesante para los inversionistas, sin embargo, si se considera el elevado monto de inversión en infraestructura y mercadería, sumado al tiempo requerido para lograr una economía de escala competitiva, la barrera de entrada para nuevos competidores es alta.

#### *Análisis Interno*

Este apartado analiza los recursos y capacidades organizativas. Al identificar las fortalezas y debilidades internas se tendrá una mejor perspectiva sobre cuál será la estrategia que mejore la competitividad de la compañía y el aprovechamiento de sus recursos.

En el siguiente gráfico se podrá visualizar la cadena de valor con las diferentes actividades primarias (azul) y secundarias (rojo) que lleva a cabo la organización para generar valor al cliente y para sí misma. Luego se describirán las áreas más importantes y que aportan mayor valor.

**Figura 1.**

*Cadena de valor Redolfi SRL*



Fuente: Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020

Elaboración: Propia

## Administración y Finanzas

La administración cuenta con una definición clara sobre su razón de ser en el mercado y donde quiere ubicarse a futuro. Su misión es “atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial” (Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020, p. 16).

Su visión es “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes” (Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020, p. 16).

Para lograr estos objetivos globales se apoya en lo que considera sus ventajas competitivas; economía de escala con precios competitivos y diferenciación. En este punto

las dudas surgen sobre las acciones lleva a cabo la empresa entre los que destaca el tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y una amplia cartera de productos.

Con respecto a las finanzas y el nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80 % de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días. (Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020).

### Comercialización

El circuito de ventas comienza con la solicitud de compra del cliente, sea que el mismo se haya contactado con la empresa o que haya sido contactado por un vendedor. Luego de corroborar el precio con el sector de compras se reenvía una propuesta al cliente, la cual, si es aceptada, se le solicita formalizarla por una orden de compra. El sector de ventas transfiere esta orden al sector de compras quienes elaboran un presupuesto de la mercadería necesaria y concretan el pedido a los proveedores. Luego la mercadería es retirada por el almacén del proveedor y por último se coordina la entrega con el cliente una vez controlado el pedido.

En lo que refiere a sistemas, no cuentan con ninguno de gestión de ventas y las comunicaciones internas son mayormente vía mail o verbales. Tampoco cuentan con listas de precios confirmadas ya que depende de Compras para aprobar los presupuestos.

Su sistema actual para captar clientes es “mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores” (Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020, p. 21).

A modo de conclusión se detecta una falta de optimización en el proceso de ventas que tiene como efecto un extenso proceso de comercialización y una comunicación deficiente con los clientes. Desde la intención de compra hasta la recepción del pedido requerido, los clientes realizan reiteradas comunicaciones de ida y vuelta con la

organización para luego encontrarse con mercadería sin stock y que debe ser ordenada al proveedor.

### Compras e Inventario

El proceso de abastecimiento comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras sobre la venta que acaba de realizar. “Como utilizan un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras aunque en los productos de alta rotación, los 5 principales, hay una política de 3 meses de stock” (Canvas. Caso Redolfi SRL, 2020). Posteriormente, se contactará a los proveedores para pedir cotizaciones, salvo que se cuente con ella de antemano. En la gran mayoría de los casos está a cargo de la empresa, utilizando su flota de rodados.

Anteriormente este departamento disponía de planillas de stock en formato excel, sin embargo hoy no cuenta con sistemas informáticos ni tampoco se ejecuta un control periódico de bienes.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera desarrollar un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Tabla 1.**

*Análisis FODA y estrategias de mejoramiento.*

<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
	1	Tendencia sobre uso de nuevas herramientas tecnológicas	1	Disminución del PBI producto de la pandemia COVID-19
	2	Crecimiento del comercio electrónico	2	Impuesto sobre las grandes riquezas.
	2	Aumento en la eficiencia de rodados		
3	Participación de primeras marcas en programa precios cuidados			



<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1	Amplia gama de proveedores	Implementar nuevas tecnologías de información y comunicación, para optimizar significativamente el canal de comunicación del proceso de ventas aprovechando la liquidez positiva y la amplia gama de proveedores, soportado en las nuevas tecnologías emergentes.	Penetración de mercado online, para aumentar las ventas a nuevos clientes soportado en el reconocimiento de marca y precios competitivos en el mercado, que ayuden a soportar crisis globales como la pandemia por COVID-19.
2	Precios competitivos en el mercado		
3	Economía de escala		
4	Liquidez Positiva		
5	Reconocimiento de marca		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1	Mínima optimización de recursos	Ajustar políticas de inventarios, para reducir las pérdidas de tiempo en la entrega de pedidos minimizando los escasos de inventario por mala interpretación del método JIT o Kanban, optimizando los recursos y rotando el inventario con apoyo de sistemas de gestión.	Aplicar un sistema de gestión, para tecnificar el proceso productivo de Redolfi SRL corrigiendo la ausencia de sistemas de información y comunicación, pérdidas de tiempo en el proceso de distribución y estancamiento de inventarios.
2	Políticas de stock mal implementadas		
3	Pérdidas de tiempo en el proceso de distribución		
4	Ausencia de sistemas de información y comunicación		

Fuente: Elaboración propia

### *Estrategia de mercado – Matriz Ansoff*

Esta herramienta, creada por Ansoff (1957), identifica estrategias de crecimiento y desarrollo para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Esta metodología propone relacionar los productos/servicios con el mercado (existentes o nuevos).

De las estrategias posibles de esta herramienta, se destaca la que seguirá este plan estratégico; la penetración del mercado.

La penetración de mercado es un esfuerzo por aumentar las ventas de la empresa sin apartarse de una estrategia original de mercado de productos. La empresa busca mejorar el desempeño comercial ya sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. (Ansoff, 1957, p. 114).

Esta alternativa de crecimiento pretende obtener una mayor cuota de mercado comercializando los productos ofrecidos actualmente en el mercado presente. Se trata de incrementar el número de nuevos clientes y fidelizar los actuales. Si esto se logra, como consecuencia se logra incrementar su participación de mercado y los niveles de ventas.

### **Marco teórico**

Para realizar un análisis concreto de la situación en que se encuentra Distribuidora Redolfi SRL y a partir de allí desarrollar la solución planteada, es importante tener claridad sobre los conceptos pilares que influyen en todo el proceso de desarrollo, revisando la literatura e investigaciones que describen cada uno de estos.

#### *Planeación Estratégica*

En una primera perspectiva enfocada al mercado, la planificación estratégica “es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la empresa, y sus oportunidades de mercado” (Kotler, Keller, 2006, p. 116).

Otros autores afirman:

La planeación estratégica es definida como el conjunto de metas y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acciones elegidos para alcanzar estas metas y objetivos, y los patrones principales de asignación de recursos utilizada para relacionar la organización con su entorno. (Schendel y Hatten, 1972, p.100).

Asimismo Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) manifiestan que la planificación estratégica está basada 4 elementos; en primer lugar las condiciones del ambiente negativas o positivas a las cuales la empresa debe responder, el segundo es la definición de la razón de existir de la empresa (misión) y en tercer lugar se debe realizar el análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos, este análisis

también conocido como FODA refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos para alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente (p. 6)

### *Innovación*

La innovación en los servicios se presenta como una oportunidad que permite a la empresa aumentar el valor para los clientes, siempre y cuando, esos nuevos servicios no sean conductores que reduzcan significativamente los costos del desarrollo. (Dörner, Gassmann y Gebauer, 2011, p. 45)

### *Posicionamiento*

Como la estrategia seleccionada se refiere a mejorar el posicionamiento de la empresa para penetrar el mercado resulta pertinente profundizar este concepto explicado por Kotler y Armstrong (2007) como “la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (p. 220)

Según afirman los autores, dependiendo del grado en que un empresa pueda posicionarse como proveedora de valor superior, gana una ventaja competitiva entendiendo la misma como la “*superioridad sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor*” (p. 222)

### *Teoría de Proceso de Ventas*

El Comité de Definiciones de la American Marketing Association define el proceso de venta como: “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor” (Acosta Véliz, Salas Narvaez , Jimenez Cercado, Guerra Tejada, 2018, p. 5), esta definición como tal aplica sobre el momento en que se ejecuta la venta, es importante tener en cuenta dentro de la definición se

resalta que puede ser “personal o impersonal”, lo cual encierra todas las técnicas de contacto que se presentan hoy en día, ya sea online, presencial o en conjunto.

### *Políticas de Stock*

La mejora en la gestión de inventarios debe llevarse adelante solucionando la interpretación confusa sobre la política de stock. Sobre el concepto Just-In-Time, acorde a las afirmaciones de Ohno (1991), justo-a-tiempo significa que los productos requeridos deben incorporarse justo en el momento en que se necesitan y sólo en la cantidad en que se necesitan en donde las empresas que adopten este procedimiento puedan aproximarse al stock cero.

En contraposición a la política justo a tiempo que busca aproximar el stock a cero, Paz y Gómez (2013) explican:

El desafío no consiste en reducir al máximo el stock para abatir los costos, ni tener en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia. (p. 1).

### *Herramientas Tecnológicas (TICs) para Organizaciones*

Para Cano y García las TICs proporcionan a las compañías ventajas competitivas a partir de las capacidades de gestión que impulsan, no solo en la parte técnica o únicamente en la parte de producción, más que todo en la parte de gestión administrativa y sus procesos. En este sentido, es importante que los colaboradores de las compañías protagonicen el cambio y no tomen la tecnología como un reemplazo, sino como una herramienta de apoyo y mejoramiento de las funciones que se desempeñan (Cano, García, 2018. pp. 499-510).

A su vez la información también puede ser utilizada con un recurso económico que permita a la empresa mejorar la eficiencia, competitividad, innovación y aumentar la calidad de los servicios. (Alfonzo, 2016, p. 235).

## **Diagnóstico y discusión**

Al analizar la situación de la empresa y contrastar con las definiciones trabajadas en el marco teórico se evidencia una problemática sobre la coherencia que deberían tener los planes de acción en relación a los objetivos propuestos, la cual encuentra justificación en los resultados obtenidos por el análisis FODA al definir las debilidades y amenazas que impiden la obtención de los objetivos propuestos por la organización.

En relación a las debilidades, se presenta el primer argumento debido al desaprovechamiento de recursos a raíz de que los depósitos almacenan un grupo reducido de productos por largos períodos con motivo de la política de stock escogida, situación que genera falta de mercadería al momento que se la solicita. Asimismo la ausencia de un sistema de gestión limita el acceso a información importante y provoca una comunicación lenta e ineficiente.

En contraste con esta situación, la aplicación de sistemas avanzados de gestión que le permite a la competencia un mejor aprovechamiento de los recursos y de las tendencias del mercado se detecta como una amenaza para la competitividad de la empresa.

La propuesta ante esta problemática es la incorporación de un software de gestión integral y un cambio en los planes de acción de forma tal que permitan a la empresa mejorar su posición y lograr la lealtad de los clientes al brindarles un servicio que no encuentren en otra parte. Este cambio permitirá a la empresa mejorar la comunicación con sus clientes y mejorar el servicio, lo que se traducirá en un aumento de las ventas.

En este sentido la empresa puede sacar ventaja de su economía de escala, solvencia económica y variedad de productos para diferenciarse de la competencia al brindar un servicio de entregas más veloz mediante nuevas tecnologías de comunicación y planes de acción que permitan hacer frente al desarrollo tecnológico de los competidores y aprovechar la tendencia del mercado hacia los canales de venta online. La implementación de un nuevo sistema deberá cumplir el objetivo de optimizar procesos claves, permitiendo el apoyo a la toma de decisiones oportunas y certeras.

La propuesta de implementar un sistema de gestión asociado con una plataforma de ventas al igual que el cambio en las políticas de stock, fundamentado en las debilidades y amenazas desarrolladas, es destacable como solución a la pérdida de ventas que está sufriendo la compañía. Superar las limitaciones y errores que se presentan al igual que el aprovechamiento de las tendencias del mercado permitirán brindar un mejor servicio que se traducirá en un aumento en las ventas de la compañía.

Teniendo en cuenta el contexto de esta propuesta, la implementación de los cambios son destacables como camino para solucionar los errores y limitaciones en los que incurre la organización que tienen como consecuencia la pérdida de ventas. Las modificaciones en los sistemas y planes de acción permitirán superar estas debilidades y tendrán como consecuencia un aumento en las ventas gracias a un mejoramiento en la calidad del servicio prestado.

### **Propuesta**

Este apartado tendrá por fin materializar la estrategia propuesta teniendo en cuenta sus diferentes dimensiones. Partiendo por su misión actual, o razón de ser, la cual se mantendrá sin modificaciones: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad”

Asimismo, desde una perspectiva temporal, la estrategia se alinearé con la visión sobre cómo la empresa pretende posicionarse en el futuro: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes”

Para iniciar con el desarrollo de la propuesta de mejora, se parte del análisis de la situación describiendo los hallazgos en la Tabla 2, donde se proponen las estrategias, bases para de la propuesta de mejora, que van a solucionar los problemas detectados y sostener la

compañía en las dificultades a partir de las fortalezas y oportunidades definidas en el análisis de la situación.

Las estrategias planteadas están alineadas con la misión y la visión de la compañía, en tanto se busca potencializar las ventas, mejorar los servicios de comunicación y gestión que se resume en buen servicio al cliente y optimizar el uso de los recursos adquiridos en la trayectoria empresarial aportando al crecimiento de la compañía. A partir de estas, se propone el objetivo corporativo que alinea la propuesta de mejora y las metas a alcanzar para cumplir dicho objetivo.

#### Objetivo General

Diseñar un proceso de comercialización para la Distribuidora Redolfi SRL que permita optimizar los canales de ventas a través de la incorporación de las TICs con el fin de aumentar las ventas en un 35% en el período enero 2021 a diciembre 2021.

#### Objetivos Específicos

- 1) Reducir en un 65% las pérdidas de tiempo en la entrega de pedidos por falta de inventario en stock, ajustando políticas de inventario entre enero 2021 y diciembre 2021.
- 2) Sistematizar el proceso productivo de Redolfi SRL desde la compra hasta la entrega al cliente en un 50%, aplicando un sistema de gestión apoyado en tecnología desde enero de 2021 a diciembre 2021.
- 3) Optimizar en un 90% el canal de comunicación del proceso de venta, a través de nuevas tecnologías a implementar entre enero 2021 y diciembre 2021.
- 4) Habilitar nuevos canales de comunicación por medio de herramientas de marketing digital para aumentar las ventas a nuevos clientes en un 40% de enero 2021 a diciembre 2021.

#### *Plan de acción A*

El Plan de Acción A está alineado con el objetivo específico No.1: Reducir en un 65% las pérdidas de tiempo en la entrega de pedidos por falta de inventario, ajustando

políticas de stock entre enero 2021 y diciembre 2021. En cumplimiento de la estrategia planteada, ajustar políticas de inventarios para reducir las pérdidas de tiempo en la entrega de pedidos minimizando la escasez de inventario por mala interpretación del método JIT, optimizando los recursos y rotando el inventario.

A.1) Relevar los datos históricos sobre el tiempo medio de entrega desde la generación del pedido hasta la entrega.

A.2) Redefinir la política de inventario en donde se elimine el proceso de solicitar pedido al proveedor cuando el cliente hace el pedido. Alineados con el método JIT siempre debe existir un stock en almacén mínimo, pero suficiente de cada producto que ofrece la compañía, el ajuste se debe hacer en equipo con las áreas involucradas, encabezado por la gerencia.

A.3) En alineación con la nueva política, el área de almacén y compras establecen el proceso para conservar el inventario en la cantidad que se plantea en la política, con un análisis retrospectivo del movimiento del inventario por producto.

A.4) Se pasa el requerimiento al área de Pedidos para tener en cuenta las nuevas pautas en la implementación del sistema de gestión.

A.5) El área Pedidos y Costos evalúan los costos a generarse por estos cambios, en especial respecto a la nueva frecuencia de compra de productos a los proveedores, seguramente disminuirán los costos por la compra en masa.

A. 6) Implementación progresiva del nuevo proceso, ajustando las dificultades que surjan y aplicando el indicador respectivo para medir el progreso mensual.

**Tabla 2.**  
*Tareas plan de acción A*

Tarea	Intervienen	Responsable	Meta	Inicia	Finaliza
A1	Ventas, Logística	Responsable de pedidos	Determinar tiempos medios de entrega anteriores	4/1/2021	17/1/2021
A2	Logística, Gerencia general	Gerente general	Definir nueva política de inventario	18/1/2021	24/1/2021
A3	Pedidos, Costos	Encargado de Logística	Definir procesos de conservación de inventario y cantidades requeridas	25/1/2021	14/2/2021



A4	Logística	Responsable de Pedidos	Actualizar las nuevas pautas de abastecimiento	15/2/2021	21/2/2021
A5	Administración, Logística	Encargado de Costos	Determinar el costo de los cambios	15/2/2021	21/2/2021
A6	Logística, Ventas, Administración	Responsable de pedidos	Implementación del nuevo proceso	22/2/2021	28/03/2021

Indicador: Horas medidas entre la radicación del pedido cliente (pago) y entrega de mercancía al cliente, se evalúa mensual pasando el dato a porcentajes y comparando con el promedio del último año. Deseado: 65% reducción del tiempo

#### *Plan de acción B*

El Plan de Acción B está alineado con la meta N° 2: Tecnificar el proceso productivo de Redolfi SRL en un 50%, aplicando un sistema de gestión apoyado en tecnología desde enero de 2021 hasta diciembre 2021. En cumplimiento de la estrategia planteada, aplicar un sistema de gestión para tecnificar el proceso productivo de Redolfi SRL corrigiendo la ausencia de sistemas de información y las pérdidas de tiempo en los procesos internos

B.1) La dirección administrativa realiza una evaluación general de los procesos por área, falencias que se tienen para integrar todas las áreas, con la idea de compartir información. Se detectan las necesidades y se evalúan software de sistemas de gestión existentes que se ajusten a los hallazgos encontrados.

B.2) Socialización de la evaluación por parte de la administración a los directores de cada área en la empresa, se realizan ajustes, cambios y se hacen replanteamientos de ser necesario.

B.3) Se presenta a la gerencia por parte de la administración las propuestas de software de sistema de gestión para su elección y aprobación de implementación.

B.4) Se verifica con el área financiera y sistemas el software de sistema de gestión aprobado por la gerencia para destinar el recurso e iniciar el proceso instalación, capacitación, ajuste de usuarios, planes de contingencia, etc.

B.5) Implementación progresiva del nuevo proceso, ajustando las dificultades que surjan y aplicando el indicador respectivo para medir el progreso mensual.

**Tabla 3.**  
*Tareas plan de acción B*

Tarea	Intervienen	Responsable	Meta	Inicia	Finaliza
B1	Ventas, Administración, Logística	Gerente de Administración y Finanzas	Detectar falencias de las áreas	4/01/2021	24/01/2021
B2	Ventas, Administración, Logística	Gerente de Administración y Finanzas	Ajustar falencias detectadas	25/01/2021	31/01/2021
B3	Gerencia General, Administración	Gerente de Administración y Finanzas	Seleccionar el software de gestión adecuado	1/2/2021	7/02/2021
B4	Administración, Ventas,	Gerente de Administración y Finanzas	Contratar el software de gestión	1/2/2021	7/02/2021
B5	Administración, Ventas, Logística	Gerente de Administración y Finanzas	Implementar el software de gestión	8/02/2021	28/2/2021

Indicador: Número de procesos por área digitalizados, se evalúa mensual pasando el dato a porcentajes y comparando con el promedio del último año. Deseado: 50% de procesos digitalizados.

#### Plan de Acción C

El Plan de Acción C está alineado con la meta N° 3: Optimizar en un 90% el canal de venta, a través de tecnologías a implementar entre enero 2021 y diciembre 2021. En cumplimiento del objetivo planteado se plantea implementar una plataforma de comercio electrónico aplicando nuevas tecnologías de información y comunicación para optimizar significativamente el canal de comunicación del proceso de ventas.

C.1) La gerencia de ventas realiza una evaluación general sobre falencias en los procesos del área y se evalúan las plataformas de *E-commerce* existentes que se ajusten a los hallazgos encontrados.

C.2) Determinar con un análisis retrospectivo el la cantidad promedio de pedidos gestionables diarios del período anterior

C.3) Establecer entre la dirección administrativa y la dirección comercial la mejor plataforma de ventas, ligada al software sistema de gestión, que le permita al cliente contactar los asesores comerciales con facilidad, responder en tiempo real a las cotizaciones (herramientas ágiles para los comerciales), montar pedidos con base en inventarios siempre existentes y reales tanto en sistema como en físico, entrega y cierre de venta. Comunicación en línea con el cliente.

C.4) Junto al software de sistemas de gestión presentar a la gerencia general las diferentes opciones de plataforma *E-commerce* para su elección.

C.5) Se verifica con el área financiera y sistemas la herramienta tecnológica de comunicación aprobado por la gerencia para destinar el recurso e iniciar el proceso instalación, capacitación, ajuste de usuarios, planes de contingencia, etc.

C.6) Se realizan pruebas preliminares de la plataforma de *E-commerce* con un grupo de clientes para realizar ajustes relevantes a los procesos de la empresa y requerimientos de los clientes.

C.7) Implementación progresiva del nuevo proceso, ajustando las dificultades que surjan y aplicando el indicador respectivo para medir el progreso mensual.

**Tabla 4.**  
*Tareas plan de acción C*

Tarea	Intervienen	Responsable	Meta	Inicia	Finaliza
C1	Ventas, Administración	Gerente de Ventas	Detectar falencias en el departamento de Ventas	4/01/2021	10/01/2021
C2	Ventas	Gerente de Ventas	Determinar el n° de pedidos gestionables diarios histórico	11/01/2021	24/01/2021
C3	Ventas, Administración	Gerente de Ventas	Seleccionar la plataforma comercial adecuada	25/31/2021	31/01/2021
C4	Ventas, Admin.	Gerente de Ventas	Presentar propuesta a la gerencia	1/02/2020	7/02/2021
C5	Administración	Gerente de Admin. y finanzas	Contratar plataforma	1/02/2020	7/02/2021
C6	Ventas	Gerente de Ventas	Probar la tienda virtual	8/02/2021	21/02/2021
C7	Ventas, Admin., Logística	Gerente de Ventas	Implementar el software de gestión	22/02/2021	14/03/2021

Indicador: Número de pedidos gestionables, se evalúa mensual pasando el dato a porcentajes y comparando con el promedio del último año. Deseado: 90% de aumento en pedidos gestionables como resultado de la optimización del proceso.

#### Plan de Acción D

El Plan de Acción D va alineado con la meta N° 4: Habilitar nuevos canales de comunicación por medio de herramientas de marketing digital para aumentar las ventas a nuevos clientes en un 40% a través de *E-commerce* de noviembre 2021 a diciembre 2022. El plan de acción es penetrar el mercado online para alcanzar nuevos potenciales clientes

D.1) Incorporación de personal en el puesto ejecutivo de márketing para responsabilizarse de todas las tareas pertinentes a la nueva área de márketing.

D.2) Con los datos históricos brindados por el departamento de ventas, relevar la cantidad de clientes nuevos adquiridos a través de los canales online tradicionales.

D.3) Relevamiento para identificar nuevos clientes potenciales

D.4) Contratación de agencia de marketing para ofrecer al gerente comercial diferentes opciones de promoción de la tienda online para llegar a más clientes a través de estas.

D.5) Generar el plan de márketing incluyendo público objetivo, duración de campañas, presupuestos y medios de promoción: página web, redes sociales, google ads, cartelaría en vía pública y revistas y se presentan a la gerencia.

D.6) Se verifica con el área financiera para destinar los recursos, diseñar la plataforma comercial e iniciar el proceso.

C.7) Implementación del proceso ajustando las dificultades que surjan y aplicando el indicador respectivo para medir el progreso mensual.

**Tabla 5.**  
*Tareas plan de acción D*

Tarea	Intervienen	Responsable	Meta	Inicia	Finaliza
D1	Administración	Gerente de Administración y Finanzas	Contratar personal encargado del área de márketing	8/02/2021	21/02/2021
D2	Ventas	Gerente de Ventas	Determinar la cantidad de clientes nuevos obtenidos en períodos anteriores	22/02/2021	29/02/2021
D3	Ventas	Encargado de Márketing	Identificar potenciales clientes	22/02/2021	7/03/2021
D4	Ventas, Asesor Externo	Encargado de Márketing	Evaluar la mejor estrategia de promoción	8/03/2021	21/03/2021
D5	Márketing	Encargado de Márketing	Gener el plan de márketing	22/03/2021	7/04/2021
D6	Administración	Gerente de Administración	Destinar recurso	08/04/2021	18/02/2021
D7	Ventas, administración, logística	Gerente de Ventas	Implementación	19/04/2021	16/05/2021

Indicador: Número de clientes nuevos vía online, se evalúa mensual pasando el dato a porcentajes. Deseado: 40% de nuevos clientes.

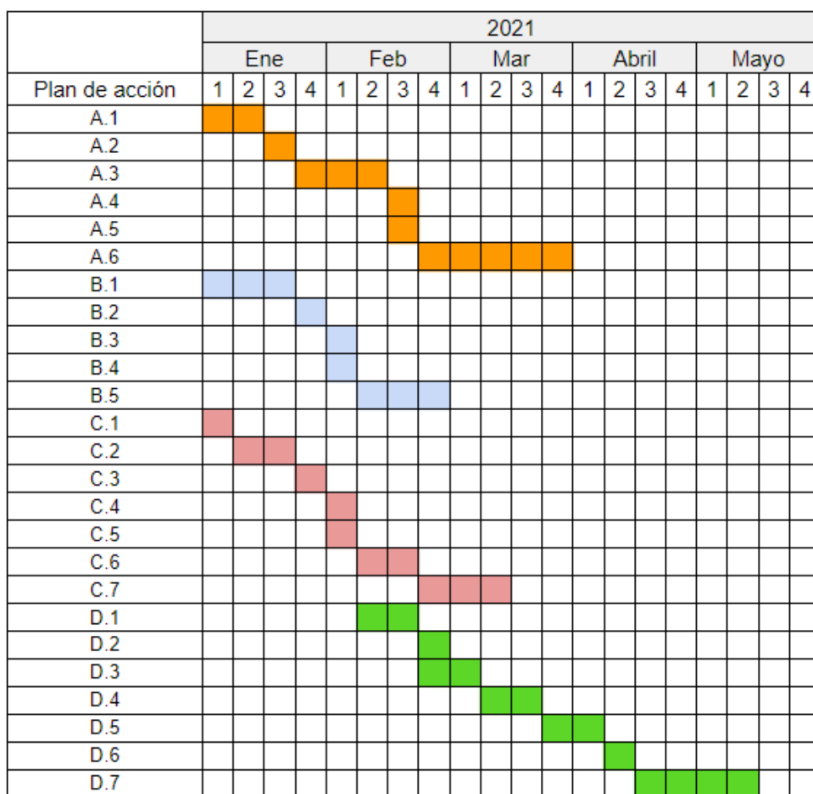
#### *Alcance*

En cuanto al marco geográfico la estrategia está dirigida a las 4 sucursales de la empresa Redolfi; Río Tercero, Río Cuarto, Córdoba y James Clark, siendo estas las utilizadas para el análisis interno y externo del plan estratégico. Si bien el objetivo de la propuesta es el aumento en las ventas, dicho crecimiento será sobre las localidades cubiertas actualmente en donde la empresa puede aprovechar sus ventajas competitivas.

Tomando como perspectiva el marco temporal, se establece un período de 12 meses para lograr el objetivo general de aumentar las ventas en un 35% partiendo desde el 01/01/21 hasta el 31/12/21.

Dentro de este plazo los primeros 4 meses se enfocarán en las actividades de producción e implementación de la propuesta para luego hacer las evaluaciones y ajustes periódicos que permitan cumplir con los objetivos.

A continuación se utilizará una gráfica de Gantt para representar por áreas todas las actividades correspondientes a los planes tácticos que permitirán cumplir los objetivos.

**Gráfico 1***Diagrama de Gantt - Planes de acción**Medición y evaluación de acciones*

En esta sección se establecerán los indicadores que colaborarán a valorar la ejecución del nuevo plan de comercialización y su correcta evolución.

**Tabla 6.***Indicadores de desempeño*

Objetivo	Aspecto a evaluar	Indicador	Indice de medida	Acción	Medición	Responsable
Objetivo E. N°1	Tiempo medio entre radicación de pedido y entrega de mercadería	(Hs media acumulada anual - Horas media acumulada pasada) / Horas media acumulada pasada	20%	Reevaluar táctica	Semanal	Encargado de Logística
			40%	Detectar dificultades y ajustar		
			65%	Continuar el proceso		
Objetivo E. N°2	Número de procesos por área digitalizados	(Número de procesos por área digitalizados - Número de procesos por área digitalizados)	35%	Reevaluar táctica	Mensual	Gerente de Administración y Finanzas
			45%	Detectar y ajustar dificultades		

		anteriores) / Número de procesos por área digitalizados anteriores	50%	Continuar el proceso		
Objetivo E. N°3	Número de procesos del área de ventas incluidos en la herramienta de comunicación	Número de pedidos gestionables - Número de pedidos gestionables anteriores) / Número de pedidos gestionables anteriores	50%	Reevaluar táctica	Mensual	Gerente de Ventas
			70%	Detectar y ajustar dificultades		
			90%	Continuar el proceso		
Objetivo E. N°4	Número de clientes nuevos vía online	(Número de nuevos clientes nuevos vía online - Clientes nuevos vía online del periodo anterior) / Clientes nuevos online del periodo anterior	15%	Reevaluar táctica	Mensual	Gerente Comercial
			20%	Detectar y ajustar dificultades		
			40%	Continuar el proceso		
Objetivo General	Ventas	(Ventas del período - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	15%	Replantear estrategia	Bimestral	Gerente Comercial
			25%	Detectar y ajustar dificultades		
			35%	Continuar el proceso		

### *Presupuesto*

Los planes de acción cuentan con un presupuesto estipulado que reúne todos los costos en los que la empresa debe incurrir para su desarrollo

Acorde al plan de acción “B” tecnificar los procesos productivos de Redolfi SRL requiere de la implementación de un sistema de gestión. La herramienta seleccionada para dicha tarea ha sido la plataforma de gestión Xubio, la cual tiene un costo anual de \$190.800. Los costos relacionados plan de acción “C” ascienden a \$1,487,880 que corresponden a la contratación de un especialista en marketing cuyo sueldo anual sumado a cargas sociales resulta en \$1,392,000 y la contratación de la tienda *E-Commerce* por un valor anual de \$95,880. Asimismo la plataforma de ventas cobrará una comisión del 0.5% sobre las operaciones concretadas a través de la misma.

En cuanto al plan de acción “D”, requiere de la mayor inversión de la propuesta para lograr aumentar las ventas a nuevos clientes a través de herramientas de marketing digital. Gracias al asesoramiento brindado por Rodrigo Tabossi Odzomeke, gerente de marketing de la agencia central Fiat Misiones, se logró estimar el valor anual de la inversión en este plan donde el mismo asciende a \$4,000,000.

**Tabla 7.**  
*Presupuesto de ventas*

Ventas totales							
Año	Ventas	Variación	Variación %	Inflación	Ventas pasadas ajustadas por inflación actual	Variación ajust infl.	Vari. % ajust infl
2016	220,265,479	-	-	-	-	-	-
2017	275,331,848	55,066,369	25.0	24,8	274,891,318	440,530	0.2
2018	318,857,647	43,525,799	15.8	47,6	406,389,808	-87,532,161	-22
2019	366,686,294	47,828,647	15.0	58.3	504,751,655	-138,065,361	-27
2020	421,689,238	55,002,944	15.0	43.3	525,461,459	-103,772,221	-20
2021 Sin implementación	484,942,624	63,253,386	15.0	41.0	594,581,826	-109,639,202	-18
2021 Con implementación	569,280,472	147,591,233	35.0	41.0	594,581,826	-25,301,354	-4.3
Ventas por implementación	84,337,848						

**Elaboración: Propia**

**Tabla 8.**  
*Presupuesto de costo de mercadería vendida y otros costos*

Costo mercadería Vendida				Otros costos venta			
Año	Costo anual	Variación	Variación %	Año	Costo anual	Variación	Variación %
2016	88,560,432			2016	87,610,818		
2017	128,632,321	40,071,889	31.2	2017	89,363,035	1,752,217	2.0
2018	147,429,627	18,797,306	12.8	2018	102,468,794	13,105,759	12.8
2019	169,544,071	22,114,444	13.0	2019	117,839,113	15,370,319	13.0
2020	194,975,682	25,431,611	13.0	2020	135,514,980	17,675,867	13.0
2021 Sin implementación	224,222,034	29,246,352	15.0	2021 Sin implementación	155,842,227	20,327,247	15.0
2021 Con implementación	263,217,170	68,241,489	35.0	2021 Con implementación	162,617,976	27,102,996	20.0
Costos de venta por implementación	38,995,136			Otros costos por implementación	6,775,749		

Elaboración: Propia

### *Flujo de Caja e Indicador Financiero ROI*

Los planes de acción cuentan con un presupuesto proyectado que reúne todos los costos en los que la empresa debe incurrir para su desarrollo, el flujo de caja en la Tabla 9 refleja el estado de la empresa entre enero 2021 y diciembre 2021 (proyectado), en cumplimiento del objetivo corporativo presenta un aumento en ventas del 35% para el cierre del periodo, iniciando con el valor de ventas y costos valorado por regresión desde el



año 2016 a 2021 teniendo en cuenta la inflación proyectada por el Banco de la República de Argentina. Para una mejor descripción, se realizó una proyección anual para visualizar la evolución del aumento. El porcentaje de crecimiento en ventas aplicó también para el costo de mercadería vendida.

En cuanto al análisis financiero puntual de la propuesta de mejora, se desglosan los costos de cada plan en general, la comisión por ventas que cobran los programas para tiendas virtuales del 0.5% y se tomó el valor en pesos en que crecieron las ventas y los costos de ventas. En la elaboración de este presupuesto se considera que el 100% de los costos derivados de los planes de acción son pagados con fondos de la compañía.

**Tabla 9.**

*Flujo de caja presupuestado - Análisis ROI*

	2020	2021
Ventas canal tradicional	\$459,155,012	\$484,942,624
Ventas canal online por implementacion		\$84,337,848
<b>Ventas totales</b>	<b>\$459,155,012</b>	<b>\$569,280,472</b>
Costos de venta	\$212,298,663	\$224,222,034
Costos de venta por implementación		\$38,995,136
Otros costos	146,929,604	\$155,842,227
Otros costos por implementación		\$6,775,749
Comisión ventas online por implementación		\$4,216,892
<b>Costos totales</b>	<b>\$359,228,267</b>	<b>\$430,052,039</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$99,926,745</b>	<b>\$139,228,433</b>
Plan de acción A		\$0
Plan de acción B		\$190,800
Plan de acción C		\$1,487,880
Plan de acción D		\$4,000,000
<b>Inversión total</b>		<b>\$5,678,680</b>
Utilidad neta	\$99,926,745	\$133,549,753
	ROI	5.05

En cuanto al ROI total de 505% califica positivamente la rentabilidad que se obtendría sobre la inversión, mejorando el ingreso de forma significativa. Esto representa que se acertó en la propuesta de mejora.

## Conclusiones y recomendaciones

En el planteamiento de la propuesta de mejora para Redolfi SRL, apoyado en la herramienta de planeación estratégica, se realizó un análisis de la situación, revisión de la misión y la visión y planteamiento de planes de acción alineados a estrategias, metas e indicadores evaluados en tiempo y presupuesto. En este desarrollo se evidenció la evolución ordenada de los procesos en cada caso, analizando en las diferentes etapas el manejo administrativo estratégico para dar cumplimiento a lo planteado y sobre todo llevar un control a través de la evaluación.

Las metas planteadas en la propuesta de mejora surgen de las estrategias deducidas del análisis de la situación finalmente apoyado en el FODA, alineadas con la misión y visión corporativas con la finalidad principal de cumplir el objetivo corporativo propuesto. Los planes de acción se plantean a partir de las metas, en cada acción de los planes se evidencia la intervención de las diferentes áreas que se alinean para cumplir las metas.

Unas de las metas más relevantes son las referentes al manejo de inventarios y el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación, los indicadores planteados en cada caso y el presupuesto asignado para su cumplimiento evidencian el desarrollo positivo para el mejoramiento de la empresa. De igual forma, se encuentra el sistema de gestión que se debe implementar, se plantea que el mismo contemple dentro de su desarrollo la herramienta para la comunicación y tienda online.

El flujo de caja evidencia el cumplimiento del objetivo corporativo del aumento de ventas en un 35%, cumpliendo a cabalidad los planteamientos de los planes de acción propuestos se alcanza el crecimiento del ingreso, lo que beneficia a la empresa con un ROI de 505%.

Es importante plantear con claridad los procesos que apoyarán los planes de acción descritos, el proceso para desarrollar los planes en todas las áreas de la compañía es el éxito real de estas ideas, se recomienda destinar un área de desarrollo dentro de la compañía que apoye los procesos de mejora y nuevas tecnologías que innovan en los procesos ya

establecidos en la compañía. El buen manejo, control y evaluación por parte de la nueva área es decisiva para la implementación.

Redolfi SRL cuenta con una buena liquidez, de la cual se recomienda destinar un porcentaje para inversión en innovación y nuevas prácticas, no solo para aplicar en los planes propuestos sino para detectar nuevas o más profundas falencias y plantear soluciones cruciales. Está demostrado que dar el primer paso siempre representa una ventaja competitiva que puede ser la diferencia en el mercado.

## Referencias

- Acosta, M., Salas, L., Jimenez, M. y Guerra, A. M. (2018). *La Administración de ventas, conceptos claves en el siglo XXI*. 3Ciencias.
- Alfonso, I. R. (2016). La sociedad de la información, sociedad del conocimiento. *Revista científica Anales de Investigación, Vol 12, num. 2*, p.235  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5766698.pdf>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, num. 10, p.114  
<https://archive.org/details/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/page/n1/mode/lookup>
- Bleger, D., Cano, M. y Murphy F. (2017). *Consumo masivo, hábitos y puntos de venta, comportamiento de oferta y demanda*. KPMG.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/consumo-masivo-habitos-y-puntos-de-venta.pdf>
- Cano, G. G., García, M. J. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, Vol 4*, pp. 499-510.  
doi: <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.762>
- Canvas. (2020). *Caso A.J. & J.A Redolfi SRL*. Universidad Siglo 21. Argentina
- Cayón, D. (28 de Agosto de 2020). Impuesto a la riqueza: todos los detalles del proyecto que el Gobierno pretende aprobar en el Congreso. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/economia/2020/08/28/impuesto-a-las-grandes-fortunas-todos-los-detalles-del-proyecto-que-el-gobierno-pretende-aprobar-en-el-congreso>

Centro de Economía Política Argentina. (Enero, 2020). *Relanzamiento del programa precios cuidados: estado de situación y desafíos*.

<https://centrocepa.com.ar/informes/242-relanzamiento-del-programa-precios-cuidados-estado-de-situacion-y-desafios-de-la-politica-de-precios.html>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19, Efectos económicos y sociales*. (Informe N° 1)

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf)

De la Torre, C. (2020). *Reestructuración del Plan Estratégico de Redolfi S.R.L dado un nuevo centro de distribución para el año 2020*. (Trabajo final de grado).

Universidad Siglo 21, Argentina.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20488>

Dorner, N., Gassmann, O. & Gebauer, H. (2011). Service innovation: why is it so difficult to accomplish?. *Journal of Business Strategy* , vol. 3, num. 10, p. 45.

doi: <https://doi.org/10.1108/02756661111121983>

Gonzalez, V., Beltrán, L. y Godino, L. (31 de agosto de 2020). El 79% de las pymes la tecnología fue clave para atravesar la pandemia. *News Center Microsoft Latinoamérica*.

<https://news.microsoft.com/es-xl/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Vol. 5, num. 15.  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_01\\_214BAA203213.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_01_214BAA203213.pdf)
- INVECQ. (2020). *Economía argentina entrando al túnel del COVID 19*.  
<https://www.invecq.com/contenidos/economia/la-economia-argentina-ingresando-al-tunel-del-covid-19/?pdf=4213>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Márketing, versión para latinoamérica*. 11° Ed. Pearson Educación
- Kotler, P., Keller, L. K. (2006). *Dirección de Márketing*. 12° Ed.. Pearson Educación
- Mintzberg, H., Quinn, B. Q. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, contextos, conceptos y casos*. Prentice Hallmmint
- Observatorio de Logística Sustentable y Centro de Logística Integrada y Operaciones. (2020). *Encuesta de situación de la logística sustentable regional*. ITBA  
<https://www.itba.edu.ar/intranet/ols/7ma-encuesta-de-situacion-de-la-logistica-sustentable-2020/>
- Ohno, T. (1991). *Sistema de producción Toyota, más allá de la producción a gran escala*. Productivity
- Oliveto, G. (Agosto, 2019). La disrupción digital. *Revista Cámara Argentina de Distribuidores*, num. 148, p. 28.  
<http://cadam.com.ar/revista/detalle/conal-51-la-disrupcion-digital/31>

- Paz, C. y Gómez, G. (2013). Gestión de stocks. *Repositorio Digital de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Universidad Nacional de Mar del Plata*  
[http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion\\_stock.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion_stock.pdf)
- Pederiva, L. (2020). *Impacto económico COVID 19* (Informe num. 10). Consorcio Regional de Experimentación Agrícola.  
<https://www.crea.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/Macro-266.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. 9º Edición. Deusto
- Rosental. (2021). *Rosental*. Obtenido de <http://www.rosental.com.ar/>
- Schendell & Hatten. (1972). Business policy or strategic management: Broader view for an emerging discipline. *Revista Academy of Management Vol. 1972, num. 1*, p.100. doi: 10.5465/ambpp.1972.4981324
- PwC Digital Services. (2018). *Estudio de digitalización en Argentina*. Siemens.  
<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:06c5a5dd-5653-400a-9122-581692ecb65e/version:1565361044/estudio-de-digitalizacion-arg-pagina.pdf>
- Stang, S. (2020). Impuesto a las grandes fortunas. Por que se considera que va contra el sistema productivo. *La Nación*  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/impuesto-riqueza-fortunas-redistributivo-antiproductivoid2468195-nid2468195/>
- Sumapolitica. (29 de Agosto de 2020). Sorpresivo cambio de mando en Micropack, líder de los súper. *Sumapolitica*  
<https://sumapolitica.com.ar/sorpresivo-cambio-de-mando-en-micropack-lider-de-los-super/>

Tchintian, C. (2020). *La pandemia desafía la grieta*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento

<https://www.cippecc.org/textual/los-liderazgos-a-prueba/>

## Anexo

### Presupuesto mensual plataforma de gestión Xubio

Solicitado en: <https://xubio.com/ar/precios>

	SOLUCIÓN INICIAL	SOLUCIÓN PLUS	Recomendado SOLUCIÓN PREMIUM	SOLUCIÓN TOTAL	SOLUCIÓN CORPORATE
	<b>Gratis</b>	En débito bancario <b>\$ 3.900 *</b> Otros medios \$ 4.900**	En débito bancario <b>\$ 5.900 *</b> Otros medios \$ 7.400**	En débito bancario <b>\$ 8.400 *</b> Otros medios \$ 10.900 **	En débito bancario <b>\$ 15.900 *</b> Otros medios \$ 19.900 **
Cantidad de Facturas Electrónicas AFIP o tradicionales por mes	100	400	1000	3000	10000
Cantidad de Facturas de Compra por mes	20	400	1000	3000	10000
Reportes de resultados, ventas, financiero y más	✓	✓	✓	✓	✓
Cantidad de usuarios	1	3	5	7	20
Atención al cliente	E-mail	E-mail, Teléfono	E-mail, Teléfono	E-mail, Teléfono	E-mail, Teléfono
Acceso gratis para tu estudio contable externo	✓	✓	✓	✓	✓
Impuestos: IVA Ventas y Compras, SICORE, RG 3685, SIRE	✓	✓	✓	✓	✓
Contabilidad, Diario, Mayores, Estado de Resultados, Balances	✓	✓	✓	✓	✓
Integración con MercadoLibre, MercadoShops, TiendaNube, MercadoPago	✓	✓	✓	✓	✓
Domicilios de facturación	1	2	3	5	10

### Presupuesto mensual plataforma de comercio electrónico Tienda Nube



Básico	Full	Plus	Avanzado
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
AR\$ <b>399</b> /mes	AR\$ <b>999</b> /mes	AR\$ <b>2,599</b> /mes	AR\$ <b>7,999</b> /mes
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos, visitas y ventas sin límites</li> <li>✓ Integraciones con medios de pago y envío</li> <li>✓ Botón de WhatsApp</li> <li>✓ Atención humana y personalizada por email y chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones</li> <li>✓ Promociones y descuentos</li> <li>✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño 100% flexible</li> <li>✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Múltiples idiomas y monedas</li> </ul>

Brindado por: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>