



Planificación Estratégica para la implementación de un canal de e-commerce aplicado a  
la empresa  
A. J. & J. A. Redolfi SRL

Nombre y Apellido: Adrián Osvaldo Gómez

DNI: 30.758.554

Legajo: VADM12858

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como fin el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. dedicada a la venta y distribución mayorista de productos de consumo masivo, la cual se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. En dicho estudio se detectó la pérdida de rentabilidad por el incremento de los costos y la alta competitividad del sector industrial al que pertenece. A efectos de subsanar dicha problemática se propone ampliar sus canales de distribución, incorporando una plataforma de e-commerce que busque aumentar las ventas, incorporando nuevos clientes y aumentando el volumen de compra de los clientes actuales.

Palabras clave: Planificación estratégica, rentabilidad, canales de venta, comercio electrónico.

## **Abstract**

The purpose of this report is to analyze the company called A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. which is dedicated to sale and wholesale distribution of mass consumption products and it is located in James Craik, province of Córdoba, Argentina. In this study, the loss of profitability was detected due to the increase in costs and the high competitiveness of the industrial sector that it belongs. In order to resolve this problem, it is proposed to develop an e-commerce platform that seeks to increase sales, incorporating new clients and increasing the purchase volume of current clients.

Key words: Strategic planning, profitability, sales channels, e-commerce.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	<b>4</b>
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	<b>5</b>
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	<b>6</b>
<i>Relevancia del caso</i> .....	<b>6</b>
<b>Análisis de situación</b> .....	<b>7</b>
<i>Descripción de la situación</i> .....	<b>7</b>
<i>Análisis de contexto</i> .....	<b>8</b>
<i>Macroentorno: PESTEL</i> .....	<b>8</b>
<i>Microentorno: 5 fuerzas de Porter</i> .....	<b>11</b>
<i>Cadena de Valor</i> .....	<b>13</b>
<i>Diagnostico organizacional: Análisis FODA</i> .....	<b>15</b>
<i>Matriz BCG</i> .....	<b>17</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
<i>Planificación estratégica</i> .....	<b>18</b>
<i>Estrategias Genéricas</i> .....	<b>18</b>
<i>Estrategia e-commerce como método de diferenciación</i> .....	<b>19</b>
<i>Beneficios del e-commerce</i> .....	<b>19</b>
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	<b>20</b>
<i>Declaración del Problema</i> .....	<b>20</b>
<i>Justificación del problema</i> .....	<b>20</b>
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	<b>21</b>
<b>Propuesta</b> .....	<b>22</b>
<i>Objetivos</i> .....	<b>22</b>
<i>Objetivos Específicos</i> .....	<b>22</b>
<i>Alcance o Limitaciones</i> .....	<b>23</b>
<i>Tácticas</i> .....	<b>24</b>
<i>Incorporación de un Gerente de Marketing</i> .....	<b>24</b>
<i>Desarrollo de sitio web</i> .....	<b>24</b>
<i>Reestructuración del equipo de ventas</i> .....	<b>25</b>
<i>Capacitación al equipo de Logística</i> .....	<b>25</b>
<i>Desarrollo de campañas de comunicación externa</i> .....	<b>26</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>28</b>
<i>Conclusiones</i> .....	<b>28</b>
<i>Recomendaciones</i> .....	<b>28</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>30</b>

## **Introducción**

Toda organización se inicia con una idea, la cual surge con el objetivo de dar respuesta a una necesidad insatisfecha. Pero a medida que ésta se pone en práctica, el conjunto de relaciones y actividades involucradas se tornan cada vez más complejas. Frente a esta situación, propia del desarrollo de las actividades empresariales, es fundamental fijar planes que permitan trazar el camino que deberá emprender toda organización, para concretar su misión.

Ante este escenario, se torna necesario la implementación de un plan estratégico que sirva como herramienta, para fijar y comunicar las metas y objetivos particulares perseguidos por la organización. Mediante su desarrollo se podrán establecer las tácticas de gestión en un horizonte enfocado en el mediano y largo plazo.

### *Marco de referencia institucional*

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., la cual se desempeña en el sector mayorista de venta de productos de consumo masivo. La misma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba y cuenta con más de 60 años de trayectoria en el rubro.

Para el desarrollo de sus actividades se apoya en un equipo de 130 colaboradores y una flota de 73 vehículos. Su operación se lleva a cabo mediante la venta de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. Para esto posee salones de autoservicio en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

Su historia se remonta al año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi comenzaron la empresa con un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975 Alonso toma su propio camino junto a su hijo José y fundan la sociedad A. J. y J.A. Redolfi S.H.. Durante los siguientes años la empresa fue creciendo e incorporó la distribución exclusiva de cigarrillos de Massalin Particulares. Ante el crecimiento continuo, en 1990 se constituyó la firma actual denominada A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a

la cual luego se le sumó la sociedad Distribuidora Redolfi S.R.L. para la distribución de helados La Motevideana y productos congelados Mc Cain.

Actualmente la organización mantiene su carácter de empresa familiar y está compuesta por cuatro socios, José Redolfi y sus tres hijos, Lucas, Pablo e Ignacio Redolfi. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo de esta manera casi la totalidad de la provincia de Córdoba y llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Con su estrategia de venta busca diferenciarse a través del servicio orientado a la satisfacción del cliente, llegando a ellos con precios competitivos. Sus principales clientes son despensas de barrio, minimercados, quioscos, entre otros, con estructuras pequeñas (Caso Redolfi, 2020).

El objetivo del presente reporte de caso es desarrollar un plan estratégico, que permita orientar las actividades de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de mejorar su rentabilidad a través del incremento de su cuota de mercado. Para ello se hará un análisis de sus canales de distribución actuales, para luego diseñar una herramienta de venta online, que pueda responder a las nuevas tendencias de compra. Con la implementación de dicha herramienta se pretende ampliar los canales de distribución ofreciendo mayor respuesta a los clientes, mayor rapidez en el servicio y disminución en los tiempos de entrega.

#### *Breve descripción de la problemática*

Durante los últimos años la empresa ha sufrido una disminución del 50% de su tasa interna de rentabilidad, debido al aumento acelerado de los costos en relación con la baja posibilidad de trasladar dicho incremento a los precios de venta por la alta competitividad del sector. Esto se traduce en la necesidad de perseguir mejores condiciones de compra por grandes volúmenes para aprovechar economías de escala.

Por otra parte, no cuentan con un Gerente Comercial, siendo la función cubierta por el Gerente General. El resultado de esta falencia, dada la envergadura de la compañía, redundará en la falta de un plan de marketing. Se detecta que no se analiza el comportamiento de compra de sus clientes, lo cual permitiría tomar medidas enfocadas en la búsqueda de oportunidades de negocios. Así mismo, si bien realizan publicidad y cuentan con perfiles en redes sociales, no cuentan con una campaña planificada.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, al no contar con un departamento responsable, no existen procesos de selección y capacitación adecuada del personal. Esto implica una pérdida de eficiencia y productividad de sus colaboradores.

Por último, presenta falencias en el área de control de stock, lo cual genera pérdidas económicas al tratarse de roturas, vencimientos de productos y faltantes de mercadería que provocan ventas no concretadas.

#### *Resumen de antecedentes*

La planificación estratégica es la herramienta mediante la cual los directivos de las empresas logran expresar cuáles serán los objetivos de esta y donde se estipulan los pasos a seguir para alcanzarlos. Igor Ansoff consideraba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa. Enfocado en cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia (como se citó en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). En cuanto a la ventaja competitiva, los patrones de conducta de los consumidores marcan tendencias y permiten a quienes estén atentos y preparados para adaptarse, encontrar una oportunidad de diferenciación ante sus competidores. Las empresas deben, ser flexibles y buscar nuevos modos de posicionamiento. A medida que las sociedades evolucionan surgen nuevos grupos de clientes, se desarrollan nuevas tecnologías y aparecen nuevos canales de distribución (Porter, 1996).

El caso de Walmart que siempre ha sido material de estudio por el continuo éxito en la implementación de estrategias de negocios recientemente ha registrado un aumento del 97% en comparación al año pasado, mediante su plataforma de e-commerce. En cuanto a su presencia en Argentina, recientemente ha incorporado un sistema online de gestión de turnos, a fin de evitar las aglomeraciones de gente. Esto es un claro ejemplo de la incorporación de tecnologías para aumentar las ventas y mejorar el servicio al cliente (iProUp, 2020).

#### *Relevancia del caso*

La fuerte competitividad que existe en el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, hace necesario la implementación de estrategias que permitan diferenciarla de otras. En la actualidad, gracias a las nuevas tecnologías, los clientes cuentan con más información para comparar precios, servicios, calidad y financiación. Es por ello que el correcto análisis e implementación de planes, permitirán explotar una diferencia competitiva para el logro de los objetivos de la compañía.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

El escenario de continua inflación que ha sufrido el país durante los últimos años ha provocado en las empresas una pérdida en términos reales de la rentabilidad. Esto genera que los administradores deban monitorear permanentemente, entre otros indicadores, los relacionados a sus costos, a fin de alcanzar las metas financieras. Este es el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que durante los últimos años ha sufrido una baja en su tasa interna de rentabilidad del 5% al 2,5%. Causado por el crecimiento de los costos operativos en detrimento de la posibilidad de trasladar dichos aumentos al precio de venta. Un modo de mejorar en este aspecto es conseguir mejores acuerdos de abastecimiento, por compras en mayor cantidad. Para ello la empresa relevada posee un plan de inversión con el objetivo de aumentar su capacidad de almacenamiento. Pero a su vez esto debe ir acompañado de un plan que permita establecer metas de crecimiento en el nivel ventas. De lo contrario una mayor cantidad de stock, con baja rotación puede generar el efecto contrario y de este modo provocar mayores pérdidas por altos costos de almacenamiento y vencimiento de productos. En efecto, actualmente se presentan problemas en la gestión de almacenamiento, por inadecuado control de stock, provocando faltantes de mercadería, vencimientos por falta de rotación y roturas en la manipulación. Esto enciende una alerta, dado a que es un área estratégica en el logro de sus objetivos, por lo cual, requerirá capacitación y la dotación de tecnologías que permitan un mayor control interno. Por otra parte, un correcto análisis completo de la cadena de valor hará que se busquen formas de tornar la empresa más eficiente en la gestión de sus recursos.

Ahora bien, cualquier actividad que tenga como fin aumentar los márgenes de rentabilidad deben estar sustentados en un adecuado plan de marketing. Aquí cabe destacar que la función del Gerente Comercial ha sido absorbida por el Gerente General de la compañía. Lo cual, por una superposición de funciones, provoca que el área no este debidamente liderada. Un ejemplo que se observa en el caso es la falta de análisis sobre sus clientes. Esto implica que no haya registro del patrón de compra (frecuencia de pedidos, cantidades, tipo de producto solicitado), lo cual permitiría clasificarlos y de esa manera planificar acciones para aumentar las ventas y mejorar el servicio. Actualmente

la empresa cuenta con un sistema que permite individualizar a los clientes, pero por la falta de coordinación no se aprovecha dicha información.

Por otra parte, la búsqueda de nuevos clientes la realizan con presencia en redes sociales, apoyados en su trayectoria aprovechan el “boca en boca” y realizan publicidad mediante el patrocinio de radios, equipos deportivos y eventos. La problemática que surge del análisis es que estas actividades no se encuentran programadas en un plan. Lo cual provoca que no sean consecuentes con una estrategia de gestión de imagen. Por ende, no se puede medir el resultado de las acciones, lo cual deja una interrogante sobre el correcto uso de los recursos invertidos.

Otro aspecto no menor, que se presenta en el caso es la falta de un departamento de recursos humanos. Dada la cantidad de personal con la que cuenta la empresa y el alcance que tiene su operación, vuelve esta situación preocupante por la ineficiencia que genera en los diversos procesos. La empresa no cuenta con un proceso formalizado de reclutamiento y selección de personal, dando como resultado que el aumento de responsabilidades recaiga sobre los empleados más antiguos. Esto muchas veces, por falta de preparación y capacitación, genera demoras en la curva de aprendizaje con sus correspondientes pérdidas económicas.

Todo plan estratégico debe necesariamente involucrar a todo su personal, para que todos desde sus funciones ayuden a lograr los objetivos fijados. Es por ello que la organización necesitará contar con soporte técnico en el área de recursos humanos, que permita acompañar la estrategia mediante planes de capacitación, para hacer la operatoria mas eficiente y para aprender sobre nuevas tecnologías que le permitirá actualizar y ordenar sus canales de distribución.

### *Análisis de contexto*

#### *Macroentorno: PESTEL*

A continuación, se presentará un análisis en el cual se pondrá a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en contexto, explicando su macroentorno mediante la herramienta PESTEL.

### *Político*

El actual contexto de crisis generado por el COVID-19 provocó una caída en el consumo, que acentuó más los problemas económicos que viene arrastrando la Argentina. Para ello el gobierno lanzó una serie de medidas de ayuda para las empresas, tales como la asignación compensatoria al salario y postergación o reducción del pago de contribuciones patronales (Ministerio de Economía, 2020).

Así mismo los sectores empresariales, junto a representantes del gobierno y del sector académico se han reunido para discutir medidas de reactivación para la industria, con miras al 2021 (Página12, 2020).

Por otra parte, como reflejo de lo acontecido en el hemisferio norte con la denominada segunda ola de contagios de COVID-19, se prevé que el 2021 continúen las restricciones en las actividades, como medio de contención de la propagación de casos. Es esperable la recuperación del sector sea lenta y con miras al segundo semestre del año, acompañada de un programa de vacunación masiva que permita facilitar la normalización de las actividades económicas.

### *Económico*

La economía presenta una baja en el PBI durante los últimos años, en valores que rondan el 2,5%. Con un incremento de la inflación en valores cercanos al 50% y consecuente pérdida del poder adquisitivo, el país se encuentra con niveles de pobreza que alcanzan el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil sube al 52,3% (Banco Mundial.org, 2020).

Al tratarse de un sector orientado al consumo de productos masivos, es fundamental para las empresas enfocar la estrategia en la diferenciación en costos por la imposibilidad de trasladar los mismos a precios finales.

En materia económica el 2021 presenta un panorama de bajo crecimiento y baja generación de empleo, como consecuencia de la pandemia y la merma de la actividad. Ante esto se puede esperar políticas intervencionistas con objetivos de frenar la inflación, a través de restricciones en el aumento de precios de la canasta básica, en las tarifas de servicios y en el retraso del tipo de cambio.

### *Social*

La diferenciación, la innovación y la cercanía son factores preponderantes al momento de elegir una marca. Se mantiene la tendencia de la búsqueda de equilibrio de cuerpo y espíritu saludable, afianzando el consumo de alimentos y otros productos naturales. Crecerá la demanda de productos orgánicos que cuenten con información transparente (Trade & Retail, 2020). Esto implica que las empresas del rubro deban analizar su mix de productos y asegurarse que tengan productos considerados saludables, adecuados para cubrir esta creciente demanda.

Así mismo, el contexto de pandemia es probable que mantenga la tendencia de evitar lugares muy concurridos, lo cual afectará los niveles de consumo.

### *Tecnológico*

Los canales de venta electrónicos han tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años y es una realidad que se mantendrá en el futuro. El consumidor asume que las compras por internet le permiten ahorrar tiempo y dinero. En Argentina aún hay muchas oportunidades de crecimiento en la venta online en productos de consumo masivo como los de cuidado personal, belleza, alimentos y bebidas sin alcohol (Trade & Retail, 2020). En el 2021 el desarrollo de herramientas de venta electrónicas será fundamental para aquellas empresas que quieran alcanzar una diferenciación estratégica, lo cual permitirá llegar a mayor público y brindar un servicio mas eficiente.

### *Ecológico*

Con la elevación de categoría de Secretaría a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, se crea la Mesa Técnica del Trabajo de Economía Circular, la cual promueve la reutilización de residuos para utilizarlos como insumos en procesos industriales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020). En este sentido, las empresas deberán estar atentas a normativas que surjan y a la posibilidad de contar con beneficios impositivos por el reciclado de materiales de packaging.

### *Legal*

Será importante considerar la Ley PyME 27.264 de recuperación productiva del 2016. La misma estimula la competitividad de cuatro maneras, simplificando la documentación necesaria, eliminando impuestos, fomentando las inversiones y

mejorando el acceso al crédito. (Ley 27264, 2016). Por otra parte, es esperable que, dado el contexto, durante el 2021 el poder ejecutivo promueva el apoyo al sector privado como por ejemplo con la Resolución N°938/20 denominada programa de Recuperación Productiva (REPRO II).

#### *Microentorno: 5 fuerzas de Porter*

A fin de analizar el microentorno de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se utilizará el modelo de 5 fuerzas de Porter. Dicha herramienta servirá para analizar el sector de las empresas comerciales que desarrollan ventas al por mayor de productos de consumo masivo y que se encuentran ubicados en la provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Poder de negociación de los clientes*

La industria en la que se encuentra la empresa del caso se caracteriza por el bajo poder de negociación de los clientes. Pero a su vez, si bien no tienen influencia sobre el precio, cuentan con la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor. Esto implica que se deba realizar un fuerte trabajo en ofrecer el precio mas competitivo, apoyado en excelente servicio al cliente.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

En lo que respecta a los proveedores, es importante contar con una variada cartera de abastecimiento. En el caso de empresas que cuentan con la distribución exclusiva de marcas, pueden perder poder de negociación y tener que aceptar las condiciones de venta en cuanto a precios y cantidades.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

La barrera mas notable se presenta ante acuerdos de distribución exclusiva por regiones. Quien cuente con dichos acuerdos podrá tener una ventaja competitiva. Por otra parte, cabe destacar que quien posea un gran poder de compra conseguirá mayores niveles de producción al alcanzar economías de escala. Una estrategia para contrarrestar esta amenaza es aumentar los canales de distribución que ayuden a aumentar el volumen de venta.

### *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

En el mercado de consumo masivo, particularmente en el sector alimenticio, se presenta un crecimiento sostenido en la venta de productos saludables. Por lo cual es preponderante para las empresas que contemplen tener un mix de productos donde se incluya esta oferta a fin de no perder cuota de mercado.

### *Rivalidad entre competidores*

El sector analizado presenta una marcada competencia. A continuación, se enumeran las principales empresas que compiten en el sector junto a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., detalladas por ciudad:

#### Mayoristas con salones comerciales

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

#### Empresas con preventistas y entrega a domicilio

- Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.
- En Río tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

En conclusión, al tratarse de un sector de venta de productos masivos, es importante contar con una amplia oferta que pueda cubrir todos los segmentos de compradores. Por otra parte, una herramienta para diferenciarse es contar con acuerdos de distribución exclusiva de marcas reconocidas y consolidadas.

## *Cadena de Valor*

### *Logística Interna*

La empresa cuenta con un gran centro de distribución ubicado en la ciudad de James Craik, desde el cual se centraliza el abastecimiento a las diferentes sucursales. La principal característica de dicho centro es la capacidad de almacenamiento, la cual asegura conseguir economías de escala. Esto permite lograr bajos precios de venta, factor fundamental en la estrategia de diferenciación. Así mismo, cuenta con una amplia flota de vehículos propios, permitiéndole desarrollar planes de distribución acorde a sus necesidades.

### *Operaciones*

Para llevar adelante su operación cuenta con salones de autoservicio en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

### *Logística Externa*

Con una flota de 73 vehículos y el servicio de distribución logran llevar el producto a sus clientes bajo la modalidad preventista y entrega a domicilio.

### *Marketing y Ventas*

Es un área para desarrollar, dado que no cuentan con un Gerente Comercial que lleve adelante un plan de Marketing. Como consecuencia de dicha falencia no se analiza el comportamiento de compra de sus clientes, lo cuál permitiría generar acciones enfocadas en la búsqueda de oportunidades de negocios. Por otra parte, carecen de campañas de posicionamiento de marca y búsqueda de nuevos clientes con publicidad.

### *Servicios*

Dentro de las actividades relacionadas a servicios, se detecta que se realiza asesoramientos a clientes al momento de instalar un nuevo local comercial, brindando información sobre todo lo necesario para el funcionamiento. A lo cual se le suma una visita de seguimiento cada 15 días.

### *Infraestructura*

Cuenta con activos propios de carácter inmueble, como así también bienes de uso (flota de vehículos) que le permite llevar adelante todas las actividades correctamente. Se destaca la envergadura del nuevo centro de distribución que permite abastecer de manera eficiente a las distintas sucursales.

### *Administración de Recursos Humanos*

Con respecto a la gestión de recursos humanos, se destaca la falta de un departamento responsable de las tareas relacionadas con la capacitación, el reclutamiento y la selección adecuada del personal. Esta falencia redundará en una disminución de productividad por parte del personal poco capacitado y no apto para los puestos requeridos.

### *Desarrollo de Tecnología*

Se detecta en las actividades relacionadas a la investigación y desarrollo una oportunidad de mejora, tanto en el sistema de control de stock como en el área de marketing.

### *Aprovisionamiento*

Las compras a proveedores se encuentran centralizadas en el nuevo centro de distribución. Gracias a la capacidad de almacenamiento se puede lograr mejores acuerdos por compras de mayores cantidades.

Considerando el análisis de la cadena de valor propuesto por Porter, se puede concluir afirmando que, la importante infraestructura, la gran capacidad de respuesta de la logística tanto interna como externa, sumado a la experiencia en el rubro, son los eslabones que aportan mayor valor al conjunto de las actividades de la empresa analizada.

## *Diagnostico organizacional: Análisis FODA*

### *Fortalezas*

La organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L cuenta con una amplia trayectoria en el sector mayorista de productos de consumo masivo, lo cual se traduce en experiencia, confiabilidad y conocimiento del mercado.

Así mismo, cuenta con una gran infraestructura que le permite estar cerca de los clientes y contar con servicio de distribución propio. Esto último logra reducir los tiempos de entrega, mejorando la calidad de servicio percibida.

Cuenta con una amplia cartera de oferta, comercializando productos de primeras marcas, lo cual respalda a la empresa en aspectos de alta calidad.

Posee una gestión financiera sólida, ya que el 80% de sus ventas se cobran en contado y si bien ofrece financiación, esta no supera los 21 días hasta su fecha de cobro. Lo cual genera que no sufra demoras en su cadena de pagos. Esta buena conducta de pago le brinda una excelente relación con sus proveedores.

El nuevo centro de distribución se encuentra en una ubicación estratégica, sobre la Ruta 9. Lo que le permite un fácil acceso y el desarrollo de planes de logística eficientes. A su vez el gran tamaño de los nuevos depósitos permite generar grandes compras con descuentos negociados y de esta manera ofrecer precios competitivos con mayor margen de rentabilidad.

La adquisición del lote donde se encuentra la nueva planta de distribución le permite pensar en nuevas unidades de negocio fuera del *core business*.

Cuenta con poca rotación de personal, lo cual evidencia una fuerte relación con sus colaboradores.

### *Oportunidades*

El actual escenario de pandemia generado por el COVID-19 ha generado la necesidad de adquirir bienes de consumo masivo mediante plataformas de venta online. Con esta modalidad se ha experimentado la comodidad y el ahorro de tiempo y dinero asociado a los procesos de compra. Este patrón de consumo que ha sido tendencia en los últimos años, se a acelerado y promete haber llegado para quedarse. La implementación de un canal de venta online será una clara ventaja competitiva.

Otra oportunidad es el crecimiento del mercado de consumidores de productos orgánicos y naturales. Su amplia red de clientes le permitiría insertar productos novedosos que atiendan esa demanda en gran parte insatisfecha.

#### *Debilidades*

Al hablar sobre las debilidades detectadas, se debe mencionar la falta de una estrategia de marketing, que permita hacer un seguimiento y análisis de sus clientes y detectar nuevas oportunidades de negocios. A su vez, desarrollar un plan de campañas de publicidad tanto en canales tradicionales como en plataformas online.

En cuanto a la distribución se centraliza en recorridos de corta distancia. Esto acota las posibilidades de llegar a clientes periféricos.

Al no contar con un departamento de recursos humanos, carece de procedimientos para la incorporación de personal, así como la política de asensos se acota a la antigüedad de sus empleados. Esta falta de gestión causa pérdida de tiempo ya que muchas veces el personal no cuenta con la capacitación suficiente.

Por otra parte, el área de control de almacenamiento presenta falencias al generar pérdidas por falta de stock y otras ocasiones por roturas y vencimientos de productos.

#### *Amenazas*

La principal amenaza es la fuerte competencia que existe en el mercado y la sensibilidad del cliente ante el incremento de precios.

Así mismo, si bien los productos comercializados son de primera necesidad, la recesión económica actual genera un claro decrecimiento en el nivel de ventas. Desplazando los productos de alta calidad por segundas marcas que ofrecen precios más económicos.

De la mano de lo antes mencionado, el problema estructural de inflación que presenta el país, y los continuos controles de precios de venta de mercadería, hace que los costos de operación aumentan de manera más acelerada que la capacidad de trasladar dichos aumentos a precios de venta.

### *Matriz BCG*

Considerando la matriz desarrollada por el Boston Consulting Group, se detecta que la masa crítica de productos comercializados por A. J. & J. A. Redolf S.R.L. entran dentro de la clasificación de productos Vaca. Dentro de dicho grupo se contempla a los productos de las categorías: a) alimentos y bebidas; b) artículos de limpieza del hogar; c) artículos de higiene personal; d) cigarrillos. Donde la tasa de crecimiento es baja, pero la participación del mercado es alta.

Por otra parte, la compañía posee un terreno de amplias dimensiones destinado a la venta de lotes y alquiler de campos. Dichos bienes representan un producto interrogante, puesto a han requerido una gran inversión, pero promete ingresos considerables.

Por último, la empresa cuenta con la distribución de artículos de la marca Kodak. Los mismos, por sus características y a causa del crecimiento de tecnología sustituta como son los *Smartphones*, y su funcionalidad para tomar fotografías, ha llevado a que dicha marca se ubique dentro de los productos perros, caracterizados por su posibilidad de generar pérdidas en su proceso de comercialización.

## Marco Teórico

La siguiente sección tiene como objetivo presentar la temática seleccionada para abordar el reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Así como el correspondiente marco teórico con el cual se fundamenta la importancia de establecer un plan estratégico que permita diagramar los planes que se deberán seguir para cumplir con la misión organizacional. Así mismo, se desarrollarán el marco teórico de campo que sustenta las herramientas propuestas para el abordaje de la problemática detectada.

### *Planificación estratégica*

Según Sainz de Vicuña Ancin (2015) la planificación estratégica consiste en un proceso reflexivo, en el cual se define (hoy) lo que se pretende ser en el futuro. En este sentido, la describe como una herramienta con la cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas que permitirán satisfacer las expectativas de sus grupos de interés (stakeholders).

En base a esto Quinn afirma que una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de la organización, de una manera singular que pueda basarse en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de los cambios del entorno y en las posibles maniobras de sus competidores (Quinn, citado en Martínez Pedrós y Milla, P. 6).

### *Estrategias Genéricas*

Las organizaciones luego de realizar un análisis puertas adentro y sobre su entorno, éstas, necesariamente deben organizar su plan en base a sus características, a fin de fijar una posición distintiva para afrontar a su competencia.

Michael Porter desarrollo una teoría acerca de tres estrategias genéricas con las cuales es posible enfrentar a las fuerzas competitivas. Estas son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

En su definición Porter establece que el liderazgo en costos exige el control riguroso de gastos variables como fijos y a la reducción de costos a partir de la experiencia. En cuanto a la diferenciación se pretende desarrollar un producto que sea percibido como único. Las formas de conseguirlo se centran en el diseño o la imagen de

marca, las características, el servicio al cliente o en la red de distribución. Con respecto al enfoque, a diferencia de los explicados anteriormente, éste pretende dar un producto o servicio excelente a un mercado particular (Porter, 1982).

#### *Estrategia e-commerce como método de diferenciación*

El comprador actual es multicanal, es decir que elige comprar el mismo producto por diferentes canales, en función de la ocasión. Por ello es primordial contar con una estrategia de venta multicanal que maximice el alcance y a demás evite la concentración de ventas en pocos clientes (Rivas Plata, 2015).

Durante los últimos años ha crecido la cantidad de clientes que prefieren utilizar sus dispositivos móviles o servicios digitales para consumir y/o interactuar en temas donde antes prevalecía la atención presencial (Deloitte, 2018).

#### *Beneficios del e-commerce*

De acuerdo con datos relevados por la consultora Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el mes de abril de 2020, a pesar de la cuarentena provocada por la pandemia COVID-19, la facturación por e-commerce ha registrado un incremento del 84% en comparación a un mes promedio del primer trimestre de 2020(CACE citado en, Cronista 2020).

Con el avance de la tecnología y el aumento de la frecuencia de uso de las personas de dispositivos móviles, las posibilidades de crecimiento de ventas que pueden esperar las empresas son cada vez mayor.

Según la consultora Go Dynamics (2020), que enumera los beneficios obtenidos por vender a través de plataformas digitales, entre ellos se destacan, el poder superar las limitaciones geográficas, llegar a nuevos clientes, costos reducidos, permite crear comunicación dirigida y puede estar abierto todo el tiempo, entre otros.

De acuerdo con lo presentado, se considera que el desarrollo de planes estratégicos por parte de la dirección de las compañías, son vitales para el desempeño de las funciones de toda la organización. Así como lo indica Vicuña, es el medio por el cual se puede tener una mirada más allá de la gestión operativa de las empresas. Mediante esta herramienta es posible comunicar a las áreas departamentales, qué, para qué y cómo deberán desempeñar las tareas diarias.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del Problema*

El contexto macroeconómico de la Argentina, donde se destaca el aumento ininterrumpido de los costos de operación de las empresas y la imposibilidad de contener el proceso inflacionario de los últimos años, ha provocado en la firma A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. una importante pérdida de su rentabilidad.

Teniendo en cuenta que la empresa actúa en un mercado donde el factor precio es determinante para diferenciarse de su competencia, encuentra una importante traba a la hora de trasladar el mencionado incremento de costos a sus precios de venta.

Por otra parte, la situación se agrava puesto a que se detecta una falta de organización y planificación en el área comercial. Lo que repercute en que la empresa no tenga una estrategia que contemple el crecimiento de las ventas, de manera ordenada y planificada.

### *Justificación del problema*

De acuerdo con la información relevada, en el año 2002 la empresa contaba con una tasa interna de rentabilidad del 5%, la cual durante los últimos años se vio disminuida al 2,5%. Esto se debe a que los costos operativos y de los insumos aumentan a una tasa superior a la de los precios de venta y para mantenerse competitivos la empresa debe absorber gran parte de los incrementos.

Por otra parte, los clientes en general son de bajos recursos, con estructuras pequeñas, lo que implica que no presenten grandes volúmenes de compra y que la empresa deba esforzarse por contar con una cartera de clientes muy amplia.

Y teniendo en cuenta que el mercado en el que se ubica es el de consumo masivo, no permite que se aplique una estrategia de diferenciación en la cual pueda incrementar sus volúmenes de facturación vendiendo productos más caros. Ante esto necesariamente debe apostar por el incremento en el volumen de productos vendidos.

Sin embargo, esto último no se podrá conseguir si la organización se encuentra desarticulada en el área comercial. Teniendo en cuenta que un plan de marketing es parte fundamental de un plan estratégico.

### *Conclusión diagnóstica*

A partir de lo argumentado, se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un plan estratégico que tenga como objetivo orientar la organización y lograr el aumento de la rentabilidad del negocio.

Dicho plan deberá contemplar el aumento del volumen de ventas, apoyado en una estrategia de distribución multicanal, el cual deberá incorporar una herramienta de ventas online, respondiendo a las necesidades del consumidor actual, teniendo en cuenta el aumento de las transacciones que se llevan a cabo por dicha vía.

## Propuesta

### *Objetivo General*

El objetivo general planteado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es incrementar el volumen de ventas en un 15% para el periodo 2022-2023, desarrollando a través de la planificación estratégica, una herramienta de ventas *on-line*, sumando de esta manera un nuevo canal de distribución.

Por un lado, de acuerdo con estudios de la consultora PWC Argentina, basados en encuestas a empresas de consumo masivo, el 95% afirma que los cambios en los hábitos de consumo afectaran el modelo de negocios actual. Preponderando los resultados positivos para quienes sean capaces de adaptarse a las nuevas tendencias (PWC Argentina, 2019). Esto implica que el desarrollo de nuevas tecnologías provocará el traslado de compradores de la competencia hacia la compañía analizada.

Por otra parte, al igual que en el resto del mundo, Argentina esta atravesando un fuerte crecimiento del comercio electrónico. Según el informe anual de comercio electrónico de 2021 elaborado por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) este canal de ventas creció un 68% respecto al año anterior, superando los \$1.5 billones en ventas. Sumando de esta manera 684.459 nuevos compradores conformando un total de 20.742.665 compradores online. Particularmente el segmento de consumo masivo como alimentos y bebidas se encuentra en el top 3 de productos mas comprados (CACE 2021).

En conclusión, de la mano del auge de las tendencias de consumo y el crecimiento del canal de ventas, será posible desarrollar una herramienta que maximice la captación de demanda y se diferencie de la competencia, logrando de esta manera el incremento del volumen de ventas.

### *Objetivos Específicos*

-Incrementar la cartera de clientes para que aporten un 6% en el crecimiento de las ventas totales, a través de la implementación de la nueva plataforma.

Esta herramienta digital permitirá ampliar el horizonte de alcance de la fuerza de ventas, llegando a potenciales clientes a menor costo y con mayor rapidez. Al incrementar la visibilidad de la oferta en internet será posible aumentar el tráfico de consultas

implementando campañas de e-marketing. El público buscado podrá, desde la comodidad de su organización u hogar, acceder y probar el servicio. La clave del incremento de clientes está en llegar a un universo mayor e internet es el camino más rápido y con resultados ampliamente comprobados.

-Incrementar el volumen de ventas realizadas a clientes actuales para que aporten un 6% en el objetivo general, mediante la comercialización *on-line*.

El sistema de venta digital permitirá analizar estadísticas de compra, utilizando las herramientas informáticas para generar perfiles de clientes y así segmentarlos. Al conocer en detalle a los clientes se podrá potenciar los volúmenes de ventas basado en el servicio y la posibilidad de promover con ofertas los productos más consumidos.

-Lograr un aumento de las ventas en un 4% a través de la implementación de campañas de marketing digital con promociones de último momento sobre productos de poca rotación.

Aprovechando el crecimiento de que ha tenido estrategias de rotación de stock como Black Friday y Cyber Monday, que en 2020 generó \$20.800 M en transacciones, equivalente al +79% que en 2019 (Real Trends, 2021).

-Implementar un programa de capacitación para asegurar que el 100% del personal alcanzado por la operatoria del nuevo sistema de ventas *on-line* esté preparado y entrenado.

#### *Alcance o Limitaciones*

El desarrollo e implementación del plan estratégico que incorporará un nuevo canal de ventas a través de internet tendrá una duración de 12 meses. En dicho período se construirá la plataforma, se capacitará al personal para su uso y se acondicionará al área de logística externa, quienes se encargarán de la entrega del producto al cliente y se llevarán adelante las campañas de marketing digital.

## *Tácticas*

### *Incorporación de un Gerente de Marketing*

Se incorporará un responsable del área comercial con el objetivo de liderar, supervisar y coordinar los esfuerzos en la implementación del nuevo canal de ventas. Reportando a la gerencia general y articulando con los responsables de las áreas de administración y finanzas y logística.

Su principal función será liderar al equipo de vendedores, planificar las campañas de comunicación y posicionamiento y analizará el comportamiento de la demanda para fidelizar clientes y aumentar la participación de mercado.

Plazo: 2 meses para la selección e incorporación.

Involucra: Consultora de RRHH y gerencia general para la selección.

Costo: \$3.116.700 compuesto por honorarios de consultoría por la búsqueda \$300.000, sueldo mensual del ejecutivo \$260.000, por 10 meses equivalente a \$2.600.000 más aguinaldo proporcional \$216.700.

Evaluación: Efectiva incorporación del cargo.

### *Desarrollo de sitio web*

El objetivo del sitio web es generar un nuevo canal de ventas, ágil y de fácil acceso para que los clientes desde la comodidad de su negocio puedan gestionar compras durante las 24 hs y desde cualquier dispositivo conectado a internet. Se creará un sitio netamente comercial, intuitivo y de fácil uso que permita a los clientes realizar comparativas de precios, cargar pedidos y gestionar el pago de manera completamente on-line. Dicho sitio contará con información sobre artículos, organizadas por categorías y tipo de productos. Permitirá realizar una selección que será cargada a un carrito virtual, en el cual podrá dejar artículos pendientes y retomar el proceso en cualquier momento. Accediendo mediante un usuario y contraseña que lo identificará, con el objetivo de crear un perfil de compra y así utilizar herramientas de *big data* que permita analizar el patrón de consumo para enviarle promociones, *news letters*, y novedades para lograr la fidelización del cliente.

Las tareas a realizar para su desarrollo serán mediante una agencia de comunicación, quienes reestructurarán el dominio [www.redolfisrl.com.ar](http://www.redolfisrl.com.ar), a través del

diseño de un entorno enfocado en la venta. Con la plataforma creada se deberá cargar la información sobre productos, precios y medios de pago junto al equipo comercial de la empresa.

Plazo: 2 ½ meses de desarrollo tecnológico y construcción del sitio web.

Costo: \$450.000

Involucra: Gerencia General y responsable comercial.

Evaluación: Prueba técnica del funcionamiento del sitio con pruebas en plataforma *sandbox* (versión off-line de prueba).

#### *Reestructuración del equipo de ventas*

Se deberá crear un equipo de trabajo que mantenga el sitio web actualizado y sea capaz de cargar precios, incorporar artículos, subir promociones. Así como emitir reportes sobre indicadores de consumo, productos destacados, comportamiento de clientes, volúmenes de compra, etc.

Para ello se deberá seleccionar un grupo de 5 vendedores que posean conocimientos básicos de uso de sistemas informáticos. Se deberá gestionar una capacitación que aborde el uso del back del sitio web, el cual deberán operar para la carga de datos y emisión de reportes.

Plazo: 2 meses para el armado del equipo con personal actual y capacitación.

Involucra: Soporte de sistemas, gerencia comercial y equipo de ventas.

Costo: \$250.000 en capacitación.

Evaluación: Ensayos técnicos sobre el uso de la plataforma.

#### *Capacitación al equipo de Logística*

Se deberá comunicar y capacitar al equipo de logística sobre el aumento de actividad que se pretende lograr, sobre el nuevo sistema de compras y las nuevas rutas que se espera atender.

Se deberá coordinar reuniones entre los responsables comercial y de logística para diagramar las charlas informativas al equipo responsable de procesar los pedidos y coordinar la distribución. El soporte técnico del sistema deberá capacitar al personal para la correcta lectura y proceso de pedidos de la nueva plataforma.

Plazo: 1 mes.

Involucra: Soporte de sistemas, gerencia comercial, responsable de logística y equipo de logística.

Costo: \$250.000.

Evaluación: Ensayos técnicos sobre el uso de la plataforma.

### *Desarrollo de campañas de comunicación externa*

El objetivo de esta actividad será comunicar a los clientes actuales y futuros sobre el lanzamiento de la nueva plataforma de ventas on-line. Con ello se buscará que los clientes actuales cuenten con un nuevo canal y se buscará captar nuevos clientes que por cuestiones geográficas o de patrones de consumo buscan una alternativa novedosa.

En primer lugar, se deberán actualizar los perfiles de redes sociales para que sirvan como plataforma de comunicación. Una vez actualizadas se diagramará una campaña de publicidad paga para informar sobre la nueva herramienta a través de Instagram, Facebook y Google Ads.

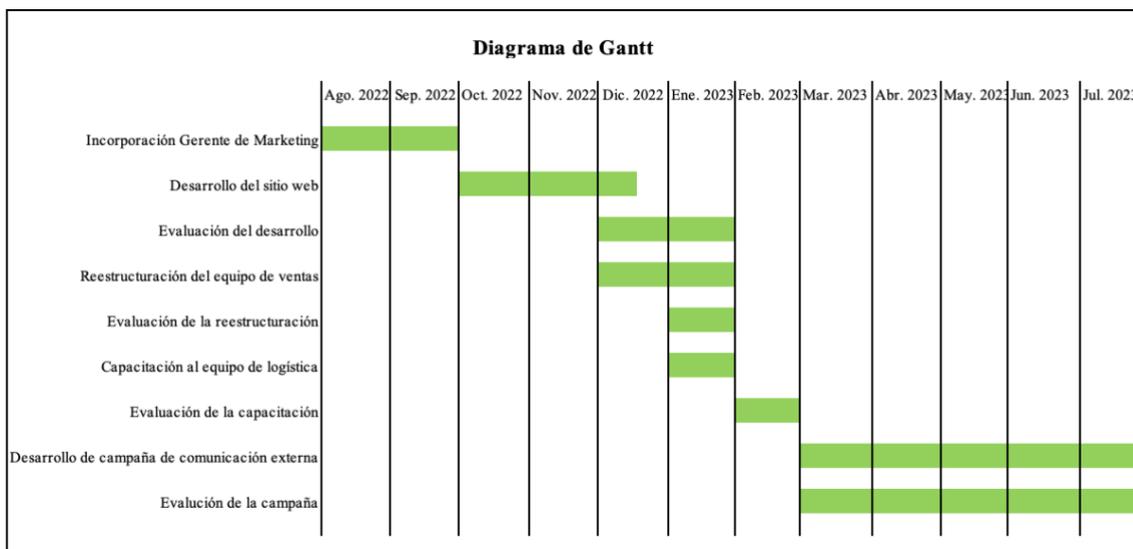
Plazo: 3 meses de penetración de mercado y continua de posicionamiento de marca.

Involucra: Agencia de comunicación, Gerencia Comercial y equipo de ventas.

Costo: \$375.000 (\$75.000 por mes para agencia de comunicación y \$50.000 por mes de inversión en Google Ads.

Evaluación: Mediante Google Analytics se medirá los indicadores de primeros ingresos a la web, tiempo en línea, zonas geográficas, compras realizadas, etc.

## Plazos de implementación



Fuente: Elaboración propia.

## VAN y ROI

Con la implementación del plan estratégico detallado anteriormente y luego de haber cumplido con el plazo fijado en el objetivo general, podemos proyectar un flujo de fondos tal, que arroja los siguientes resultados financieros:

Inversión total del programa: \$4.441.667

VAN: \$5.463.333

ROI: 497%

*Desarrollo en ANEXO 1.*

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

El desarrollo del presente trabajo ha permitido abordar una problemática central que afecta la situación económica de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Dicho problema consta de la pérdida de rentabilidad que la organización ha sufrido durante los últimos años, a causa del proceso inflacionario que golpea a la macroeconomía argentina, provocando el aumento de los costos de operación y de adquisición de bienes de cambio. Siendo un problema que, si no es afrontado de manera integral, puede afectar seriamente la continuidad de la compañía, es necesario desarrollar una estrategia que permita fijar un norte de al menos mediano plazo.

Luego de realizar un análisis de situación interno y externo de la compañía para descifrar su potencialidad y comprender su entorno, mediante la planificación estratégica, se elaboró una propuesta que busca subsanar la problemática antes mencionada. Dicha propuesta consta en incorporar un nuevo canal de ventas basado en una plataforma *on-line* que logre atender y estar a la altura de los actuales patrones de consumo, caracterizados por el uso de la tecnología. De este modo se busca incrementar el volumen comercializado brindando una solución a las necesidades del comprador, así como extender el alcance de la compañía, incorporando nuevos clientes.

### *Recomendaciones: Nuevas discusiones no incluidas en el Reporte de Caso*

Un factor común recurrente en los casos de empresas familiares suele presentarse durante el proceso de crecimiento y expansión. Generalmente, en dichos procesos, las administraciones familiares adolecen de un sistema de profesionalización de la gestión. Esto, en la mayoría de los casos, es producto de la falta de un área de recursos humanos, que se encargue no solamente del pago de salarios, sino de acompañar las necesidades de los colaboradores, así como el asesoramiento y apoyo al nivel gerencial y directivo de la empresa.

Dado el importante aporte que puede realizar un área especializada tanto en el reclutamiento y selección del personal, así como al desarrollar programas de capacitación, incentivos, compensaciones, desvinculaciones y planes de carrera, durante el proceso de

profesionalización. Es recomendable abordar esta problemática en futuros trabajos realizados sobre casos similares e incluso sobre la misma empresa analizada en este reporte.

Dicha relevancia se basa en la importancia de contar con trabajadores preparados y cumpliendo funciones adecuadas, a su preparación. Esta afirmación por mas obvia que resulte, no suele ser trabajada de manera correcta, provocando perdidas de productividad, con la consecuente ineficiencia en los resultados económicos y por ende en la rentabilidad del negocio.

## Referencias

Argentina: Panorama General. (14, de octubre de 2020). Banco Mundial. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

CACE (2022). Estudio Anual de Comercio Electrónico. Recuperado de:

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>

Camargo, J. (2020). 11 beneficios del e-commerce en el 2020 para empresas y clientes.

*Go Dynamics*. Recuperado de: <https://www.godynamics.com.co/beneficios-del-e-commerce-en-el-2020/>

Caso Redolfi, 2020. Recuperado de:

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

¿Cómo será el consumidor argentino en 2020? (2020). *Trade & Retail*. Recuperado de:

[https://tradeyretail.com/388\\_iquest-como-sera-el-consumidor-argentino-2020](https://tradeyretail.com/388_iquest-como-sera-el-consumidor-argentino-2020)

Deloitte, 2018. En la búsqueda de la omnicanalidad. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad%20-%20reporte.pdf>

Devincenzi, A. (26, de mayo de 2020). El e-commerce en cuarentena creció en un mes mas que en todo 2019. *El Cronista*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-e-commerce-en-cuarentena-crecio-solo-en-un-mes-mas-que-en-todo-2019-20200526-0003.html>

iProUp, (27, de agosto de 2020). Sin filas ni demoras: Walmart estrena una innovadora forma de comprar en el supermercado en la Argentina. *iProUp*. Recuperado de:

<https://www.iproup.com/economia-digital/16253-walmart-estrena-una-nueva-forma-de-comprar-en-el-supermercado>

Ley 27.264 (2016). Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27264-263953/texto>

Martinez, P. D. y Milla, G. A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iykA7Wc\\_VzYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=planificacion+estrategica%2Bdefinición+porter&ots=uIZ5C1iz9V&sig=1v19aStJ84Fw9TaY8JDxQA39b\\_I#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iykA7Wc_VzYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=planificacion+estrategica%2Bdefinición+porter&ots=uIZ5C1iz9V&sig=1v19aStJ84Fw9TaY8JDxQA39b_I#v=onepage&q&f=false)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020. ¿Qué es la economía circular?

*Argentina.gob.ar*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular/introduccion>

Ministerio de Economía, (2020). Beneficios para empresas monotributistas y autónomos.

*Argentina.gob.ar*.

Recuperado

de:

<https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/beneficios-empresas-motribustistas-y-autonomos>

Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juarez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/2917875/Estrategias\\_competitivas\\_genéricas](https://www.academia.edu/2917875/Estrategias_competitivas_genéricas)

Porter, M. (1996). Recuperado de:

<http://fundacionmerced.org/bibliotecadigital/wp-content/uploads/2017/12/1.-Qué-es-Estrategia-M.Porter.pdf>

PWC Argentina. (2019). Recuperado de:

<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>

Rivas Plata, J. (18 de mayo de 2015). Las estrategias de distribución como fuente de ventaja competitiva. *Conexión Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/18/estrategias-canales-de-distribucion-como-fuente-ventaja-competitiva/>

Real Trends, (2021). Recuperado de: <https://www.real-trends.com/infografia/2021/septiembre/AR/resultados-cyber-monday.pdf>

Sainz de Vicuña Aincin, J. M. (2015). *El plan estratégico*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=bIh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=bIh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

