

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de**

**Licenciada en Administración**

**Planificación Estratégica de A.J. & .J.A. Redolfi S.R.L**



**Universidad Siglo 21**

**Nombre y apellido: María Yamila Chavez**

**DNI: 38.107.479**

**Leg. VADM07276**

**Tutora: Rinero Sofia**

**Ciudad: Córdoba**

**Fecha, Julio 2020**

## **Agradecimientos**

A mi familia, en especial a mis padres y hermanos, por ser motivo de inspiración y esfuerzo de mi trabajo.

A mi pareja que siempre me acompañó y estuvo en todo el recorrido del cursado de esta carrera.

A mi abuelo, que ahora es mi ángel, el cual siempre me incentivo a seguir para adelante y a cumplir los objetivos que me propusiera.

Por último a todas las personas que de una forma u otra me apoyaron y tuvieron buenos deseos hacia mí.

## **Resumen**

En el presente Reporte de Caso se realizó una Planificación Estratégica para la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L, organización mayorista dedicada a la comercialización de productos alimenticios, cigarrillos, refrigerados, etc., localizada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba en la localidad de James Craik. El objetivo del trabajo fue establecer un plan estratégico que le permita a la empresa alcanzar un crecimiento comercial, ampliando eslabones en la cadena de valor. Esta propuesta comienza con un análisis tanto interno como externo, evaluando oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Luego se procede a establecer planes de acción con sus respectivos costos, y por último se realizaron los diferentes indicadores para controlar la viabilidad del proyecto.

### *Palabras claves*

Planificación, estrategia, rentabilidad, Marketing, Recursos Humanos.

## **Abstract**

In this Case Report, a Strategic Planning was carried out for the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L, a wholesale organization dedicated to the marketing of food products, cigarettes, refrigerated products, etc., located in the Third Arriba department of the Province of Córdoba in the town of James Craik. The objective of the work was to establish a strategic plan that allows the company to achieve commercial growth, expanding links in the value chain. This proposal begins with both internal and external analysis, evaluating opportunities, strengths, weaknesses and threats. Action plans are established with their respective costs, and finally the different indicators are made to control the feasibility of the project.

### *Keywords*

Planning, strategy, cost effectiveness, Marketing, Human Resources.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Análisis de Situación.....</b>	<b>3</b>
Macroentorno. Análisis Pestel.....	3
Fuerzas Políticas.....	3
Fuerzas económicas.....	3
Fuerzas sociales.....	3
Fuerzas tecnológicas.....	4
Fuerzas ecológicas.....	4
Fuerzas Legales.....	4
Microentorno. 5 Fuerzas de Porter.....	5
Amenaza de Entrada de nuevos Competidores.....	5
Amenaza de Productos Sustitutos.....	5
Rivalidad entre los competidores del mercado.....	5
Poder de Negociación de los Proveedores.....	6
Poder de Negociación de los clientes.....	6
Análisis de Mercado.....	6
Análisis Interno. Cadena de Valor.....	7
Infraestructura.....	7
Gestión de Recursos Humanos.....	8
Desarrollo Tecnológico.....	8
Aprovisionamiento.....	8
Logística Interna.....	8
Operaciones.....	8
Logística Externa.....	8
Marketing y Ventas.....	9
Servicios.....	9
Estructura Organizacional.....	9
<b>Capítulo II. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
Planificación Estratégica.....	10
Aplicaciones Actuales.....	11

Estrategia Central: Integración vertical hacia Adelante.....	11
<b>Capítulo III. Conclusiones Diagnósticas.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo IV. Propuesta de Aplicación.....</b>	<b>14</b>
Plan de Implementación empresa Redolfi S.R.L.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Planes de Acción.....	15
Objetivos Específicos 1,2 y 3.....	15
<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo VI. Bibliografías.....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo VII. Anexos.....</b>	<b>25</b>
ANEXO A: <i>NUEVO LOCAL COMERCIAL</i> .....	25
ANEXO B: <i>EQUIPAMIENTO LOCAL COMERCIAL</i> .....	25
ANEXO C: <i>DETALLE COSTO COMBUSTIBLE Y HORA CHOFER</i> .....	26
ANEXO D: <i>ESCALA SALARIAL EMPLEADOS DE COMERCIO</i> .....	26
ANEXOS E: <i>COSTO CARTELERÍA Y FOLLETERÍA</i> .....	27
ANEXOS F: <i>COSTOS PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS</i> .....	28
ANEXOS G: <i>COSTOS, PREMISAS E INDICADORES PARA FLUJO DE FONDOS</i> .....	29

## Índice de Ilustraciones y Tablas

ILUSTRACIÓN 1 .....	19
TABLA 1.....	16
TABLA 2.....	20
TABLA 3.....	21
TABLA 4.....	28

## **Introducción**

A.J & J.A. Redolfi S.R.L., empresa mayorista de productos alimenticios ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, lleva 50 años en este rubro y posee una cadena de salones de venta mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. En la actualidad la empresa posee aproximadamente 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba, traspasando las fronteras provinciales hasta llegar al Sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

A través del tiempo ha demostrado ser una empresa de continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

A nivel Internacional las empresas se ven afectadas por el virus covid-19 (coronavirus), lo que ocasiona el aislamiento social y obligatorio de todas las personas. Este suceso provoca gran incertidumbre en todos los comerciantes debido a cómo deben posicionarse y enfrentar esta situación para lograr permanecer en el mercado, manteniendo a sus clientes y conquistando nuevos segmentos, resguardando al personal y sosteniendo la rentabilidad de su negocio. Las industrias destinadas a ofrecer productos alimenticios y demás que son requeridos por la población, tienen el privilegio de continuar en el mercado, con los cuidados necesarios, ya que muchas debieron cerrar debido al problema que hoy afecta a todo el mundo.

En este período de inseguridad a nivel económico y social se busca resguardar la salud de todas las personas, brindándoles los insumos necesarios para poder llevar adelante un tipo de vida diferente, para ello es necesario por parte de cada industria saber establecer una estrategia competitiva que permitirá aumentar la rentabilidad de la misma, y poder satisfacer la necesidad de cada sector.

El presente reporte busca establecer una planificación estratégica basada en una integración vertical hacia adelante, enfocándose en poder llegar al consumidor final estableciendo una venta directa.



Dos ejemplos claros de empresas que han establecido este tipo de estrategia son ARCOR y DANONE, empresas proveedoras de productos alimenticios, reconocidas a nivel mundial, que mediante la implementación de este tipo de estrategia han crecido y llegado a alcanzar un mayor y diversificado número de clientes.

## Capítulo I. Análisis de Situación

### *Macro entorno. Análisis Pestel*

#### *Fuerzas Políticas*

De acuerdo al Decreto 351/2020 publicado en el Boletín Oficial por el presidente convoca a todos los “intendentes e intendentas de los municipios del País a realizar, en forma conjunta con la Nación, la fiscalización y control de los precios máximos establecidos a principios de marzo” (Fernandez, 2020)(párr. 28). Los municipios realizarán todo el procedimiento pero la Sanción es tomada por la Secretaría de Comercio Interior de la Nación.

#### *Fuerzas económicas*

El nivel general de índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró una suba de 1,0% en marzo de 2020 respecto del mes anterior. Este aumento se explica como consecuencia de la suba de 0,9% en los “Productos nacionales” y de 1,4% en los “Productos importados”. Por otra parte, el nivel general de índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) mostró un aumento de 0,7% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 0,6% en los “Productos nacionales” y de 1,4% en los “Productos importados”. (INDEC, 2020)(párrs. 1,2)

Por otra parte el stock de la Deuda externa bruta a fines de Diciembre de 2019 se estimó en US\$ 277.648 millones, lo que implica una caída anual de 0.1%. Se registraron incrementos interanuales de 3,2% para el Banco Central, de 1,5% para otras sociedades financieras y de 0,8% para sociedades no financieras, mientras que se redujo en un 15,7% la deuda de las sociedades captadoras de depósitos y un 0,4% la deuda del Gobierno general. (INDEC, 2020) (pág. 6)

#### *Fuerzas sociales*

Conforme a datos brindados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), el Ingreso Promedio per Cápita de la Población mostró una evolución y alcanzó los 16.485 pesos mensuales durante el segundo semestre del año 2019 (INDEC, 2020). A su vez en el cuarto trimestre del año 2019, la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la Tasa de empleo alcanzó el 43% y la Tasa de Desocupación fue del 8,9%; mostrando un pequeño incremento

del empleo y un descenso en la desocupación. El incremento se notó mayormente en las mujeres, en el rango etario de entre 30 y 64 años. Y en los varones de entre 14 y 29 años se observó una disminución en la tasa de empleo de 2.0 p.p (INDEC, 2020).

### *Fuerzas Tecnológicas*

Desde la CCC (Cámara de Comercio de Córdoba) se anunció el lanzamiento de la plataforma digital y gratuita “Compra Amiga” desarrollada por el Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Córdoba, a través de la Secretaria de Comercio, en base a un acuerdo de cooperación comercial en el que el estado provee la plataforma de vinculación y los comerciantes la logística de entrega. Los comerciantes tienen tiempo de inscribirse hasta el 10 de abril del corriente año y luego comenzarían a recibir los pedidos con modalidad de entrega delibery, o a través de la coordinación de un horario de retiro en la sucursal. Los consumidores podrán abrir la plataforma y buscar un comercio cercano con un máximo de 700 metros de distancia, la compra tiene como requisito un mínimo de cinco artículos y un máximo de veinte, realizando el pago en el momento de la entrega. Dentro de esta plataforma se encuentra diferentes rubros como almacén, higiene, limpieza, lácteos, carnicería, bebidas, fiambres y verdulería (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020).

### *Fuerzas ecológicas*

Según datos satelitales brindados por la Comisión Nacional de Actividades Espaciales, la Provincia de Córdoba mostró una disminución de la cantidad de dióxido de nitrógeno los días posteriores a la cuarentena dispuesta por el gobierno Nacional, debido a la menor circulación de tránsito vehicular y aéreo y reducción de actividades de algunas industrias (CONAE, 2020).

### *Fuerzas legales*

Luego de la declaración de pandemia emitida por la OMS (Organización Mundial de la Salud) el 11 de marzo del 2020, en el decreto 297/2020 el presidente (Fernandez, 2020) declaró:

A fin de proteger la Salud Pública, lo que constituye una obligación inalienable del Estado nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de Aislamiento social, preventivo y obligatorio... La misma regirá desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica.... (párr. 22)

#### *Micro entorno- 5 fuerzas de Porter*

##### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Debido a la incertidumbre social que existe, en general las empresas no están seguras de invertir para entrar en un mercado, ya que a nivel económico no se muestran datos certeros de lo que pueda llegar a ocurrir. Si bien los productos alimenticios implican gran demanda, las industrias que ya existen dentro de ese mercado están bien posicionadas y cuentan con una amplia gama de clientes, ofreciendo productos de marcas conocidas a nivel mundial, haciendo difícil la entrada de nuevos competidores en estos momentos.

##### *Amenaza de Productos Sustitutos*

Cada día se suman más productos capaces de satisfacer la misma necesidad que los ya existentes en el mercado. Como contra de los productos ofrecidos por las distribuidoras mayoristas, los supermercados por ejemplo tienen una amplia gama de productos capaces de reemplazar a los ofrecidos por estas, debido a que ellos poseen sus propias marcas y los convierten en una fuerte amenaza, destacando que en este tipo de negocios se encuentran la mayor variedad de productos y en cada rubro tienen un número indefinido de insumos que reemplazan a otro.

##### *Rivalidad entre los competidores del mercado*

La rivalidad existente entre los productos ofrecidos por las empresas mayoristas es bastante alta. Como dijimos la demanda de estos productos es de gran magnitud, mayormente los alimentos y bebidas, por lo que existe mucha oferta dentro de este mercado. Hoy por hoy al ofrecer productos de primera necesidad, implica que exista

rivalidad en cuanto a los precios y a la comercialización de los mismos, para no bajar las ventas.

#### *Poder de Negociación de los proveedores*

Frente a las limitaciones que a nivel internacional se conocen por la Pandemia, en la Provincia de Córdoba surgieron cambios en la comercialización y distribución de los productos. En la mayoría de los almacenes se comenzó a implementar el servicio de delivery, permitiendo que todos los consumidores reciban la mercadería en su hogar. Además con la salida de la Tarjeta Alimentar del Plan Argentina contra el hambre, gran porcentaje de negocios pequeños dedicados a la venta de alimentos están sumando terminales de pago electrónico, generando otro medio de pago alternativo. Con estos cambios se genera una influencia bastante alta por parte de los proveedores en el consumidor por buscar constantemente la forma de llegar a ellos, generándoles facilidad y comodidad.

#### *Poder de Negociación de los clientes*

En general los clientes son almacenes chicos, con pocos empleados, escasos recursos, con volúmenes de ventas muy reducidos, lo cual hace que no influyan en el precio y el tipo de financiación de los productos. Pero al existir una alta competencia en este mercado, los clientes tienen el poder de decidir entre un distribuidor y otro en determinados productos.

#### *Análisis de mercado*

La Provincia de Córdoba, según datos brindados por INDEC tuvo en 2010 una población de alrededor de 3.308.876 personas, de las cuales 1.605.088 eran varones y 1.703.788 eran mujeres. En base a este informe se estimó que para el año 2020 la población aumentaría a 3.760.450, entre ellas 1.839.612 varones y 1.920.838 mujeres, lo cual hace un incremento de 451.574 personas más que representan un aumento de demanda a satisfacer (INDEC, 2020).

La empresa mayorista A.J & J.A. Redolfi S.R.L., abastece actualmente a varios segmentos de mercado como supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías,

restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías, ellos representan su cartera de clientes potenciales.

La actividad económica mostró en el mes de enero de este año una variación de -1,8% con respecto al mismo mes del año 2019. El estimador mensual de la actividad económica por sector reveló para el comercio mayorista, minorista y reparaciones una variación de 0,01% (INDEC, 2020)(párr. 1).

Durante el mes de febrero de este año las ventas en los supermercados sumaron un total de 72.577,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 62,8% respecto al mismo mes del año 2019. Las compras efectuadas por el consumidor de forma presencial en el salón comercial fueron de 71.597,276 miles de pesos, lo que representa el 98,6% de las ventas totales a precios corrientes, mostrando un aumento del 63%. El restante 1.4% fueron ventas realizadas por canal online (INDEC, 2020).

Por otra parte de acuerdo al problema internacional que hoy afecta a todos los países, se mostró un cambio de conducta en los consumidores. En base a una entrevista a la Gerente del Centro de Almaceneros, autoservicios y comerciantes minoristas de la Provincia de Córdoba, ella reveló datos sobre la consecuencia de la Pandemia en los compradores; por un lado antes de las medidas de aislamiento social, las personas se aglomeraban en supermercados e hipermercados, luego de las medidas adoptadas por el gobierno se observó un aumento de ventas en los comercios de productos alimenticios como, almacenes, verdulerías y carnicerías, los cuales representan negocios pequeños y que se encuentran en los sectores más cercanos de la población (Vanessa Ruiz, 2020).

#### *Análisis Interno- Cadena de Valor*

*Infraestructura:* La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba.

Se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$3.000.000 aproximadamente para ampliar la comercialización.

*Gestión de Recursos Humanos:* Actualmente posee un plantel de 132 personas, rigiéndose para la nómina salarial por el Convenio colectivo de trabajo de empleados de Comercio, con un nivel bajo de rotación, estableciendo promoción interna y con la ausencia de un área destinada a la selección e inducción de los mismos.

*Desarrollo Tecnológico:* Implementan el uso de las redes sociales para captar clientes en las páginas de facebook y Google My Business, se usa internet para realizar los pedidos de cada sucursal, y dispositivos móviles con conexión wifi para cada vendedor.

*Aprovisionamiento:* La empresa tiene un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, haciendo un estimativo de compra basado en la demanda semanal, stock actual y el detalle de la última compra.

*Logística Interna:* Cada sucursal debe realizar los pedidos con 24 horas de anticipación y cumplir con el día y hora determinado para realizarlo. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos por medio de autoelevadores manuales o mecánicos; el control de la misma lo realiza una persona de forma manual. La empresa posee 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos y 2 para guardar camiones de gran porte. Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

*Operaciones:* Compra y venta de productos terminados por cantidad, actuando como intermediaria entre la fábrica y el minorista y/o consumidor final.

*Logística Externa:* Manejan un tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo de aproximadamente 48 horas. Posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

*Marketing y Ventas:* No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Además son patrocinadores de las radios de James Craik y publican en las infoguías de Río Cuarto. Colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el video institucional.

Todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados.

*Servicios:* Cuenta con asesoramiento comercial, donde los vendedores asesoran a los clientes que desean instalar un local nuevo, brindando toda la información que necesitan y realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

*Estructura Organizacional:*

La empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., posee una estructura basada en una cultura de familia, donde se comparten valores fundamentados en el respeto, la confianza, honestidad, generando un ámbito agradable de trabajo, pensando en el crecimiento propio y de la empresa. A nivel institucional posee una departamentalización por funciones y geográfica; agrupando las principales áreas dentro de la organización y mostrando las sucursales que posee en diferentes territorios. Internamente se ejerce un tipo de autoridad formal y lineal, la cual es ejecutada por el gerente general sobre los empleados, imponiendo un tipo de liderazgo autocrático, recayendo sobre él las responsabilidades y la toma de decisiones.



## Capítulo II. Marco Teórico

### *Planificación Estratégica:*

En el libro “Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones” de Andrés Romero se define a la Planificación Estratégica como “las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Romero, 2010 (nueva impresión))(pág. 9).

Sainz de Vicuña Ancín por su parte define a la Planificación Estratégica como el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Ancín, 2017 (quinta Edición)) (pág. 62)

Todo Plan Estratégico consta de ciertos pasos para su implementación, Hill y Jones en su libro “Administración Estratégica” determinan que el proceso de Planeación comienza con la declaración de la misión corporativa y las metas corporativas principales. Esta declaración es seguida por la base del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y elección estratégica. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización. (Hill y Jones , 2009)

Existen diversos motivos que muestran controversia a la hora de realizar una planificación. Las huelgas, cambios sociales, inflación, incremento en la Tasa de Interés, escasez, encarecimiento de las materias primas, inestabilidad política, etc., hacen que generen sorpresas y difícilmente pueden ser previstas con precisión por el planificador (Ancín, 2017 (quinta Edición))(pág. 64).

La elaboración de un plan estratégico, realizado en forma sistemática, proporciona ventajas notables. La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. La Planificación permite a las organizaciones participar en la

construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. (Ancín, 2017 (quinta Edición))(págs. 64,67)

*Aplicaciones actuales:*

En base a una investigación se demostró que a nivel internacional varias compañías españolas se convirtieron en jugadoras globales en su industria destacándose en la gestión de sus capacidades tradicionales. Estas empresas decidieron evitar el riesgo y el gasto de abrir nuevos negocios en otros países, empleando en su lugar las alianzas y adquisiciones, enfocándose en América Latina y Europa. La velocidad también ha sido un factor importante en su éxito; la implementación veloz de proyectos les permitió adelantarse a otras multinacionales y con su experiencia en la integración vertical han sido capaces de distribuir sus productos rápida y eficazmente. Pese a que estas habilidades podrían ser rutinarias, las firmas españolas las han aprovechado al máximo y, como resultado, se han convertido en gigantes en su sector (Guillén y García, 2010).

*Estrategia central: Integración vertical hacia adelante:*

Integrarse verticalmente significa que las compañías ingresan en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocios de su industria básica, que es la fuente principal de su ventaja competitiva y de su rentabilidad. De este modo, las empresas formulan un modelo de múltiples negocios basándose en el ingreso a industrias que añaden valor a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto y/o reduce su estructura de costos. Una integración vertical hacia adelante establece que la compañía amplía sus operaciones hacia un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos (Hill y Jones , 2009)(pág. 346).

“En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de la producción”. (Robbins y Coulter , 2014)(pág. 245)

### **Capítulo III. Conclusiones Diagnósticas**

Luego de haber analizado el contexto actual en el cual se encuentra inmersa la empresa Redolfi S.R.L., se pretende implementar una estrategia vertical hacia adelante, adquiriendo una empresa minorista, haciendo crecer el negocio mediante la integración en un nuevo eslabón de la cadena de valor y así generar una venta directa con el consumidor, buscando reducir costos de distribución, mejorando la capacidad de negociación y estableciendo un mayor control ante la disminución de terceros y a la vez generar un incremento en la rentabilidad y en los clientes.

Entre las oportunidades que se presentan para la empresa se pueden destacar el incremento de la población en la Provincia de Córdoba, lo que conlleva un acrecimiento de demanda a satisfacer, el aumento de ventas en supermercados y comercios pequeños, que se encuentran más cercanos a la población debido al inesperado clima económico y social que se presentó frente a la Pandemia, donde el consumidor ante la legislación vigente solo puede circular en pocos metros y solo para realizar compras de bienes de primera necesidad, trámites o por trabajo. Además ante la menor circulación de vehículos, se observó una mejora en el medio ambiente, reduciendo el dióxido de nitrógeno en el aire, generando una recuperación de la atmósfera.

El problema que se presentó actualmente impacto de manera directa en las empresas, salvo en aquellas destinadas a la venta de productos alimenticios, para las cuales se les generó un clima favorable debido al aumento del consumo de estos productos.

La empresa cuenta con un gran posicionamiento en el mercado, y al ser proveedora de alimentos le permitió seguir funcionando y aprovisionando a los demás comercios, que si bien en su mayoría son clientes pequeños, ellos no influyen en los precios, pero si al existir mucha competencia en este rubro, hace que tengan el poder de cambiar de proveedor en determinados productos fácilmente. También frente al exceso de oferta de estos productos, la competencia toma medidas que hacen que influyan en todas las industrias, como por ejemplo aumento de precios en determinados bienes, generando malestar en la sociedad que enfrenta problemas críticos en cuanto a la economía y que debido a esto el gobierno tenga que tomar medidas para poder ejercer un control generado por la suba desmedida de precios, estableciendo una fuerte amenaza para el mercado.

Una de las debilidades que presenta hoy en día la empresa es la falta de capacitación en los recursos humanos, además de la falta de comunicación y una buena publicidad de sus productos; el solo usar la posición de mercado no basta, más cuando se presentan intensos cambios que vienen mostrándose en el país, y que requieren de una adecuación constante, las empresas deben ser flexibles y capaces de enfrentar esos cambios y contar con una buena organización interna.

La propuesta de aplicación de esta estrategia, se basa en la afirmación de que la compañía Redolfi S.R.L., siempre se destacó por implementar una diferenciación del producto, ofreciendo una variada cantidad de los mismos, incorporando servicios, estableciendo diferentes modalidades de financiación, y teniendo precios que resultan competitivos en el mercado. Frente a esta modalidad es que se busca seguir marcando una diferencia, para que la empresa siga creciendo y resultando ser una fuerte amenaza frente a la competencia, siendo audaz para captar clientes y poder mantener la rentabilidad del negocio.

El poder estar más cerca del consumidor final le va a permitir obtener una mayor información sobre el mercado, y un aumento de la valorización por parte del cliente. Establecer un mayor control, reducir costos de comercialización y poder establecer fuertes barreras de entrada para posibles nuevos competidores.

Actualmente las empresas se encuentran en un contexto totalmente cambiante, donde resulta necesaria la planeación de una estrategia que sea capaz de generar un crecimiento en el negocio y una satisfacción en el cliente. Constantemente se debe estar generando nuevos proyectos, ya que al evolucionar el mundo tan rápidamente, se debe saber afrontar cada cambio, y estar preparados para poder ganar la confianza del consumidor y mantener la fidelidad del mismo.

## Capítulo IV. Propuesta de Aplicación

### *Plan de Implementación empresa Redolfi S.R.L.*

Frente a la posibilidad de poder implementar una estrategia vertical hacia adelante, se pensó en perfeccionar la misión original de la empresa, la cual solo está orientada a brindar un servicio de distribución mayorista y frente a la capacidad de incorporar un nuevo eslabón en la cadena de valor, se debe hacer enfoque también sobre el interés de estar cerca del consumidor, estableciendo un contacto directo con ellos. Con respecto a valores y visión se considera que se adapta a los lineamientos fundacionales de la empresa.

### *Objetivo General*

✓ Establecer una Planificación Estratégica que permita a la empresa Redolfi S.R.L., alcanzar una rentabilidad del 5% para fines del año 2022.

Tomando como oportunidad el aumento de ventas registrado en los últimos meses en supermercados y comercios más pequeños, se intenta establecer un plan estratégico que permita lograr aumentar la rentabilidad, reduciendo costos. El porcentaje propuesto es la meta a cumplir teniendo en cuenta las amenazas que se enfrentan las empresas actualmente.

### *Objetivos Específicos*

1. Adaptar el área de logística en un 50% para fines de Septiembre de 2020, comenzando desde julio del mismo año.

Para poder cumplir en orden los procesos requeridos dentro de una empresa, se recomienda adaptar todas las áreas para evitar fallas y generar una disminución de costos que llevarán al aumento de la rentabilidad que se desea.

2. Mejorar la formación del personal en un 30% para fines del año 2022 con capacitaciones constantes, comenzando desde julio del corriente año.

Optimizar la capacidad del capital humano en un 30 % permitirá que la empresa no genere cuellos de botella por falta de conocimiento de los mismos, y se requiere alcanzar ese porcentaje debido a que la capacitación de una persona nunca llega a ser completa frente a los cambios imprevistos que surgen a nivel nacional. Por eso se sugiere siempre dentro de toda organización que sus empleados se enriquezcan de conocimiento.

3. Alcanzar un aumento del 30% de ventas para Diciembre de 2022, comenzando con el plan de promoción desde octubre del año 2020.

Establecer una estrategia de marketing que permita reconocer los productos y diferenciar a la empresa, implementando técnicas de promoción acordes a cada época del año y generando ofertas, esto permitirá complementar el logro del objetivo general, el saber llegar al consumidor y establecer una buena promoción aumentará el beneficio de la empresa.

#### *Planes de Acción*

##### *Objetivos Específicos 1,2 y 3.*

En la siguiente tabla se desarrollan los planes de acción a implementar para establecer la estrategia corporativa propuesta y lograr los objetivos planteados, efectuando los procesos necesarios en el área de Recursos Humanos, Logística y Marketing.

Tabla 1

*Planes de Acción, tiempo y costos*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Localizar el lugar comercial a adquirir y compra del mismo	01/07/2020	15/07/2020	Gerente General	Financiera y Administración	Financieros	-	\$ 1.360.000,00	Ver Anexo A
Control de stock de mercadería	15/07/2020	16/07/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Stock	-	\$ 500.000,00	Mercadería en Stock Ver Anexo B
Pago Alquiler del comercio	16/07/2020	30/12/2022	Gerente General	Financiera y Administración	Financieros	-	\$ 27.000,00	Mensual
Definir el depósito de almacenamiento de la mercadería	17/07/2020	20/07/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Depósito	-	\$ 0	Depósito Córdoba Capital
Selección del medio de transporte de mercadería para el nuevo comercio	20/07/2020	20/07/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Vehículo	-	\$ 4580,00	Ver Anexo C

Definir el método de recepción de pedido	20/07/2020	22/07/2020	Gerente de Ventas	Ventas	Dispositivos Móviles, Computadoras	-	\$ 30.000,00	Compra de Dispositivo Móvil
Refacción del comercio adquirido	22/07/2020	31/08/2020	Jefe de Depósito y Logística	Administración	Financieros	-	\$ 120.000,00	Estantes Góndolas Muebles
Búsqueda, selección y contratación de representante del área de RR.HH	01/07/2020	10/07/2020	Gerente General	Gerencia	Incorporación	-	\$ 125.400,00	Mensual Básico Jubilación Obra social
Búsqueda y contratación de personal para nuevo negocio	30/08/2020	15/09/2020	Gerente General	Gerencia	Sueldo	-	\$ 131.241,71	Sueldo Básico Jubilación Obra social Ver Anexo D
Evaluar el nivel de formación del personal de la distribuidora	11/07/2020	15/07/2020	Gerente de RR.HH	Administración	-	-	\$ 0	-
Evaluar el grado de satisfacción y desempeño de los empleados	11/07/2020	15/07/2020	Gerente de RR.HH	Administración	-	-	\$ 0	-
Mejorar la adecuación Persona- Puesto	15/07/2020	15/08/2020	Gerente de RR.HH	Administración	-	-	\$ 0	-

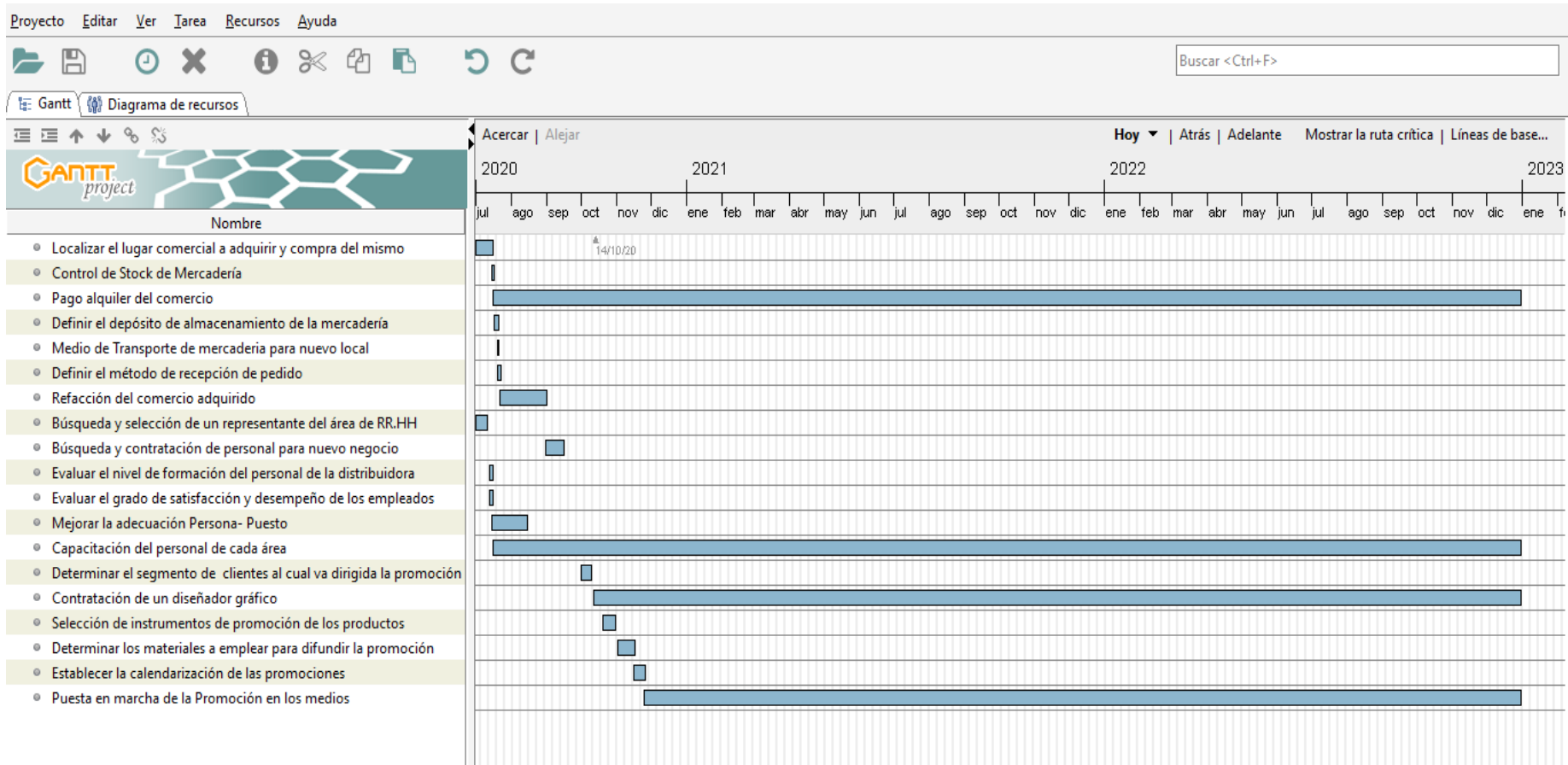


Capacitación del personal de cada área	16/07/2020	30/12/2022	-	Asesoría Externa	-	ASG S.A	\$ 2.500,00	Por Hora (Capacitación más Viáticos y costo De uso de Proyector)
Determinar el segmento de clientes al cual va dirigida la promoción	01/10/2020	09/10/2020	Gerente de Ventas	Ventas	-	-	\$ 0	Llegar a Nuevos clientes
Contratación de un diseñador Gráfico	10/10/2020	31/12/2022	Gerente de Ventas	Ventas	Sueldo	-	\$ 45.600,00	-
Selección de instrumentos de promoción de los productos	20/10/2020	30/10/2020	Gerente de Ventas	Ventas	-	-	\$ 0	Promociones “Push” Ofertas y Descuentos
Determinar los materiales a emplear para difundir la promoción	01/11/2020	16/11/2020	Gerente de Ventas	Ventas	Financieros Materiales	-	\$110.000,00	Folletería Cartelería Ver Anexos E
Establecer la calendarización de las promociones	16/11/2020	25/11/2020	Gerente de Ventas	Ventas	-	-	\$ 0	-
Puesta en Marcha de la Promoción en medios	25/11/2020	30/12/2022	Gerente de Ventas	Ventas	Radios Tv Revistas Redes sociales	-	\$530.000,00	Ver Anexos F

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 1

Diagrama de Gantt para Planes de Acción



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2

## Flujo de Fondos Empresa Redolfi S.R.L

<b>Cash Flow Proyectado Empresa Redolfi S.R.L</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por ventas de mercaderías	\$455966,436	\$642912,675	\$867932,112
Plan de Acción 1	\$0	\$25617,199	\$34583,218
Plan de Acción 2	\$0	\$15370,319	\$20749,931
Plan de Acción 3	\$0	\$68394,965	\$92333,203
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$455966,436</b>	<b>\$752295,158</b>	<b>\$1015598,464</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de mercadería vendida	\$210824,367	\$297262,358	\$401304,183
Otros Costo de Venta	\$146530,375	\$206607,829	\$278920,570
Gastos Administrativos	\$10968,036	\$15464,931	\$20877,657
Gastos de Comercialización	\$16266,424	\$22935,657	\$30963,137
Gastos Financieros	\$56480,277	\$79637,191	\$107510,208
Otros Egresos	\$1266,777	\$1786,156	\$2411,310
Plan de Acción 1	\$2176,580	\$463,298	\$625,452
Plan de Acción 2	\$1647,367	\$4873,443	\$6579,147
Plan de Acción 3	\$731,200	\$9684,360	\$13073,886
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$446891,404</b>	<b>\$638715,223</b>	<b>\$862265,550</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$9075,033</b>	<b>\$113579,936</b>	<b>\$153332,913</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$5898,771</b>	<b>\$73826,958</b>	<b>\$99666,394</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

*Cálculo de TIR y VAN*

Inversión a realizar	-39854,733
Flujo del período 1	5898,771
Flujo del período 2	73826,958
Flujo del período 3	99666,394
<b>VAN</b>	14541,670
<b>TIR</b>	<b>86%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4

*Cálculo de ROI*

ROI	
Beneficios	\$ 257048,835
Costos	\$ 39854,733
<b>ROI</b>	<b>545%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Frente al entorno cambiante que hoy se vive en el país, frente a todas las cuestiones negativas que se generan por este suceso impredecible, surge una oportunidad para las empresas que se dedican a la venta y comercialización de productos alimenticios. La importancia del análisis del mercado y de saber aprovechar las circunstancias, genera que se proyecten estrategias que conlleven a mejorar cada proceso dentro de una organización y hacer de ella una empresa más rentable.

Gracias al estudio situacional que se realizó a la distribuidora Redolfi S.R.L., se logró conocer determinadas debilidades que la empresa presenta actualmente, en determinadas áreas como Recursos Humanos, y que son necesarias de analizar y saber establecer una mejora en esos ámbitos para lograr el cumplimiento de los objetivos y seguir soñando con un crecimiento comercial.

Hay que rescatar además que la empresa cuenta con fortalezas; contar con amplio volumen de clientes, calidad en productos, reconocimiento de marcas y demás, las cuales hacen que se tomen como elemento esencial a la hora de establecer una Planificación estratégica adecuada para la compañía.

El establecimiento de la Planificación Estratégica propuesta, basada en realizar una estrategia vertical hacia adelante, permitió establecer indicadores que llevaron a verificar el resultado de la implementación de este plan, mostrando tanto los gastos para la inversión, como los beneficios que se pueden obtener.

En base a los resultados obtenidos, se llega a la conclusión de que resulta viable implementar este proyecto de inversión, la empresa cuenta actualmente con una buena situación económica y financiera, para la cual este plan mejoraría notablemente su rentabilidad. El tiempo de implementación está pensado para tres años comenzando con los mejoramientos necesarios internos desde el año en curso (2020).

El panorama para las empresas no siempre se presenta muy beneficioso, están inmersas en constantes cambios totalmente ajenos y lejos de ser sucesos predecibles. Hoy tenemos un clima, pero quizás mañana ya sea otro, nunca se sabe qué tiempo puede durar,

pero lo que sí se puede decir es que hay que ser capaces de afrontar cada situación, analizando minuciosamente cada detalle, cada acción, priorizando cada fortaleza, aprovechando cada oportunidad, mejorar la debilidad y hacer frente a cada amenaza.

Luego de este análisis se recomienda no solo la implementación de este proyecto, sino también continuar con el mejoramiento de los procesos internos, generando valor a todo aquello que aporta al logro del objetivo central de la empresa.

Además y para concluir se recomienda contar con personas capaces de explorar nuevas oportunidades, con la motivación y el ingenio de analizar nuevos caminos y llegar a nuevos destinos, a través de los conocimientos y de la experiencia.

## Capítulo VI. Bibliografías

- Ancín, J. M. (2017 (quinta Edición)). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Cámara de Comercio de Córdoba. (7 de Abril de 2020). *Cámara de comercio de Córdoba*. Obtenido de [camcomcba.com.ar](http://camcomcba.com.ar)
- CONAE. (1 de Abril de 2020). *Argentina* . Obtenido de <http://www.argentina.gob.ar>
- Fernandez. (8 de ABRIL de 2020). *Boletin Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.boletinoficial.gob.ar>
- Fernandez. (19 de Marzo de 2020). *Boletin Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.boletinoficial.gob.ar>
- Guillén y García. (2010). *Dialnet Plus*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es>
- Hill y Jones . (2009). *Administración Estratégica*. México: CENGAGE Learning.
- INDEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>
- INDEC. (6 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>
- INDEC. (6 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.indec.gob.ar>
- INDEC. (23 de ABRIL de 2020). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA* . Obtenido de <http://indec.gob.ar>
- INDEC. (20 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina* . Obtenido de <http://www.indec.gob.ar>
- INDEC. (26 de MARZO de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina* . Obtenido de <http://indec.gob.ar>
- INDEC. (26 de MARZO de 2020). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA* . Obtenido de <http://indec.gob.ar>
- Robbins y Coulter . (2014). *Administración* . México: Pearson .
- Romero, A. F. (2010 (nueva impresión)). *Google Académico* . Obtenido de <http://scholar.google.es>
- Vanesa Ruiz. (1 de Abril de 2020). *Centro de Almaceneros, autoservicios y comerciantes minoristas de Córdoba*. Obtenido de <http://www.almaceneroscba.com.ar>

## Capítulo VII. Anexos

### Anexo A: Nuevo Local Comercial


Inmuebles Comerciales   Negocios y Franquicias   Blog   Valorar negocio

USD 15.000

MINI MERCADO Y PAGO FÁCIL INCLUIDO.

Alimentos y Bebidas; Almacenes  
Córdoba, Av. Marcelo T. de Alvear 820, X5000KGY Córdoba, Argentina







### Anexo B: Equipamiento Local Comercial


Inmuebles Comerciales   Negocios y Franquicias   Blog   Valorar negocio



"MERCADITO DE LAS ARTES" El inmueble cuenta con 60 m<sup>2</sup> en una excelente ubicación (Marcelo T de Alvear 820), cuenta con el servicio de Pago Fácil (propio y dentro del negocio) lo cual es fuente adicional de ingresos y gran llamador de clientes. Esta próximo al edificio de Aprox y frente del "paseo de las pulgas", siendo un lugar muy concurrido y asegurando clientela constante todos los días. El comercio se encuentra en optimo funcionamiento, se entrega con mercadería exhibida completa y stock, para asegurar rentabilidad desde el primer día. Tiene muy buena iluminación LED, seguridad, orden y limpieza para asegurar el mejor servicio. Cuenta con 7 heladeras verticales para bebidas (2 propias), 1 heladera vertical para lácteos "La Serenisima", 1 heladera horizontal exhibidora para embutidos y sandwicheria (propia), 1 freezer para helados, hielo y congelados, 1 aire acondicionado, 1 computadora completa con lectora de código de barras para la caja con sistema de facturación incluido, 1 maquina cortadora de fiambres en excelente estado, 1 maquina de café al paso. Iluminación LED bajo consumo, cartel luminoso, cortina mecánica para mayor seguridad, servicio de alarma gratuito brindado por Pago Fácil. Alquiler y expensas bajas. Por consulta de facturación u otra, no dude en llamar.

---

 **Información Financiera**

- **Venta anual:** Sin Datos
- **Ganancia anual:** Sin Datos

 **Incluye propiedad:** No

 **Información del Negocio**

- **Tipo de operación:** Venta de negocio / empresa
- **Cantidad de empleados:** 0
- **Dimensión del Negocio:** Sin Datos
- **Fundación:** 0
- **Web:** Sin Datos

---

Ubicación





### Anexo C: Detalle costo combustible y hora chofer

DETALLE	COSTO
Combustible promedio mensual	\$4000
4 Horas mensuales	\$580
TOTAL	\$4580

### Anexo D: Escala Salarial Empleados de Comercio

		MAESTRANZA			ADMINISTRATIVO						CAJERO		
		A	B	C	A	B	C	D	E	F	A	B	C
BASICO		\$ 35.790,08	\$ 35.925,50	\$ 36.400,06	\$ 36.298,45	\$ 36.501,96	\$ 36.705,33	\$ 37.315,59	\$ 37.824,00	\$ 38.569,83	\$ 36.467,90	\$ 36.705,32	\$ 37.010,43
		PERSONAL AUXILIAR			AUXILIAR ESPECIALIZADO		VENDEDOR						
		A	B	C	A	B	A	B	C	D			
BASICO		\$ 36.467,90	\$ 36.806,91	\$ 37.925,71	\$ 36.874,88	\$ 37.485,03	\$ 36.467,90	\$ 37.485,16	\$ 37.824,00	\$ 38.569,83			
		ART. Nº 23		ART. Nº 30		ART. Nº 36							
		ARMADO DE VIDRIERA		CAJERO "A" Y "C"		CAJERO "B"		AYUDANTE DE CHOFER					
								1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR	MAS DE 100 KMS				
ADICIONAL		\$ 1.435,68		\$ 4.467,33		\$ 17.618,55		\$ 2,99	\$ 3,69				
		ART. Nº 36											
		CHOFER											
		1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR	MAS DE 100 KMS										
ADICIONAL		\$ 3,68	\$ 4,31										

ABRIL 2020

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows

## Anexos E: Costo Cartelería y Folletería

Aplicaciones Gmail YouTube Maps
Windows


**TARIFA PARA SERVICIOS DE PUBLICIDAD**

Cartelería

Editorial

Folletería

Otros servicios publicitarios



Tarifas indexadas para servicios de Publicidad, incluyendo tareas de Cartelería, Editorial, Folletería, Otros servicios publicitarios.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a

**PUBLICIDAD CARTELERÍA**

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Afiche A3</u>	\$ 6,506	\$ 3,715	\$ 2,343	<a href="#">Consultar</a>
<u>Banner impreso</u>	\$ -	\$ -	\$ 3,012	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño de cartel de fachada</u>	\$ 14,458	\$ 11,044	\$ 6,546	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño de stand</u> <small>Diseño morfológico, elección de mobiliario, etc.</small>	\$ 34,539	\$ 25,704	\$ 15,663	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gigantografía</u>	\$ 16,466	\$ 9,338	\$ 5,301	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gráfica para stand</u> <small>Gráfica aplicada sobre estructura pre-diseñada/panelizado</small>	\$ 20,282	\$ 14,458	\$ 8,715	<a href="#">Consultar</a>
<u>Ploteado para vidriera</u>	\$ 7,229	\$ 4,819	\$ 2,952	<a href="#">Consultar</a>
<u>Ploteado vehicular</u>	\$ 13,253	\$ 9,237	\$ 5,823	<a href="#">Consultar</a>

Active Windows  
Ve a Configuración para activar Windows

Aplicaciones Gmail YouTube Maps
Windows

**Volantes 75% más económicos que una imprenta tradicional**

**Algunas ofertas:**

- 5.000 volantes 10 x 7,5 **\$190\***  
\* Oferta por la 2ª impresión (1ª impresión \$1200)
- 10.000 volantes 10 x 7,5 **\$1880**  
Consultá cómo podés bajarlo a \$1692
- 10.000 volantes 10 x 15 **\$2900**  
Promoción

Promoción no acumulable con otros descuentos

**Todos los volantes se imprimen:**



A todo color  
(ambas caras)



Papel ilustración brillante 115 o 150 grs.



Imprenta off-set de primera calidad  
(origen japonés y alemán)



Volantes con calidad garantizada al 100%

**¿Cómo podemos ayudarle?**

Presupuestos, dudas... respondemos al instante

Su consulta:

Ej. "Presupuesto 10.000 folletos 10x15 papel grueso"

¡Respuesta inmediata!

Enviar



"La calidad de los folletos excelente, muy buen servicio, la atención de primera y el precio... increíble!" Juan Carlos Flores (Gollat SRL)

GRANTIA 100% CALIDAD

Si la impresión no alcanza la calidad que esperaba, ¡le devolvemos su dinero!



Si encuentra un precio mejor, ¡LE DEVOLVEMOS LA IMPERDIBILIDAD!



PRECIO IMBATIBLE!!!

 Active Windows  
 Ve a Configuración para activar Windows

## Anexos F: Costos Publicidad en los medios

Aplicaciones Gmail YouTube Maps

# Publicidad en Radios

Tarifas VIGENCIA Enero 2020

FM 93.9		AM 1010 y FM 106.9	
Horario	Valor segundo	Horario	Valor segundo
06.00 am a 13.00 pm	\$ 92,00	05.30 am a 13.00 pm	\$ 118,00
13.00 pm a 20.00 pm	\$ 76,00	13.00 pm a 18.00 pm	\$ 92,00
20.00 pm a 01.00 am	\$ 71,00	18.00 pm a 22:00 pm	\$ 76,00
Rotativo	\$ 80,00	22.00 pm a 1:00 pm	\$ 71,00
*Consulte por promociones o paquetes		Rotativo	\$ 90,00
		*Precios de AM agregar IVA *Consulte por promociones o paquetes	

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

### TARIFA PARA SERVICIOS DE REDES SOCIALES



Tarifas indexadas para servicios de Redes sociales.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a profesionales a presupuestar y cobrar por su trabajo, como a clientes que buscan saber cuanto deberían pagar por los mismos. Cada proyecto debe ser presupuestado basado en sus requerimientos, por lo que esta lista de precios debe ser tomada como una referencia orientativa.

Esperamos que te sea de utilidad.

### REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 1,365	\$ 1,125	\$ 1,004	<a href="#">Consultar</a>
<u>Concurso en muro</u>	\$ 10,804	\$ 9,237	\$ 7,631	<a href="#">Consultar</a>
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 v 5 posteos</u>	\$ 6,827	\$ 5,783	\$ 4,819	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 v 10 posteos</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<a href="#">Consultar</a>
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 2,008	\$ 1,727	\$ 1,084	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 924	\$ 643	\$ 743	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de videos</u>	\$ 1,888	\$ 1,365	\$ 1,125	<a href="#">Consultar</a>

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Descarga que se ha table de trabajo en referencias como CLIENTES A y empresas e instituciones con más de 30

### Anexos G: Costos, premisas e indicadores para Flujo de Fondos

Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Lugar Comercial Adquirido	\$1360,000.00	\$0.00	\$0.00
Stock de Mercadería	\$500,000.00	\$0.00	\$0.00
Combustible y Horas extras chofer	\$4,580.00	\$6,457.80	\$8,718.03
Compra de Dispositivo Para Pedidos	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00
Pago de Alquiler del local	\$162,000.00	\$456,840.00	\$616,734.00
Refacción del local	\$ 120,000.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2176,580.00</b>	<b>\$463,297.80</b>	<b>\$625,452.03</b>

Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Contratación Gerente de RR.HH	\$752,400.00	\$2298,582.00	\$3103,085.70
Contratación Personal Nuevo comercio	\$524,966.84	\$2405,660.54	\$3247,641.73
Capacitación del personal	\$120,000.00	\$169,200.00	\$228,420.00
Contratación de Licenciado en Administración	\$250,000.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1647,366.84</b>	<b>\$4873,442.54</b>	<b>\$6579,147.43</b>

Plan de Acción 3	2020	2021	2022
Contratación de un diseñador gráfico	\$91,200.00	\$369,360.00	\$498,636.00
Materiales de difusión de Promoción	\$110,000.00	\$729,000.00	\$984,150.00
Promoción en medios de Comunicación	\$530,000.00	\$8586,000.00	\$11591,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$731,200.00</b>	<b>\$9684,360.00</b>	<b>\$13073,886.00</b>

Premisas Generales
Los ahorros en costos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
El aumento de ventas será proporcional a la cantidad de años
Al aumentar las ventas el costo de ventas aumentará un 43%
Al aumentar las ventas los gastos aumentaran un 43%
Los ingresos y Egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Los aumentos de ventas y los costos ya incluyen IVA

Inflación (REM)	2020		2021		2022	
	43%	1.43	41%	1.41	35%	1.35

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de Referencia LELIQ	54%

RENTABILIDAD 2018	1.94%
RENTABILIDAD 2022	9.8%
DIFERENCIA	7.9%



