



**Elaboración de un Plan estratégico enfocado en las ventas para mejorar la rentabilidad, caso: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Carol Evangelina Fischer**

**DNI 23.989.833**

**Legajo: VADM08240**

**Licenciatura en Administración**

**Tutor: Carlos Vittar**

**Año: 2020**

## Índice de contenido

Índice de contenido .....	2
Índice de Tablas.....	3
Índice de Anexos .....	3
Resumen .....	4
Abstract .....	4
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Macro entorno .....	8
Análisis PESTEL.....	8
Micro entorno .....	14
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	14
Cadena de Valor .....	15
Diagnóstico Organizacional .....	18
Análisis FODA .....	18
Análisis específico.....	19
Análisis de la Matriz Ansoff .....	19
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y Discusión.....	23
Propuesta .....	25
Objetivos General.....	25
Objetivos Específicos .....	25
Alcance .....	26
Plan de Acción.....	26
Propuesta de medición o Evaluación.....	30
Diagrama de Gantt.....	32

Conclusiones .....	33
Recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	41

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis FODA</i> .....	18
Tabla 2 <i>Ajuste de resultados con inflación proyectada</i> .....	31
Tabla 3 <i>Resultado Final</i> .....	31
Tabla 4 <i>Diagrama de Gantt</i> .....	32

## Índice de Anexos

Anexo 1– Plan de Acción 1 para objetivo 1 - Presupuesto Capacitación de la Fuerza de Ventas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	41
Anexo 2 – Plan de acción 1 para objetivo 2 - Presupuesto Capacitación del Área Logística de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	46
Anexo 3- Plan de acción 2 para objetivo 3 - Presupuesto para el área de Comercialización de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	47
Anexo 4 - Plan de acción 4 para objetivo 5 - Presupuesto para la apertura del autoservicio y distribuida en Villa María .....	48
Anexo 5 - Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	49

## **Resumen**

El siguiente RC está basado en la compañía A.J & J.A. Redolfi S.R.L., que posee una cadena de salones de ventas mayoristas. La situación problemática analizada de este caso, se delimitará a estudiar la oportunidad de mejorar la rentabilidad a través del incremento de ventas al identificar los puntos fuertes y débiles a través del análisis del macro y micro entorno. La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Al centrarse en la mejora que necesita esta empresa, se propone un plan de acción para llevar a cabo el Plan Estratégico de incrementar las ventas mejorando la rentabilidad de la empresa. En los resultados se podrá observar la importancia de llevar adelante este plan de acción para lograr los objetivos.

Palabras Claves: Planificación – Ventas – Rentabilidad – Presupuestos

## **Abstract**

The following RC (case report) is based on A.J & J.A. Redolfi S.R.L. Company which has a chain of wholesale market. The difficulties studied in this case will be focused on the opportunity to boost profitability through the increase in sales by identifying strengths and weaknesses through the analysis of the micro and macro environment. Strategic planning is the process used to formulate and execute the strategies in the organization in order to include it, according to its mission, in the context in which it is found. By focusing on the improvement needed by the company, an action plan is proposed to carry out the Strategic Plan so as to try to increase sales by enhancing company's profitability. The importance of carrying out this action plan to accomplish the objectives will be shown in the results.

Key Words: Planning - Sales - Profitability – Budgets

## Introducción

Propuesta para aumentar las ventas mejorando la rentabilidad mediante una planificación estratégica, se toma como caso de estudio la compañía A.J. & J.A Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La situación problemática analizada de este caso, aparenta ser en varias áreas, pero se delimitará a buscar un aumento en las ventas mejorando la rentabilidad de la empresa. Dado que la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa de rentabilidad fue bajando. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Por otro lado los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercaderías (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Tomando como antecedente teórico, al autor Thompson, define que una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades

de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja. Hay distintos tipos de acciones y enfoques que suelen caracterizar la estrategia de una compañía en una industria o giro de negocios particular. Se aprecia un ejemplo más concreto de las acciones específicas que constituyen la estrategia de una empresa..., que describe la estrategia de McDonald's en la industria de la comida rápida, algunas de ellas: Acciones para obtener ventas y participación de mercado con mejores características de desempeño, diseños más atractivos, mejor calidad o servicio al cliente, mayor variedad u otras acciones semejantes. Acciones para obtener ventas y participación de mercado con precios muy bajos basados en costos aún más bajos. Acciones para ingresar a nuevos mercados geográficos o de productos, o para salir de mercados existentes. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) . Este antecedente le sirve al TFG para armar un plan estratégico, con la oportunidad de mejorar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de ventas, dando un valor agregado al cliente, con descuentos y promociones, para fidelizar a los mismos y a futuros clientes, como también la posibilidad de la apertura de un nuevo local en la localidad donde cerraron hace varios años, para llevar a cabo estos planes de acción, es necesario una planificación estratégica.

El antecedente de campo del TFG, Planificación Estratégica para la Empresa Delfín Supermercado Sucursal La Francia. Es un supermercado mayorista, de la Ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, donde se implementó la planificación estratégica, el cimiento de dirección y la herramienta de gestión fundamental, para que la organización se convierta en la empresa líder del mercado, desarrollando ventajas competitivas sustentables en el tiempo. (Ghiano, 2009) se puede implementar para este caso, el plan estratégico que sea capaz de aumentar las ventas mejorando su rentabilidad, atendiendo a un mayor número de clientes de manera eficiente, disminuyendo sus costos operativos y de distribución, capacitando al personal, buscando así acompañar y guiar a todo el personal en este nuevo proceso de cambios, a los fines de que la empresa obtenga los resultados esperados.

El presente trabajo tiene por finalidad aplicar un plan estratégico que favorezca un aumento de las ventas, mejorando la rentabilidad en la organización,

analizando sus ventas actuales y cuáles serían las futuras, proponer la apertura de un nuevo local comercial en otra zona geográfica estratégica, atraer nuevos clientes, fidelizarlos y expandir la marca.

## Análisis de situación

Al centrarse en la mejora que necesita esta empresa, dado que la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa de rentabilidad fue bajando. Situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitiva la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Las sucursales no son autónomas, el mayor costo variable de un producto es el flete, teniendo la posibilidad de ahorro ya que la entrega correría a cuenta de los proveedores, crear los procesos necesarios que midan la rentabilidad de cada sucursal. Si bien la empresa tiene 6000 clientes en cartera, no cubre todos los clientes que pueden atender, porque hay un sector informal que no atiende y que son los que no están inscriptos en la AFIP. Para esto hay que buscar clientes como reventas que tengan acceso a estos clientes, hacer una lista de precios especiales y vender a través de terceros. El informe cuenta como aumenta la facturación año a año, a partir del 2006 Argentina tiene inflación ¿esto qué quiere decir? que será obvio que la facturación anual crezca año vs año pero no la rentabilidad. La empresa tiene un problema en la determinación de su *mark up*, es decir la determinación del precio de ventas en relación de sus costos por lo tanto tiene dificultades en determinar su margen de utilidad, las ganancias en relación al precio de venta. No cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo tanto no solo no capacita, ni induce, tampoco tiene un índice de salarios, ¿qué quiere decir? no tiene un proceso del punto óptimo de salarios que debe ganar un gerente, un jefe de ventas, un vendedor, etc.

Se analizará el contexto externo a la empresa.

### *Macro entorno*

#### *Análisis PESTEL*

“La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos” (Parada, 2013)

### *Factores Políticos*

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri —que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección— perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, ex presidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Esta votación tiene grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. (Santandertrade, 2020)

En el actual marco político esta Distribuidora puede verse beneficiada por su rubro y las perspectivas de crecimiento post pandemia. (Elaboración propia)

### *Factores Económicos*

Según datos de marzo, del INDEC, la inflación del 2019 fue de 53,8%, el valor más alto en casi 30 años. Después de un 2018 con un nivel de precios que rozó el 50%, el año pasado finalmente cerró en el valor más alto de los últimos 28 años. (Indec, 2020). De acuerdo a los informes del INDEC, publicados en el diario Nación del 14 de Mayo de 2020, la inflación fue de 1,5% en abril y acumula 45,6% en doce meses. (La Nación, 2020)

Y respecto al índice de precios al consumidor en abril de 2020, La división alimentos y bebidas fue la de mayor variación e incidencia en el mes del 3,2%. Los principales aumentos se observaron en rubros con un alto componente estacional como frutas y verduras, tubérculos y legumbres. También se observaron alzas en Carnes y derivados; Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc. Y en bebidas alcohólicas y tabaco del 1,4%. (Indec, 2020)

Si bien el comercio se vio, sin duda, perjudicado, hay rubros de la economía que no sufrieron una caída abrupta de sus ventas por tratarse de medios de subsistencia o para mantener la higiene (una de las únicas formas de frenar el contagio es a través del uso indiscriminado de antisépticos y jabones). Según un informe hecho por la consultora Scentia, que mide los tickets de venta en cadenas de

farmacias, autoservicios, almacenes, supermercados e hiper mayoristas, las farmacias crecieron más de un 24% en volumen en la primera quincena de Marzo comparado a 2019. En cuanto a los mayoristas, suma el estudio, que venían en baja comparados al año anterior, tuvieron un aumento en volumen en la semana del 9 al 15 de Marzo que pronto mermó en la siguiente, aunque alimentación, desayuno y merienda siguieron arrojando números más altos. Por último, en las primeras tres semanas de Marzo, los supermercados crecieron casi un 30% en unidades. Comparado con 2019, lo que más creció fue la categoría alimentación, seguida de limpieza y percederos. (CADAM, 2020)

Como se desarrolló anteriormente en lo que respecta al panorama político; y en momentos en que el avance de la pandemia del coronavirus mantiene en vilo al mundo, el Gobierno nacional lanzó una batería de medidas para reducir la propagación en el marco de una situación económica endeble y con proyecciones negativas. (Infocielo, 2020)

Un estudio del Instituto para el Desarrollo Social Argentino (Idesa), en base a datos del Indec, detalló que solo el 55% de los hogares argentinos tiene como jefe a un empleado en relación de dependencia registrado, y de ese total, el 16% son pobres. En tanto, el 22% tiene como jefe a un asalariado no registrado (el 43% son pobres) y el 23% tiene como jefe a un cuentapropista (35% son pobres). (Diario del Oeste, 2020)

Ante ello, el gobierno ha decidido invertir en políticas económicas y sociales una suma superior a los 600.000 millones de pesos, un equivalente al 2% del PBI.

El dinero distribuido vía subsidios, ayuda social, AUH, Ingreso Familiar de Emergencia (11.382.417 personas solicitaron éste beneficio), etc., evidentemente servirá para la subsistencia de los que menos tienen y reingresará al consumo, principalmente de alimentos y elementos de la canasta básica. Con este panorama esta empresa por ser del rubro de distribución alimentos y afines no verá afectado su funcionamiento.

### *Factores Sociales*

El problema de la pobreza en la Argentina es uno de los principales factores para la falta de crecimiento y mejora en la calidad de vida de las personas.

Según un perfil sobre la pobreza en la Argentina publicado por “Voces en el Fénix” sostiene lo siguiente:

De acuerdo con datos cotejados por la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Argentina registra una de las mayores caídas en la incidencia de la pobreza multidimensional en la región. (Fenix, 2019) La clase media ha menguado en porcentajes preocupantes debido a la pérdida del poder adquisitivo de su salario debido a la inflación, los excesivos impuestos y la imposibilidad del ahorro. Sin embargo, la clase media sigue siendo el motor de consumo real, no subsidiado, de alimentos y bienes de todo tipo. Esto favorece a la producción y distribución de alimentos aún en medio de la crisis actual. Como por ejemplo esta empresa analizada.

### *Factores Tecnológicos*

La pandemia generará cambios trascendentes en nuestras vidas, en lo comercial ha provocado un salto con grado de avance continuo en la compra online, donde la tecnología ya avanzaba en determinadas categorías pero sin tener un grado importante de participación en consumo masivo. Como contrapartida los canales de distribución veían una potencial oportunidad, considerándola en base a estructura disponible y la relación del tiempo a transcurrir. Pero la demanda se quintuplicó y los recursos colapsaron, provocando una crisis circunstancial con faltantes de productos y demoras de entregas que se corrigen de acuerdo a las posibilidades, pero que determinan tener en cuenta la nueva estructura tecnológica y logística que la demanda exige. No es un hecho circunstancial ni coyuntural, el online en consumo masivo tuvo un crecimiento explosivo no previsto que se consolidará en el transcurso del año. Es necesario que todos los canales de distribución consideren actualizar sus sistemas porque este proceso determinará una nueva posición competitiva de servicio, que ya no estará vinculada a generaciones tecnológicas, sino a un requerimiento validado y priorizado del consumo. Todos los consumidores estaban en conocimiento de la compra online, pero no dispuestos a modificar sus hábitos de compra, simplemente que ahora las circunstancias los obligaron a ingresar a las

plataformas en un proceso de aprendizaje sostenible, que satisface nuevas necesidades y ahorros de tiempo y traslado. (CADAM, 2020)

En los últimos años hemos visto una explosión de nuevas tecnologías que prometen cambiar la forma en que vivimos y amenazan con transformar las industrias tradicionales. La llamada cuarta revolución industrial trae la inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, drones, entre muchos otros avances tecnológicos.

Respecto a nuestra área de análisis, la distribución de alimentos y componentes varios, las perspectivas de crecimiento tecnológico estarán atadas al crecimiento del mercado y de la macro economía. Sin embargo, Argentina cuenta con algunas fortalezas que le permiten a los agentes involucrados, optimizar procesos, cadenas de distribución, comunicación, implementación de nuevos mercados y nuevas formas de distribución. Si toda crisis es a la vez una oportunidad de cambio y mejora, entonces la industria y las cadenas de distribución tienen por delante un cantidad importante de fortalezas a su favor, oportunidades y desventajas que deberán conocer a la hora de planificar o planear expandirse. (Ministerio de Ciencia, 2010)

#### *Factores Ecológicos*

Las principales empresas de hoy, sin importar su tamaño, buscan formas de ser más ecológicas. Estas empresas saben que, si queremos que el planeta sea habitable para las generaciones futuras, deben trabajar en conjunto para identificar y reducir las emisiones, mejorar la sostenibilidad de los negocios y lograr una economía circular.

La logística juega un papel fundamental en la economía global y, por lo tanto, puede tener un papel decisivo en el impacto ambiental provocado por las empresas. La logística ecológica debe utilizar la experiencia para hacer sus operaciones de logística más ecológicas y sostenibles, de modo que tenga una ventaja por sobre la competencia. También se puede implementar un sistema de “economía circular” para eliminar desperdicios y conservar el valor de sus productos. (DHL, 2020)

Es importante analizar el *modus operandi* en la distribución de productos, que a su vez dependerá de las normativas vigentes para cada tipo de producto en lo específico. Las normativas o exigencias por parte de los organismos de control deben ser respetadas y el crecimiento de las empresas distribuidoras debe ir a la par de la implementación de estas homologaciones.

En la legislación argentina observamos lo siguiente respecto al cuidado del medio ambiente:

Ley 25.675 “Ley General del Ambiente” que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.” (Nación, 2008)

#### *Factores Legales*

Redolfi encuadra a sus empleados bajo el Convenio Colectivo 130/75 del Sindicato de Empleados de Comercio, por el cual se rigen para las paritarias salariales.

Art. 1º.- Son partes intervinientes en esta Convención Colectiva de Trabajo, la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina; Cámara de Comerciantes Mayoristas; (Comercio)

En este contexto de cuarentena, quienes desempeñan una de las actividades "esenciales" determinadas por el gobierno nacional como excepción. Por eso, quienes descargan alimentos y artículos de primera necesidad en las tiendas, quienes trabajan en sus depósitos, los que reponen productos en las góndolas o atienden a los clientes tanto en supermercados como en comercios de cercanía, fueron exceptuados para poder trasladarse durante las primeras etapas del aislamiento social, preventivo y obligatorio. En ese marco, algunas grandes cadenas del sector firmaron acuerdos con el Sindicato de Empleados de Comercio (SEC) de la Capital Federal para realizar un "aporte solidario" por única vez para los trabajadores y trabajadoras que prestaron servicios presenciales durante la cuarentena para asegurar el abastecimiento normal de productos de primera necesidad. (Iprofesional, 2020)

## *Micro entorno*

### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Utilizando las cinco fuerzas de Porter, se puede hacer un análisis de la industria:

#### *1. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.*

Ausencia de barrera de entrada ante los competidores. Para los nuevos competidores conocer el negocio, hacerse de compradores y tener canales de distribución, es fundamental por lo que deberán aplicar innovación, destreza y capital para lograr posicionarse en el mercado. Y en la búsqueda de esto entran al mercado ofreciendo mejores costos o mejor servicio de entrega inmediata. Ante esta primera fuerza, la industria, tiene que estar atenta para no ser afectada, ante los nuevos competidores, logrando buena cantidad de clientes fidelizados y otorgando costos competitivos.

#### *2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.*

Buscar estrategias con proveedores: 1) buscar alianzas de costos 2) buscar posicionarse mejor con el competidor. La capacidad de los proveedores será mayor con menos competencia, y será difícil si están mejor organizados, porque pueden imponer condiciones de compra, aún más si el producto que ofrecen son especializados o difíciles de conseguir. En esta fuerza la industria busca a sus proveedores que le den más margen dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, gracias a este volumen alcanza un margen superior y los descuentos que le otorgan los diferentes proveedores.

#### *3. El poder de negociación de los clientes.*

En este punto el cliente tiene más posibilidades de negociar precios más bajos y otras ventajas, pero depende en muchos casos de los escasos del producto, la especialización del producto y el volumen de las compras.

#### *4. Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos.*

Esta fuerza obligará a tener topes en los precios para lograr la estabilidad, se debe tener cuidado en el momento que se tenga productos sustitutos a menor precio. La existencia de productos sustitutos con productos muy competitivos incide directamente en la venta del producto principal y en su fijación de precios.

### *5. La rivalidad entre los competidores.*

Las empresa se encuentra en un segmento que es atractivo, aunque que está poblado por numerosos competidores fuertes o agresivos. El mercado de los alimentos experimenta una competencia feroz como resultado de la rivalidad existente y de esta cuarentena. Como consecuencia de esta última ingresaron nuevos competidores en el mercado de alimentos y de productos de limpieza. Y debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como: tiempo de entrega acotado en las sucursales que tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

### *Conclusión diagnóstica del micro entorno*

Al identificar los puntos fuertes y débiles a través del análisis del micro entorno, surge la necesidad reforzar las áreas donde hay fortalezas que ayudan a la empresa a continuar brindando un buen servicio como así también buscar las estrategias para superar las debilidades donde están teniendo sus puntos flacos.

### *Cadena de Valor*

#### *Actividades Primarias*

Las actividades primarias de A.J. & J.A. Redolfi comienzan por la:

#### *Logística de entrada*

Comienza el proceso de comercialización con el abastecimiento del mix de productos en el depósito central una vez recibido por internet el pedido de cada sucursal. Si no hay stock, desde el depósito central se hace el pedido al proveedor de la marca o el producto. Segundo paso de este proceso es la recepción de la mercadería y por último se realiza la venta y entrega al cliente solicitado.

#### *Operaciones*

Redolfi opera cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

### *Logística de salida*

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras a los clientes, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

### *Marketing y Ventas*

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. No tienen un departamento de marketing.

### *Servicios*

La estrategia que la empresa se plantea, es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

### *Actividades de soporte*

#### *Infraestructura de la empresa*

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto.

#### *Recursos Humanos*

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben currículum y cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

### *Desarrollo Tecnológico*

Se presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

### *Aprovisionamiento - Compras*

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; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. (Redolfi, 2020)

De todas estas áreas de la cadena de valor, se puede destacar dos sectores que aportan un mayor valor al cliente, uno dentro del área de Logística de salida, los clientes corren con la ventaja que no exigen volúmenes mínimos de compras y en el área de Servicios, dado que tienen una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

## *Diagnóstico Organizacional*

### *Análisis FODA*

Tabla 1  
*Análisis FODA*

Debilidades	Amenazas
Mal estructurada la organización	Intereses altos de financiación
Ausencia de control de stock	
Ausencia de RRHH	Mayor competencia digital
Personal no calificado	
Carencia de un plan de profesionalización	Cambios de gustos del consumidor
Falta de capacitación	
Carencia de plan de marketing	
Web desactualizada obsoleta	
Fortalezas	Oportunidades
Clientes fidelizados	Innovación que obligan cambios
Calidad de servicio	Oportunidades en el mercado digital
	Oportunidades de ventas en el rubro alimentos dado la cuarentena
Estructura de ventas	
Relación consolidada de proveedores	

Fuente: Elaboración propia, según normas Apa

Teniendo en cuenta las debilidades, se proyecta a mejorar la estructura de la organización, con los departamentos que en la actualidad están, buscar e implementar un sistema de control de stock, para evitar quiebres y pérdidas de ventas, buscar las herramientas para capacitar a los empleados, armar un plan de marketing y publicidad, actualizar la página web. Utilizando las fortalezas para seguir fidelizando a otros clientes potenciales, brindando calidad de servicio, teniendo una amplia variedad de proveedores con marcas y productos dando lugar a las oportunidades, como aprovechar los avances tecnológicos y las innovaciones que obligan cambios en el mercado digital, mejorando el control y la calidad de los servicios, entregando a tiempo los pedidos, evitando rotura de mercaderías al transportar las mismas.

La amenaza que tiene esta empresa son los intereses altos de financiación ante los posibles créditos, la competencia digital, los cambios de gusto del

consumidor, la competencia con mayor publicidad y posibilidad de aprovechar el desarrollo de mercados para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad.

### *Análisis específico*

#### *Análisis de la Matriz Ansoff*

##### *Penetración de Mercado*

Se pueden realizar promociones y descuentos importantes para los clientes que compren cierta cantidad de volumen, se pueden realizar combinaciones de venta de ciertos productos, pueden realizar campañas publicitarias, se puede lanzar otros medios de compras más fácil y rápidos como realizarlo en forma online obteniendo descuentos y promociones.

##### *Desarrollo de Mercado*

Se puede abrir el abanico hacia nuevos clientes, con un proyecto de desarrollo de mercado en una nueva localidad.

##### *Desarrollo de Producto*

Al pensar en el desarrollo de nuevos productos se puede hacer una estrategia con encuestas para conocer los gustos y las necesidades del consumidor.

##### *Diversificación*

Usar una estrategia de venta de un nuevo producto en otra localidad.

De acuerdo a esta Matriz, la empresa Redolfi se ubica en el cuadrante Penetración de Mercado, esa es la estrategia que sigue actualmente, se puede aspirar al Desarrollo de Mercado para incrementar las ventas y la rentabilidad.

## Marco Teórico

Se desarrolla los conceptos teóricos trabajados en este caso como la planificación estratégica y la rentabilidad, para lograr un desarrollo de los planes de acción que lleven a la empresa a mejorar su rentabilidad.

La planeación estratégica, según Drucker, es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. (Drucker, 2002)

Se asemeja a Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato, 2011)

Autores como Hausler o Ansoff, que definen la planificación como el conjunto de las siguientes actividades: una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

Henry Mintzberg, en el libro El Proceso Estratégico, define estrategia como el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, James, & Voyer, 1997)

Como Mintzberg, el autor Gahan plantea que el planeamiento estratégico se inicia claramente con una visión sobre el objetivo que se pretende alcanzar, y posteriormente se seleccionan las estrategias que, mediante la práctica, permitirán alcanzar las metas deseadas. Este mismo autor, propone seis pasos para la elaboración de un plan estratégico: 1. Analizar los escenarios 2. Definir la visión 3. Seleccionar las estrategias 4. Asignar una misión 5. Diseñar la estructura 6. Preparar planes de acción. (Gahan, 2005)

Sin embargo, aunque se podría encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de «decidir hoy lo que se hará en el futuro. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017) Los planes estratégicos poseen una serie de etapas o pasos que se deberían cumplir, diferentes a las que plantea Gahan, y que serán las utilizadas como lineamiento central para este trabajo: 1. Análisis de la situación. 2. Diagnóstico de la situación 3. Determinación de visión, misión y valores 4. Fijación de objetivos 5. Fijación de estrategias 6. Implementación 7. Control plan estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2012)

Todo plan estratégico, debe presentar un presupuesto previsional para el ejercicio siguiente. El presupuesto del plan estratégico contiene los presupuestos de cada plan de acción. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2012). Sainz de Vicuña, comenta que generalmente lo complicado es asignar adecuadamente el presupuesto entre los distintos planes de acción y las acciones que forman parte de ellos. Es así, porque la suma total de dinero necesario suele ser elevada es por ello, que se sugiere darle prioridad de recursos, a aquellos planes que son más urgentes y tienen una alta importancia.

¿Para qué hago un plan estratégico? Para definir un proyecto de futuro ilusionante, sólido y consistente. Para enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa. Profesionalizar más la gestión de la Dirección. Definir funciones y responsabilidades a niveles claves. Permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes. Asegurar la competitividad de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

Las ventajas de tener un plan estratégico: permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido. Constituye una herramienta útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante los objetivos. Para su posicionamiento futuro, propicia un proceso de renovación permanente. Permite una gestión más profesional y menos basada en

improvisaciones. Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades. Conduce a niveles más altos de rentabilidad y permite detectar oportunidades. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen, o lo que es lo mismo, en los negocios básicos o core business de la empresa. Además, cabe mencionar que la rentabilidad obtenida es, en general, mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. La rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje de valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. Medir la rentabilidad en una empresa, no solo se logra mediante el beneficio en relación con las correctas ventas que se han previstos en las metas establecidas por la dirección sino también, en el control de los costos y/o gastos operacionales que tanto se producen en la empresa. (Padilla, 2012)

Para el caso tratado se optó por el autor Sainz de Vicuña, su concepto de Planeamiento Estratégico, con una estrategia de expansión (penetración y desarrollo de nuevos mercados), así como plantea que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados, en los negocios básicos, con la necesidad de mejorar la rentabilidad de la empresa a través del aumento de las ventas, dado que la situación para esta organización está mejor contemplada que en los demás autores como Chiavenato, Mintzberg o Gahan. El caso se desarrolla en Argentina.

## Diagnóstico y Discusión

Partiendo que el problema principal es la tasa baja de rentabilidad, debido que en el sector los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Los efectos son la imposibilidad de inversión a causa de la falta de políticas financieras, contables, la escasa planificación estratégica, otro efecto es la imposibilidad de inversión a causa de la disminución de ventas y los bajos ingresos y se puede detallar otro efecto más como la rotación del personal no capacitado, a causa de la falta de estructura organizacional.

Se analiza el contexto interno y externo a la empresa. Teniendo en cuenta las debilidades, se proyecta a mejorar la rentabilidad aumentando las ventas de la empresa, mejorar la estructura de la organización, con los departamentos que en la actualidad están, capacitar al área de logística sobre el control de stock, evitar quiebres y pérdidas de ventas, buscar las herramientas para capacitar a los empleados del área de ventas, armar un plan de marketing y publicidad, actualizar la página web. Utilizando las fortalezas para seguir fidelizando a otros clientes potenciales, brindando calidad de servicio, teniendo una amplia variedad de proveedores con marcas y productos dando lugar a las oportunidades, como aprovechar los avances tecnológicos y las innovaciones que obligan cambios en el mercado digital, mejorando el control y la calidad de los servicios, entregando a tiempo los pedidos, evitando rotura de mercaderías al transportar las mismas. La amenaza que tiene esta empresa son los intereses altos de financiación ante los posibles créditos, la competencia digital, los cambio de gusto del consumidor, la competencia con mayor publicidad y posibilidad de aprovechar el desarrollo de mercados para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad. Teniendo en cuenta el análisis Pestel, a raíz de la cuarentena que estamos viviendo, por el Covid19, desde lo económico hay rubros que no sufrieron una caída abrupta de sus ventas por tratarse de medios de subsistencia o para mantener la higiene y Rodolfi se encuentra en uno de esos rubros. Lo que para algunos rubros es una amenaza económica para otros es una oportunidad para seguir innovando y aprovechando a incorporar nuevos productos como la venta de barbijos, alcohol en gel, alcohol etílico, desinfectantes, etc. que puedan estar al

alcance de los clientes con mayor facilidad porque tienen stock porque hay un mayor control de los productos en los depósitos evitando quiebres.

Al centrarse en la mejora que necesita esta empresa, se plantea la estrategia de desarrollo de mercado, aplicando un plan estratégico se puede abrir el abanico hacia nuevos clientes, con un proyecto de desarrollo de mercado en una nueva localidad, con la oportunidad de mejorar la rentabilidad con el aumento de las ventas, aprovechando los créditos que se están otorgando para las pymes para reactivar la economía del país, porque tiene un mercado que está en recesión y el tipo de cambio que afecta los costos, a la vez incentivar y buscar potenciales clientes, fidelizando a los mismos a través de descuentos, promociones y beneficios. Plantear la necesidad de incorporar nuevas publicidades para que se conozca a la empresa en la nueva zona geográfica, con el equipo de ventas recorrer la zona llegando a los clientes potenciales con el abanico de productos, en esta nueva oportunidad aprovechando la situación del Covid19, por la venta de ciertos productos que están todos necesitando y diferenciándose con los precios, ofreciendo descuentos por cantidad de volumen de compras, con entregas inmediatas, dando un valor agregado al cliente en la calidad, servicio y precio.

## Propuesta

La planificación estratégica planteada, está de acuerdo a la Visión, Misión y Valores de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dado que en su Visión: “Está abierta a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos”. En su Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas” y en lo que respecta a sus Valores: “Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza: cumpliendo con lo comprometido. Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros. Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia)”. (Redolfi, 2020)

### *Objetivos General*

- Diseñar un plan Estratégico para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que le permita incrementar la rentabilidad un 10% a través de estrategias de ventas para el segundo semestre del 2021.

### *Objetivos Específicos*

1. Capacitar un 100% a la fuerza de ventas para septiembre de 2020.
2. Capacitar un 80% al área de logística para septiembre de 2020.
3. Desarrollar una estrategia de marketing orientada a obtener un 80% de la comunicación para septiembre de 2020.
4. Diseñar una nueva política de precios alcanzando al 100% de los clientes para fines de octubre de 2020.

5. Lograr obtener un 10% de crecimiento en la cartera de nuevos clientes para finales del semestre de 2020.

### *Alcance*

De contenido: Se aborda el tema en materia al diseño de un Plan Estratégico para incrementar las ventas como herramienta de mejora en la rentabilidad.

Temporal: El siguiente caso se llevará a cabo comprendiendo el segundo semestre del 2020 y el primero y el segundo semestre del 2021.

Ámbito geográfico: Por ser problemas que enfrentan otras empresas de la industria, este instrumento puede ser aplicable en cualquier empresa del mismo rubro, dentro del territorio Argentino.

Recursos: Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar las ventas mejorando la rentabilidad de la empresa, en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

### *Plan de Acción*

#### Plan de Acción 1 – Objetivo N°1 y N°2

Es necesario la capacitación de fuerzas de ventas y del sector de logística para alcanzar el objetivo de aumento de rentabilidad.

Para el área de Ventas. En el siguiente plan de acción, se armará un plan de capacitaciones para las fuerzas de ventas. Se realizará en dos grupos iniciando en agosto y finalizando para septiembre de 2020. El responsable de llevar a cabo esta capacitación será el Gerente de Ventas junto con un Asesor externo en Marketing.

Recursos Económicos: \$ 233.243.- (Anexo 1)

Se tendrá en cuenta para la capacitación los siguientes temas a desarrollar:

- Cumplimiento de los Objetivos de Ventas
- Motivación y compromiso del equipo de trabajo
- Propuestas de Ventas
- Técnicas de cómo planificar las Ventas
- Rastrillaje de zonas

- Proceso de Venta desde que entra el producto al depósito hasta que llega al cliente
- Grado de satisfacción del cliente

Para el área de Logística. Se armará un plan de capacitación. Se realizará en dos grupos iniciando en agosto y finalizando para septiembre de 2020. El responsable de llevar a cabo esta capacitación será el asesor externo. Recursos Económicos: \$ 57.184.- (Anexo 2)

Se hará la capacitación en los siguientes temas:

- Entregas completas a tiempo.
- Índice de rotura de stock.
- Innovación en procesos.
- Lead time. Que refiere a la media de los días transcurridos desde la fecha de pedido hasta la fecha de entrega del producto o servicio al cliente, durante un periodo determinado. La medida será en días.
- Nivel de servicio. Es el número de líneas de pedido entregadas completas en el plazo sobre el total de líneas de pedido a entregar durante el periodo. La mediremos en porcentaje.
- Plazo de entrega. Es el número de días entre la fecha de expedición de un pedido y la fecha de entrega del mismo en las instalaciones del cliente. Su medida es en número de días.
- Plazo de respuesta a los reclamos. La satisfacción del cliente es muy importante. Con este indicador queremos medir los días transcurridos entre la fecha de reclamos y la fecha de la respuesta que le damos al cliente. La unidad de medida será en días.
- Reclamos de clientes. Es el número de reclamos de clientes sobre unidades de volumen, ya sean pedidos, cajas, bultos, paquetes, palets, etc. Este indicador se medirá por unidad.
- Rotación del stock.
- Stock con baja rotación. Es una variación sobre el indicador anterior. En este caso nos fijamos en el valor de las existencias con consumo durante el año, pero sin consumo durante los últimos tres meses,

sobre el valor del stock total. Nos dará el porcentaje de esas existencias que tienen una baja rotación.

- Stock sin rotación. Es el valor de las existencias que no ha tenido consumo en el año sobre el valor del stock total. En este caso mostraremos el porcentaje del total del stock.
- Stock total. Es el valor de las existencias durante el periodo que se está analizando. .

Los indicadores a medir serán: Capacitación

- Índice de capacitación: Permite planificar los procesos de capacitación para que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la organización.  $(\text{Número de personal capacitado} \div \text{Número de personal presupuestado a capacitar}) \times 100$
- Gasto en Capacitación por empleado: Indica el gasto en capacitación por cada empleado.  $(\text{Gasto Total en capacitación} \div \text{Total Empleados capacitados})$

Plan de Acción 2 – Objetivo N°3

En el siguiente plan de acción, para el área de comercialización, se iniciará a principios de agosto y se finalizará a principios del primer semestre 2021. El responsable de llevar a cabo este plan será el Gerente General. Recursos económicos: \$ 268.680.- (Anexo 3)

Porque armar un plan de publicidad y promociones? La finalidad es llegar a más clientes con los productos que se promocionen. Fidelizar los clientes mediante el servicio y la respuesta inmediata. Se llevará a cabo a través de las siguientes acciones:

- Armar un plan de publicidades y promociones
- Incorporación de nuevo productos
- Actualización de medios digitales
- Incorporar nuevas publicidades en las páginas web y mantenerlas actualizadas

- Incorporar una nueva plataforma digital para compras, para el principio del primer semestre de 2021.

Se medirá con el siguiente indicador: Acceso telefónico o electrónico a cliente: Indica la cantidad de opciones de comunicación existentes en la empresa para contactar al cliente. (Número de terminales telefónicas o electrónicas de acceso al cliente)

#### Plan de Acción 3 – Objetivo N°4

En el siguiente plan de acción, para el área de Finanzas, se iniciará a principios de septiembre 2020 y se finalizará a fines de septiembre 2020. El responsable de llevar a cabo este plan será el Gerente de Finanzas. Recursos económicos: No lleva gastos extras.

El fin de obtener nuevos clientes porque se necesita aumentar las ventas, si se fideliza los clientes, se logra asegurar una cantidad de volumen de ventas mensuales. Como así también el poder expandirse geográficamente, da la posibilidad de captar nuevos clientes, fidelizarlos y obtener más ventas.

Se desarrollará las siguientes acciones:

- Es necesario para la estratificación del mercado precios diferenciales.
- Estrategia escalonada de precios

El indicador de rentabilidad a utilizar será el margen de utilidad bruta: que mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas  $(Ventas - Costo de Ventas) \div Ventas$

#### Plan de Acción 4 – Objetivo N°5

En el siguiente plan de acción, para el área de Ventas, se iniciará a principios de septiembre 2020 y se finalizará en junio 2021 con la apertura de un nuevo local. El responsable de llevar a cabo este plan será el Gerente General, Gerente de Finanzas y el Gerente de Ventas. Recursos económicos: \$ 1.751.390.- (Anexo 4)

Se desarrollará las siguientes acciones:

- Implementar objetivos mensuales para cada preventista, dentro de los cuales será primordial los objetivos de conquista de nuevos clientes.
- Lograr impactos a corto y largo plazo
- Llegar al mercado informal
- Abrir un nuevo local en la localidad de Villa María, para finales del primer semestre de 2021.

Los indicadores a utilizar:

Cobertura de Mercado: Determina el porcentaje de alcance que posee la empresa en un mercado.  $(\text{Puntos de Venta de la empresa} \div \text{Puntos de Demanda del Mercado Meta}) \times 100$

Clientes por preventista: Indica la cantidad de clientes por preventista. (Número de clientes por preventista)

Rentabilidad por cliente: Determina la rentabilidad que entrega a la empresa cada cliente.  $(\text{Margen Utilidad} \div \text{clientes})$  (Negocios)

#### *Propuesta de medición*

De acuerdo a la propuesta planteada se puede observar a través del indicador del ROI, el aumento en la rentabilidad de la empresa, luego de realizar las diferentes actividades de los planes de acción.

Para el cálculo de este indicador, se toma como valor de referencia el Resultado final del ejercicio 2018 (Estado Financiero A.J. & J.A. Redolfi SRL). Para estimar los valores de 2020 y 2021, se aplica la inflación para el 2019 del 55,6% (REM - BCRA 2019), para el 2020 del 42,9% y para el 2021 31,5%. (REM – BCRA junio 2020).

Tabla 2  
*Ajuste de resultados con inflación proyectada*

Año	Resultado final de ejercicio anterior	Inflación %	Valor inflacionario	Resultado ejercicio ajustado
2018	\$ 6.195.536,11	-	-	-
2019		55,6	\$ 3.444.718,08	\$ 9.665.036,34
2020		42,9	\$ 2.657.884,99	\$ 13.821.001,96
2021		31,5	\$ 1.951.593,88	\$ 18.243.722,59

Fuente de Elaboración Propia: Valores tomados del Estado Financiero de A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L.

Tabla 3  
*Resultado Final*

2020	\$ 13.821.001,96	-	-	\$ 13.821.001,96
2021	\$ 18.243.722,59	10%	\$ 1.824.372,26	\$ 20.068.094,85
				\$ 33.889.096,81

ROI = (Valor obtenido de beneficio - Valor total de la inversión)/Valor de la Inversión

ROI	10,00	%
-----	-------	---

Plan de inversión			
Plan de acción 1	\$ 415.453,61	\$ -	
Plan de acción 2	\$ -	\$ 354.657,60	
Plan de acción 4	\$ -	\$ 2.311.834,45	
Total	\$ 3.081.945,66		

Fuente de Elaboración Propia

Otras formas cualitativas de evaluación de impacto: serán las encuestas y los relevamientos de satisfacción de clientes. (Anexo 5)



## Conclusiones

De acuerdo a la problemática planteada, que consiste en buscar un aumento en las ventas mejorando la rentabilidad de la empresa, se propone la implementación de un plan estratégico con soluciones propuestas que llevará a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a tener un aumento de la rentabilidad deseada.

Tratándose de un caso único, la conclusión es cauta, ya que no se pueden extrapolar conclusiones generales a raíz de solo un caso en particular.

En los resultados se podrá observar la importancia de tener un equipo de fuerza de ventas que están capacitados e incentivados en su tarea para poder llegar al cliente, dando valor agregado y fidelizarlos. Cumpliendo con los objetivos de ventas, motivados y comprometidos, con propuestas de ventas, técnicas de cómo planificar las ventas, cómo realizar el rastrillaje de las zonas de sus clientes, conocer el proceso de venta desde que entra el producto al depósito hasta que llega al cliente y sobre todo conocer de grado de satisfacción de los clientes de encuestas y relevamientos personalizados hacia cada cliente.

De la misma manera tener un equipo en el área de logística que esté atento a las entregas completas a tiempo, teniendo en cuenta el Lead time, es decir la importancia que se debe tener presente a los días transcurridos desde la fecha de pedido hasta la fecha de entrega del producto al cliente, ser conscientes con el nivel de servicio que se brinda al cliente, tener en cuenta los índices de rotura de stock, la rotación del stock, estar abiertos a la innovación en los procesos. Tener presente el plazo de respuesta a los reclamos. La satisfacción del cliente es muy importante para que sigan comprando, ya que de las ventas depende poder aumentar la rentabilidad y si no se tiene presente éstas acciones se termina perdiendo al cliente.

Otro valor es la comunicación con el cliente y con el cliente potencial. Por eso es una ventaja contar con un plan de publicidades y promociones. La finalidad es llegar a más clientes con los productos que se promocionen. Fidelizar los clientes mediante el servicio y la respuesta inmediata. Como así también la importancia de incorporar una plataforma digital para las compras y actualizar constantemente los

medios digitales, esto va a contribuir a llegar a nuevos clientes, obteniendo así nuevas ventas.

Es importante también la estratificación del mercado en precios diferenciales. Realizar estrategia escalonada de precios, porque se necesita aumentar las ventas, si se fideliza los clientes, se logra asegurar una cantidad de volumen de ventas mensuales. Como así también poder expandirse geográficamente, da la posibilidad de captar nuevos clientes, fidelizarlos y obtener más ventas.

La contribución de este RC, da por sentado la importancia de las teorías a implementar, la herramienta de planificación estratégica en una organización, para que a través del análisis interno y externo de la compañía, se pueda identificar los efectos, problemas y las causas que retrasan el crecimiento de una empresa.

## Recomendaciones

Al relevar la organización, se encuentran otras situaciones problemáticas que se recomiendan un análisis posterior. Como por ejemplo rediseñar algunos procesos operativos en el sistema de control de productos, el stock, la cantidad de rotura de mercaderías, siendo una posibilidad, la implementación de un tablero de control. El mismo es de relevancia tanto para analizar la evolución con los indicadores que se proponga dentro de esta organización, así como para su comparación con otras empresas o mejores prácticas del mercado.

También se podría hacer hincapié en la capacitación a los empleados de todas las áreas de la empresa, primordialmente para evitar ascensos que no cuadren con el perfil, para el puesto a ocupar, que es lo que estaba sucediendo en esta empresa. Como así también poder implementar un manual administrativo, ya que es una herramienta, que toda organización debería tener para una buena comunicación con sus empleados, facilitando el desarrollo de las funciones administrativas y operativas y así poder delimitar las responsabilidades que le corresponde a cada área y evitar la superposición de tareas y tiempos ociosos.

Otra posible problemática a tratar sería proyectar la disminución de los costos operativos, como por ejemplo en la distribución logística, optimizar las órdenes, teniendo en cuenta que si hay menor cantidad de órdenes, mayor será el costo logístico, por tal motivo es necesario analizar el canal de distribución en profundidad, utilizando tecnologías móviles, minimizando los tiempos de espera, de entrega, evitar exceso de inventario obsoleto, utilizar estrategia de surtidos de productos, etc.

Plantear a la estructura actual, una reestructuración en la logística y distribución. Y que se capacite sobre el punto de acopio, donde la función es concentrar la producción, eventualmente seleccionarla y empacarla para enviarla al mercado minorista o a supermercados. Trabajar sobre el tema de roturas en stock, uno de los índices que más afecta. Tiempo de permanencia del camión en la planta, cancha de piqueo, delimitar que carga va a estar preparado para que al día siguiente esté listo para su salida. Donde además podrán contar con funciones adicionales:

información de precios del mercado, suministro de material de empaque, mesa de preselección y empaque.

Como así también disponer de recursos informáticos y tecnológicos actualizados, ya que facilita el trabajo de cada área y marcan una gran diferencia, en cuanto a optimizar los procedimientos que están vinculados con la facturación, la contabilidad, los inventarios y la cartera de clientes, creando mayores niveles de controles en la organización y documentar algunas prácticas que no están incluidas en los manuales disponibles.

Y otra posibilidad es implementar un sistema E-commerce, para aumentar aún más las ventas pero a través del medio digital, es decir, utilizar la estrategia del comercio electrónico que va a facilitar su posicionamiento en el mercado y analizar el ahorro que se produce al vender en forma directa, por lo cual se recomienda al final del RC la realización de estas actividades en una etapa posterior.

## Bibliografía

(14 de Mayo de 2020). *La Nación*, págs. <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-la-inflacion-fue-15-abril-acumulacion-id2365334>.

CADAM. (Marzo-Abril de 2020). *Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de Recuperado de: [http://cadam.com.ar/files/revistas/20200506215108\\_revista-n151-web.pdf](http://cadam.com.ar/files/revistas/20200506215108_revista-n151-web.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México, D.F.: Mc. Graw Hill.

Clepsidra, A. (Junio de 2020). Obtenido de <https://agenciaclepsidra.com/agencia-de-marketing-digital/planes-agencia/>

Comercio, C. A. (s.f.). Obtenido de [https://www.cac.com.ar/data/documentos/6\\_c13075.pdf](https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf)

Córdoba, M. -A.-V. (29 de junio de 2020). Obtenido de [https://casas.mitula.com.ar/detalle/366769/6490013593175155593/1/8/alquiler-locales-comerciales-villa-maria-cordoba?page=2&pos=1&t\\_sec=190&t\\_or=2&t\\_pvid=3f7220f0-2ff4-4cdb-868c-88ba91e308ba](https://casas.mitula.com.ar/detalle/366769/6490013593175155593/1/8/alquiler-locales-comerciales-villa-maria-cordoba?page=2&pos=1&t_sec=190&t_or=2&t_pvid=3f7220f0-2ff4-4cdb-868c-88ba91e308ba)

DHL, T. d. (abril de 2020). Obtenido de <https://www.dhl.com/ares/home/productos-y-soluciones/logistica-ecologica.html>

Diario del Oeste. (27 de Abril de 2020). págs. <https://www.diariodeloeste.com.ar/los-brutales-datos-que-muestran-como-la-economia-en-negro-queda-mas-expuesta-por-la-cuarentena/>.

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.

Fenix, V. d. (octubre de 2019). Obtenido de <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-situacion-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstruccion-de-la-igualdad->

Gahan, G. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Aguilar.

Ghiano, A. T. (Agosto de 2009). *Planificación Estratégica para la empresa Delfin Supermercado Sucursal la Francia. (Tesis de Grado)*. Obtenido de Universidad Empresarial Siglo 21: Recuperado de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis\\_adriana\\_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis_adriana_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

González, C. d. (2012). *Manual de Costos, Presupuestos, Adquisiciones y Abastecimientos*. México: Cengage Learning.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica - Un Enfoque Integral*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores. 9na Ed.

Indec. (Abril de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_20E0A67444B5.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_20E0A67444B5.pdf)

Indec. (marzo de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)

Infobae. (16 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/16/la-cuarentena-profundizo-la-distorsion-de-precios-de-la-pizza-el-pan-y-las-facturas/>

Infocielo. (26 de marzo de 2020). Obtenido de <https://infocielo.com/nota/116373/alberto-fernandez-fortalece-su-imagen-a-raiz-de-la-evaluacion-positiva-de-su-gestion-ante-el-coronavirus/>

Iprofesional. (7 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/management/313127-cual-es-el-sueldo-de-un-empleado-de-comercio-en-2020>

Libre, M. (29 de Junio de 2020). *Mobiliarios - sillas de oficina*. Obtenido de [https://listado.mercadolibre.com.ar/silla-de-oficina-usado#D\[A:silla%20de%20oficina%20usado\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/silla-de-oficina-usado#D[A:silla%20de%20oficina%20usado])

Libre, M. (16 de junio de 2020). *Racks para depósito*. Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-831458387-racks-para-depositos->

\_JM?searchVariation=48288714617&quantity=1&variation=48288714617#searchVariation=48288714617&position=1&type=item&tracking\_id=5dd1eeae-804c-49d2-a370-8fe7b34f7f70

Ministerio de Ciencia, t. e. (2010). Obtenido de [http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm](http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm)

Mintzberg, h., James, B. Q., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall. 1ra ed.

Nación, S. d. (marzo de 2008). Obtenido de <https://www.senado.gov.ar/upload/15963.pdf>

Negocios, F. E. (s.f.). [https://www.google.com/search?q=COLABORATIVO%2520INDICADORES%2520FINANCIEROS%2520Y%2520NO%2520FINANCIEROS\\_D.pdf&rlz=1C1SQJL\\_esAR852AR852&oq=COLABORATIVO%2520INDICADORES%2520FINANCIEROS%2520Y%2520NO%2520FINANCIEROS\\_D.pdf&aqs=chrome..69i57.1702j0j7&sourceid](https://www.google.com/search?q=COLABORATIVO%2520INDICADORES%2520FINANCIEROS%2520Y%2520NO%2520FINANCIEROS_D.pdf&rlz=1C1SQJL_esAR852AR852&oq=COLABORATIVO%2520INDICADORES%2520FINANCIEROS%2520Y%2520NO%2520FINANCIEROS_D.pdf&aqs=chrome..69i57.1702j0j7&sourceid).

Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones 1ra ed.

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>.

Porter, M. E. (2004 ). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Continental .

*Precios Córdoba*. (28 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/cordoba-argentina>

*Precios Mundi*. (Junio de 2020). Obtenido de <https://preciosmundi.com/argentina/precio-restaurantes>

Redolfi, C. (2020). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. 5ta ed. .

Santandertrade. (2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

SANTIAGO CHÁVEZ, N. I. (26 de junio de 2020). *FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS*. *Publicaciones y Libros - Consejo Editorial UTA*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/comedit/article/view/810>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, L. A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 18a edición.

*ViBA Espacios Alternativos*. (25 de Junio de 2020). Obtenido de <http://www.vibaespaciosalternativos.com/clientes.html>

Welsch, G. A. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Pearson Educación.

## Anexos

Anexo 1– Plan de Acción 1 para objetivo 1 - Presupuesto Capacitación de la Fuerza de Ventas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Detalle	Costo Unitario	Vendedores	Importe	Mes
Honorarios Asesor Externo valor hora	\$ 1.800,00		\$ 36.000,00	Agosto
Refrigerio (5 lunes de agosto)	\$ 217,00	35	\$ 37.975,00	Agosto
Alquiler sala x hora + IVA (20 horas)	\$ 2.300,00		\$ 55.660,00	Agosto
<b>Total</b>			<b>\$ 129.635,00</b>	

Detalle	Costo	Vendedores	Importe	Mes
Honorarios Asesor Externo valor hora	\$ 1.800,00		\$ 28.800,00	Septiembre
Refrigerio (4 lunes de septiembre)	\$ 217,00	35	\$ 30.380,00	Septiembre
Alquiler sala x hora + IVA (16 horas)	\$ 2.300,00		\$ 44.528,00	Septiembre
<b>Total</b>			<b>\$ 103.708,00</b>	

**TOTAL** **\$ 233.343,00**

Detalle Refrigerio	Costo unitario	Vendedores	Importe	Mes
Facturas	\$ 60,00	35	\$ 2.100,00	Agos/Sep
Café capuchino	\$ 106,00	35	\$ 3.710,00	Agos/Sep
Agua mineral	\$ 51,00	35	\$ 1.785,00	Agos/Sep
<b>Total</b>	<b>\$ 217,00</b>		<b>\$ 7.595,00</b>	

Fuente: Elaboración propia – Costo de refrigerio tomado del valor actual de Preciosmundi

**precismundi**

América / Argentina / Precios en restaurantes

### 🍴 Precios en restaurantes en Argentina

Actualizados en junio de 2020.

Descubra cuánto le costaría comer de restaurante o tomar una coca cola en Argentina. A continuación podrá consultar un listado de precios relacionados con restaurantes y bares en Argentina.

Producto	Peso (\$)	Dólar (\$)	Euro (€)
Agua (botella de 33 cl)	51,00\$	0,74\$	0,66€
Coca-Cola / Pepsi (botella de 33cl)	65,00\$	0,94\$	0,84€
Café Cappuccino	106,00\$	1,54\$	1,37€
Cerveza importada (botella de 33cl)	151,00\$	2,19\$	1,95€
Cerveza nacional (0,5 litros)	101,00\$	1,47\$	1,31€
Menú de McDonalds, Burger King o similar	350,00\$	5,09\$	4,52€
Comida para dos en restaurante a la carta (dos platos y postre)	1500,00\$	21,80\$	19,39€
Comida en un restaurante barato (menú del día)	400,00\$	5,81\$	5,17€

Los datos han sido obtenidos a través de encuestas en las siguientes ciudades: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, La Plata, San Miguel de Tucumán, Mar del Plata, Ciudad de Salta, Lanús, Ciudad de Santa Fe, Ciudad de Corrientes

### Información tomada de Infobae

“Como no se puede salir a la calle a hacer el trabajo de campo nos tomamos la tarea de relevar a través de redes sociales, páginas de internet y llamados telefónicos los valores de nuestra tradicional encuesta”, explicó Daniel Amoroso, director Ejecutivo del Centro de Estudios Nuevo Milenio.

En el caso de la docena de facturas el precio promedio es de 291,25 pesos, un rubro en el que también existen diferencias de hasta 50 por ciento si se tiene en cuenta el valor tope de 360 pesos en Saavedra y los 240 de un local en Belgrano

Aclaró que el relevamiento se efectuó “de forma directa con los comercios y no a través de las aplicaciones de reparto porque encontramos diferencias importantes, no sólo en el recargo que aplican sino también hay bastante distorsión entre lo que los negocios cobran en forma directa con respecto al cliente que llama por reparto”.

Los barrios incluidos en la muestra fueron Boedo, Parque Patricios, Devoto, Caballito, San Nicolás, Palermo, Belgrano, Núñez, Saavedra, Coghlan, Villa Urquiza y Recoleta.

"Otros años las franquicias del rubro tiraban para abajo el precio de la factura, pero en esta oportunidad se comprobó que están casi en el mismo precio que el resto de la mayoría de confiterías y panaderías", señala el estudio. (Infobae, 2020)

### **Lista de precios en Córdoba, Argentina. Actualizado en junio 2020.**

#### **Comida**

Menú del día (incluyendo bebida) en la zona cara de la ciudad ARS \$418

Menú completo en restaurante de comida rápida (menú big mac o similar)  
ARS \$307

Capuccino en la zona cara de la ciudad ARS \$138

Estos precios se basan en datos abundantes y consistentes. Tienen una fiabilidad muy alta. Están basados en 1.299 precios añadidos por 119 personas distintas. Última actualización: 28 de junio de 2020. (Precios Córdoba, 2020)

## Pedido de presupuesto costo hora por alquiler salón para capacitaciones

**VIBA Espacios Alternativos** ofrece una serie de posibilidades para cualquier actividad que necesite desarrollarse en un lugar céntrico de Buenos Aires pero que, a su vez, requiera de un ámbito aislado del bullicio de la ciudad circundante.

Alberga espacios diferentes en una equilibrada mezcla entre lo antiguo y lo moderno: amplias salas de techos altos, lujosos pisos de madera, vitraux policromados, terrazas verdes, pequeños y grandes despachos, confortables recepciones. Cualquier tipo de actividad que requiera de un ámbito tranquilo y con personalidad encontrará en este antiguo y encantador "petit hotel" una alternativa capaz de satisfacer sus necesidades de uso. Capacitaciones, cursos y seminarios de variadas disciplinas, reuniones y desayunos de negocios, presentaciones de libros y productos varios, charlas, talleres de dibujo, de fotografía, terapias alternativas, coaching... estas son entre otras algunas de las posibles opciones.

Se encuentra ubicado a pasos del Obelisco, del teatro Colon, de los Tribunales y de la mitica calle Corrientes, rodeado por toda la trama de transportes de la ciudad y con numerosas playas de estacionamiento en las proximidades. Su localizacion resulta absolutamente privilegiada.



<b>Secciones</b>	<b>Salas</b>	<b>Contacto</b>	
Qué es VIBA?	Sala de la Fuente	Cel. +54 9 11 3048-8292	
Fotos	Sala de los Arcos	Tel. +54 011 4371-0074	
Servicios	Sala del Reloj	vibaespaciosalternativos@gmail.com	
Salas	Sala del Sol	  	
Clientes	Estudio 01/02		
Contacto	Sala de la Terraza		

Viba Espacios Alternativos

11:18  
(hace 5  
horas)

para mí

Hola Carol : aun no tenemos los valores definitivos ,ni la fecha exacta que habilitaran nuestra actividad, de cualquier forma y como referente estima un costo hora de 2300 \$ + IVA ( 36h .82800\$) Este valor corresponde a la sala ,con proyector ,pantalla y pizarra .

Desde ya muchas gracias por consultarnos.

Un cordial saludo

Hector

El lun., 11 jun. 2020 a las 3:23, Carol Fischer (<[carolfischer1808@gmail.com](mailto:carolfischer1808@gmail.com)>) escribió:

Buenos días estimados,

Estamos necesitando un presupuesto para alquilar la sala de los Arcos, me refería a esa por la foto o una de las salas que tengan disponibles para el mes de Agosto y Septiembre.

Las fechas son las siguientes : 03/08 - 10/08 - 18/08 - 24/08 - 31/08 - 07/09 - 14/09 - 21/09 - 28/09. El horario sería de 8 a 12 hs.

Y necesitaríamos también el valor del desayuno simple, café con leche y medialunas, para doce personas y el uso del proyector.

Quedamos a la espera del presupuesto.

Desde ya muchas gracias, saludos.

Carol Fischer

*Luciano Capitani* <[lcapitani@officenterargentina.com](mailto:lcapitani@officenterargentina.com)> 16:  
31 (hace 1 hora)

Carol buenas tardes, como estas?

Un placer saludarte, a continuación realizó cotización del espacio solicitado para 12 personas. Teniendo en cuenta la situación de público conocimiento, y haciendo ejercicio del distanciamiento social correspondiente, realizó cotización de nuestra sala más grande.

El alquiler de media jornada para cada una de esas fechas es de \$ 4050 + IVA, lo cual sumaría un total de \$ 36.450 + IVA, por todas las jornadas. En este valor está incluido el proyector y la pantalla.

En cuanto a los costos del break, lo tengo para mañana, ya pedimos cotización.

Aguardo tus comentarios, Saludos Cordiales



Luciano R. Capitani  
Sales Manager - Comercial Marketing

Av. Humberto Primo 680,  
Capitalinas, Torre Suquia Of. 523,  
X5000FAN, Córdoba, Argentina

[www.officenterargentina.com](http://www.officenterargentina.com)

0351 - 5441602 | 0351 - 15669270

[lcapitani@officenterargentina.com](mailto:lcapitani@officenterargentina.com)



Anexo 2 – Plan de acción 1 para objetivo 2 - Presupuesto Capacitación del Área Logística de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Detalle	Costo u/h	Empleados	Importe	Mes
Honorarios Asesor Externo valor hora (2hs c/lunes) 10 horas	\$ 1.570,00	16	\$ 25.120,00	Agosto
Refrigerio	\$ 217,00	16	\$ 3.472,00	Agosto
<b>Total</b>			<b>\$ 28.592,00</b>	

Detalle	Costo u/h	Empleados	Importe	Mes
Honorarios Asesor Externo valor hora (2hs c/lunes) 8 horas	\$ 1.570,00	16	\$ 25.120,00	Septiembre
Refrigerio	\$ 217,00	16	\$ 3.472,00	Septiembre
<b>Total</b>			<b>\$ 28.592,00</b>	

<b>TOTAL</b>			<b>\$ 57.184,00</b>	
--------------	--	--	---------------------	--

Detalle Refrigerio	Costo unitario	Empleados	Importe	Mes
Facturas	\$ 60,00	16	\$ 960,00	Agos/Sep
Café capuchino	\$ 106,00	16	\$ 1.696,00	Agos/Sep
Agua mineral	\$ 51,00	16	\$ 816,00	Agos/Sep
<b>Total</b>	<b>\$ 217,00</b>		<b>\$ 3.472,00</b>	

Fuente: Elaboración propia – Costo de refrigerio tomado del valor actual de Preciosmundi – Costo asesor tomado de ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES” – Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 74/19  
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES”**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) “Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales”, y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º: Fijar** el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

Anexo 3- Plan de acción 2 para objetivo 3 - Presupuesto para el área de Comercialización de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Detalle	Costo mensual	Importe	Mes
Google ADS p/campañas publicitarias U\$S500 (3 meses)	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00	Agos/Sep/oct
Diseños promocionales para nuevos productos (diseñador publicitario)	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00	Agos/Sep/oct
Actualizaciones de medios digitales U\$S 97	\$ 7.760,00	\$ 23.280,00	Agos/Sep/oct
Incorporación nueva plataforma digital para compras U\$S 1500	\$ -	\$ 120.000,00	2021
<b>Total</b>		<b>\$ 268.680,00</b>	

Fuente: Elaboración propia – Costo tomado presupuesto de plataforma digital

### Presupuesto - Agencia Clepsidra

Mensual U\$S 500.- incluye:

Campañas de Búsqueda

Campañas de Display

Campañas de Youtube

Campañas de Remarketing

Audiencias (4)

Google Mi Negocio 4 publicaciones

Tag Manager

Infoboard

Soporte Email + Telefónico

Reunión Virtual

Inversión Limitada

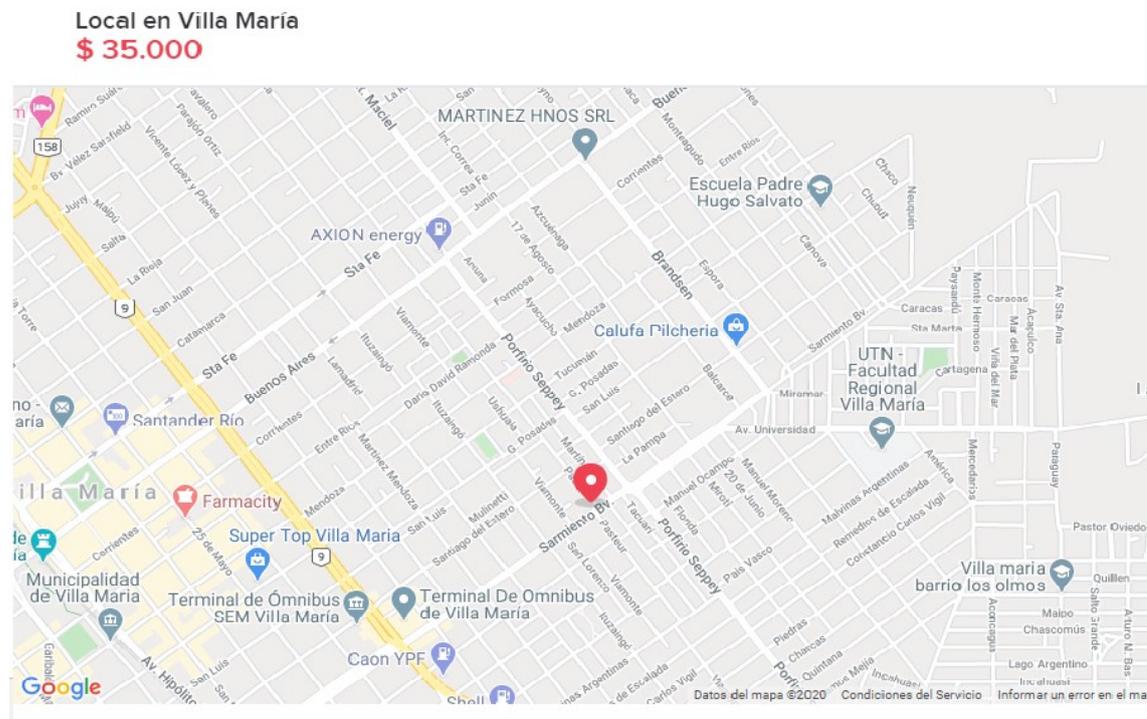
#### Anexo 4 - Plan de acción 4 para objetivo 5 - Presupuesto para la apertura del autoservicio y distribuida en Villa María

Detalle	Costo mensual/ Unitario	may-21	jun-21
Alquiler Local V. María (2 meses de depósito + 6 meses de Garantía)	\$ 49.350,00	\$ 394.800,00	\$ 49.350,00
Servicios: luz - Gas - Municipalidad - Telefonía - wifi	\$ 31.020,00	\$ 31.020,00	\$ 31.020,00
Racks p/depositos 8 módulos de 2,40 mts.	\$ 25.380,00	\$ 203.040,00	\$ -
2 Registradora Controlador Fiscal Hasar 6100f Nueva Tecnologia	\$ 76.967,67	\$ 153.935,34	\$ -
Mobiliarios de oficina 2 escritorios y 6 sillas	\$ 31.866,00	\$ 31.866,00	\$ -
2 PC completas - (Pc Escritorio Computadora Nueva Cpu Amd Ssd Velo	\$ 119.621,58	\$ 239.243,16	\$ -
Impresora a color multifunción Epson WorkForce Pro WF-6590 con wif	\$ 57.105,00	\$ 57.105,00	\$ -
Material de librería	\$ 14.100,00	\$ 14.100,00	\$ 1.410,00
Sueldo Cajero (2) - Empleado de Comercio - Categoría A	\$ 54.239,32	\$ 108.478,63	\$ 108.478,63
Sueldo Encargado de depósito - Empleado de Comercio - Adm.F	\$ 57.203,46	\$ 57.203,46	\$ 57.203,46
Sueldo Repositor (2) - Empleado de Comercio Categoría MA	\$ 53.284,01	\$ 106.568,03	\$ 106.568,03
<b>Total</b>	<b>\$ 570.137,04</b>	<b>\$ 1.397.359,62</b>	<b>\$ 354.030,12</b>

Fuente: Elaboración propia - datos obtenidos para la compra de mobiliarios, etc. en Mercado Libre – Estructural  
 Salarial tomada de las paritarias Empleados de Comercio Abril 2020

#### Córdoba, Córdoba - Alquiler - Local Comercial - 3 baños

Se alquila importante salón y galpón sobre avenida comercial, Sarmiento y Pasteur, Villa María. El salón cuenta con dos baños y oficinas. Todo vidriado en esquina. El galpón posee 20x10



## Anexo 5 - Encuesta de Satisfacción al Cliente

## Encuesta de satisfacción -

A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.

¿Cuál es su experiencia de satisfacción en el día de hoy?

Escala lineal

0 a 10

0 Etiqueta (opcional)

10 Etiqueta (opcional)



Obligatoria



En general, ¿Cómo le resultó resolver sus problemas con nosotros \*

Texto de respuesta largo

¿Porqué decidió comprar con nosotros y no con la competencia? \*

Texto de respuesta largo

¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o colega? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuál es la calidad del servicio en el tiempo de entrega de la mercadería? \*

Descripción

1 2 3 4 5