



Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Administración
Reporte de Caso

Planificación Estratégica

A.J. & J.A. Redolfi SRL

Alumno: Galharretborde, José Ignacio

DNI: 39.422.411

Legajo: ADM05084

Tutora: Rinero, Sofía

Ciudad: Rio Cuarto, Córdoba

Año: 2020

Agradecimientos:

A mis padres Hugo Omar Galharretborde y María Fabiana Brizzio por acompañarme durante toda mi formación profesional apoyándome emocionalmente y brindándome todas las herramientas necesarias para poder transitar esta etapa de mi vida.

A mi hermana María Guillermina Galharretborde compañera desde siempre, pilar fundamental en momentos difíciles brindándome las palabras justas y necesarias.

A mi cuñado Franco Sabena por brindarme la posibilidad de aplicar los conceptos aprendidos durante el cursado en un ámbito laboral real.

A la Universidad Siglo 21 por el contenido académico brindado durante la carrera, especialmente a Sofia Rinero por el seguimiento durante la formulación del trabajo final de grado.

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló una planificación estrategia para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la cual desempeña su actividad económica dentro de la provincia de Córdoba. Luego de analizar la información brindada por la empresa y el contexto en el cual se encuentra actualmente se identifico que la misma enfoca sus recursos en brindarle al cliente una experiencia de compra distintiva ampliando constantemente su cartera de productos y manteniendo relaciones firmes con proveedores estratégicos pero la misma no posee una estrategia definida acompañada de su respectiva planificación estratégica.

Por ende, se planteó implementar una planificación estratégica basada en la diferenciación estableciendo objetivos competitivos que mediante la aplicación del plan de acción y del esfuerzo colectivo se cumplirán en los periodos establecidos. Para ello se requiere adquirir distintos productos tecnológicos, realizar capacitaciones e incorporar dos nuevos departamentos destinados a reducir tiempos de abastecimiento y entregas incrementando la satisfacción de los clientes.

Por último, se obtuvieron los beneficios esperados del mismo arrojados por el ROI 519%, el mismo representa que por cada peso invertido se obtendrán \$5,19 de retorno.

Palabras claves: Planificación estratégica. Diferenciación. Mayoristas.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación	8
Pestel:.....	8
Fuerza Política:.....	8
Fuerza Económica:	8
Fuerza Social:.....	9
Fuerza Tecnológica:	9
Fuerza Ecológica:	10
Fuerza Legal:.....	10
Porter:	11
Poder de negociación de los clientes:	11
Poder de negociación de los proveedores:	11
Amenaza de sustitutos:	11
Riesgo de entrada de los competidores potenciales:	12
Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas:	12
Análisis de mercado:	12
Análisis interno:	13
Marco teórico.....	17
Planificación estratégica	17
Proceso de aplicación:	17
Ventajas y desventajas:	18
Estrategia central del reporte de caso:	18
Antecedentes de aplicación:	18
Conclusiones diagnosticas	20
Propuesta de aplicación:.....	22

	5
Objetivo general:	22
Justificación:	22
Objetivos específicos con su justificación:	23
Plan de acción:	24
Diagrama de Gantt:.....	25
Presupuesto plan de acción:	27
Información Financiera disponible:.....	28
Cash-flow proyectado:.....	28
Premisas generales:	29
Indicadores:	29
Conclusiones:	30
Recomendaciones profesionales:	30
ANEXO	31
Referencias.....	41

Introducción

El reporte de caso se desarrollará sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi analizando la información detallada brindada por la Universidad Siglo 21.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1976 compraron la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchin iniciando el proceso de expansión. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. En junio del 2001 se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba. En el año 2002 se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios mediante la distribución exclusiva de productos Kodak. En el año 2003 se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco. En el año 2004 continuando con el proceso de expansión se realizó la apertura de la cuarta sucursal impulsada tras obtener la representación de los productos Kraft en la localidad de Río Cuarto.

La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, siendo la intención manifiesta en este protocolo de realizar los ajustes necesarios para que queden equiparados patrimonialmente los tres hijos.

La empresa 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.

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”.

Actualmente el mundo está transitando una pandemia generada por la presencia del virus COVID-19 vulgarmente conocido como Coronavirus, para prevenir su contagio se sancionó mediante el DNU 297/2020 (Decreto de Necesidad y Urgencia) emitido por la Presidencia de la Nación Argentina el estado de aislamiento social preventivo y obligatorio lo cual generó disminución de la actividad económica afectando a gran parte de las industrias que integran la economía nacional. Inmerso en este escenario se encuentra A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. lo cual resalta la necesidad de realizar una planificación estratégica definida por Hill & Jones en su libro como el “(...) proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias. Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso” (Hill & Jones, Administración Estratégica, 2009).

Conociendo la historia de la empresa y su capacidad de crecimiento se propone enfocar el proceso de planificación hacia una estrategia de crecimiento la cual Robbins define en resumidas palabras “(...) ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)” (Robbins & Coulter, 2014). Grandes empresas aplican estrategias de crecimiento como, por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., ha utilizado la concentración para convertirse en la compañía productora de equipo médico para diagnóstico e investigación más grande del mundo (Robbins & Coulter, 2014). O MercadoLibre cuyos productos vendidos en la semana aumentaron 15% frente al mismo período de febrero, especialmente debido a la venta de productos de primera necesidad que fue lo que más aumentó en los últimos días (iProfesional, 2020).

Análisis de situación

Pestel:

Fuerza Política:

A finales del año 2019 se desarrolló en todo el país elecciones presidenciales en la cual Alberto Fernández obtuvo la presidencia. En sus primeros meses de mandato realizó cambios que afectaron al desarrollo económico del país, como por ejemplo limitar la extracción de divisas a u\$d 200 lo cual generó la reaparición de mercados informales para la compra/venta de divisas, aplicó el impuesto “PAIS” el cual establece que las compras realizadas a empresas del exterior o fuera del territorio nacional se le aplica un 30% extra en concepto de impuestos. Estas son algunas de las medidas que marcaron el curso del país durante los primeros meses de su mandato (Banco Central de la República Argentina, 2019).

Actualmente el mundo está transitando una pandemia generando cambios globales continuos respecto al curso normal que este llevaba. Esta pandemia presentó el primer caso en Argentina el día 3 de marzo del 2020 generando preocupación e incertidumbre en la sociedad. El poder ejecutivo liderado por el presidente actual Alberto Fernández sancionó mediante el DNU 297/2020 (Decreto de Necesidad y Urgencia) el aislamiento social preventivo y obligatorio que incluye una serie de artículos que afectan a curso normal de las actividades tanto comerciales y sociales en todo el territorio nacional (Presidencia de la Nación Argentina, 2020).

Fuerza Económica:

Actualmente estamos transitando una pandemia mundial como se mencionó en el apartado anterior generando grandes impactos en la economía ya que un gran porcentaje de la sociedad se encuentra respetando el aislamiento preventivo y obligatorio generando una disminución en el nivel de consumo y producción.

El poder ejecutivo tiene un rol fundamental en este apartado, mediante el artículo n°6 del DNU 297/2020 establece actividades que resultan excluidas del mismo ya que su normal funcionamiento satisface las necesidades básicas de sus ciudadanos y garantizan el correcto funcionamiento del estado. Dentro de estas exclusiones se encuentra la industria alimenticia y la cadena de valor de las mismas garantizando su distribución y servicios postventa (Presidencia de la Nación Argentina, 2020).

Asimismo, la economía interna transita momentos delicados en el cual PYMES

de todo el territorio nacional no pueden hacer frente a sus obligaciones tanto financieras como contractuales que son de público conocimiento y el poder ejecutivo está desarrollando constantemente un paquete de medidas que permitan a estas empresas continuar con su negocio entre las cuales encontramos:

- Eximir a las empresas el pago de contribuciones patronales.
- Mediante el Programa de recuperación productiva (Repro) pagara una parte del salario de los trabajadores.
- Ampliación del presupuesto de obra pública destinado a viviendas y seguridad social.
- Durante el transcurso de la pandemia se espera que el gobierno realice publicaciones regulares de nuevas medidas que atenúen el impacto económico interno (Gómez, 2020).

Fuerza Social:

La sociedad mundial y Argentina transita un proceso totalmente nuevo en el cual la vida de sus integrantes está constantemente amenazada por el virus COVID-19 conocido informalmente como “coronavirus” el cual tiene la característica distintiva de ser muy contagioso y en casos muy grave. La falta de una vacuna para el mismo genera que el aislamiento sea la mejor manera de prevenir el contagio.

Frente a esta situación que genera pánico e incertidumbre se acude a la responsabilidad social respetando el aislamiento preventivo obligatorio el cual establece una serie de procedimientos que permiten a la sociedad conseguir los elementos básicos para el correcto desarrollo de la vida. Las existencias de stock y la correcta distribución de los mismos están garantizada por el gobierno mediante la inclusión en el artículo n°6 del DNU a toda la cadena de valor necesaria para contar con estos.

Fuerza Tecnológica:

Con el objetivo de superar la problemática actual a la que se enfrenta el país y el mundo es indispensable contar con canales electrónicos que permitan compartir información útil referido a lo social y público como también fortalecer la comercialización a distancia (online), actualmente contar con una plataforma electrónica que permita ofrecer productos y servicios, acompañada de un soporte que gestione las transacciones generadas por la actividad económica es indispensable para cualquier industria.

Actualmente las entidades financieras más relevantes ofrecen la posibilidad de acceder sin costo a sus plataformas virtuales para gestionar operaciones básicas. Asimismo, locales comerciales pertenecientes a distintas industrias ofrecen la posibilidad de realizar compras vía teléfono, web o aplicaciones gestionando el proceso de compra y retirando el pedido desde la puerta del establecimiento eliminando el contacto directo entre el personal y el consumidor.

Fuerza Ecológica:

El gobierno nacional decretó una serie de leyes con el objetivo de establecer procedimientos, requerimientos y presupuestos mínimos destinados a la preservación del medioambiente en el cual las industrias desarrollan sus actividades.

La Ley General del Ambiente n° 25.675 establece: “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. Principios de la política ambiental. Presupuesto mínimo. Competencia judicial. Instrumentos de política y gestión. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. Educación e información. Participación ciudadana. Seguro ambiental y fondo de restauración. Sistema Federal Ambiental. Ratificación de acuerdos federales. Autogestión. Daño ambiental. Fondo de Compensación Ambiental” (El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2002).

Asimismo, los diferentes municipios que integran las provincias del país desarrollan ordenanzas específicas que limitan el espacio físico disponible dentro del límite urbano de las mismas.

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N.º 1564/07 en la localidad de James Craik 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.

Fuerza Legal:

Las decisiones nombradas anteriormente están respaldadas por distintas leyes sancionadas por los poderes competentes.

El DNU 297/2020 sancionado por el poder ejecutivo VISTO el Expediente N° EX-2020-18181895-APN-DSGA#SLYT, la Ley N° 27.541, el Decreto N° 260 del 12 de

marzo de 2020 y su modificatorio N° 287 del 17 de marzo de 2020 (Presidencia de la Nación Argentina, 2020). El mismo establece que mediante la propagación mundial del virus COVID-19 y habiendo reconocido la OMS (Organización Mundial de la Salud) al mismo como pandemia establecer el aislamiento preventivo y obligatorio a todo el territorio nacional incluyendo exclusiones con el fin de mantener activas las actividades básicas para satisfacer las necesidades indispensables de la sociedad.

Porter:

Poder de negociación de los clientes:

En esta industria particular los clientes poseen una capacidad de negociación directa muy baja enfocada exclusivamente a la compra mayorista de determinados artículos los cuales varían constantemente teniendo en cuenta aspectos particulares de los mismos, la oferta y la demanda en el mercado.

La capacidad de negociación indirecta es amplia ya que la industria la conforman diversas empresas que ofrecen un mismo producto con variaciones en los precios, el exceso a este tipo de información suele ser sencillo y realizarlo vía internet consultado los precios publicados, solicitando una lista de precios actualizada o concurriendo al establecimiento a relevar la información necesaria.

Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores de esta industria son las grandes empresas que mediante diversos procesos generan productos con valor agregado, lo mismos son ofrecidos a los centros de distribución o mayoristas al precio establecido por la empresa productora. Algunos ejemplos de estas empresas son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

La capacidad de negociación con los proveedores se reduce a ofertas específicas realizadas por las empresas productoras destinadas a grandes volúmenes de venta.

Amenaza de sustitutos:

La principal amenaza para la industria es la venta directa de fábrica mediante la

utilización de la tecnología permitiendo realizar pedidos online que gestionen el proceso de pago y entrega o colocando vendedores por zonas que visiten frecuentemente los clientes y potenciales clientes ofreciendo la totalidad de la cartera de productos eliminando intermediarios.

Riesgo de entrada de los competidores potenciales:

El ingreso de nuevos competidores no posee restricción legal, pero se requiere realizar una inversión inicial considerable por ende los principales competidores a la industria son las grandes empresas productoras que ofrecen sus productos a los distintos competidores mayoristas. Estas cuentan con los recursos necesarios para abrir depósitos y realizar ventas mayoristas por zonas geográficas ingresando a la industria de manera competitiva.

Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas:

La rivalidad entre las empresas establecidas en la industria se centra en la comercialización de distintas marcas, la capacidad de pago, promociones sobre productos específicos, capacidad de distribución y canales de comunicación.

Análisis de mercado:

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L desarrolla sus actividades económicas dentro de la provincia de Córdoba en la cual habitan 3.308.386 posicionándola como la segunda provincia del país con más habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). La empresa cuenta con sucursales en las ciudades de Córdoba, Rio Cuarto, Rio Tercero y San Francisco.

En la ciudad de Córdoba a la fecha del informe se encuentran desarrollando actividades 61610 (sesenta y un mil seiscientos diez) locales lo cual reporta una densidad respecto a la población de 4,56 por cada 100 habitantes de los cuales 37039 (treinta y siete mil treinta y nueve) desarrollan el comercio como su actividad principal. Dentro de la misma se encuentran 16589 (dieciséis mil quinientos ochenta y nueve) locales que especifica como actividad principal venta al por menor de productos alimenticios y bebidas representando el 44,5% seguido por 11432 (once mil cuatrocientos treinta y dos) locales cuya principal actividad es la venta al por menos de artículos diversos representando el 30,6% (Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas; CPCE Córdoba; Municipalidad de Córdoba, 2012).

Análisis interno:

La información brindada por la empresa establece que la principal actividad de la industria es el comercio y la distribución de productos, por esto A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Se diferencia de la competencia ofreciendo servicios distintivos entre los cuales se encuentran:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos.

En el análisis interno se utiliza la cadena de valor brindada por la empresa, las funciones de los distintos niveles jerárquicos, los procesos internos y la manera en la cual se complementan y logran alcanzar los objetivos.

La estructura organizacional coloca en el nivel jerárquico de mayor relevancia al centro de distribución James Craik el cual está compuesto por la gerencia general y departamentos que garantizan el abastecimiento de cuatro sucursales (Suc. Rio III. Suc Rio Cuarto. Sucursal San Francisco. Sucursal Córdoba.) que desarrollan la actividad de distribución.

En el centro de distribución James Craik la estructura organizacional ubica al Gerente Comercial en primer lugar cuyas principales funciones son establecer junto con el Gerente General los objetivos globales, la relación comercial entre proveedores y clientes para alcanzar una mayor competitividad en la venta entre otras.

En el siguiente nivel jerárquico se posiciona el Gerente de Ventas y Gerente de Administración y Finanzas.

- Gerente de venta: Es el responsable de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta. Para poder llevar a cabo estas actividades supervisa el reporte diario de ventas y coordina estrategias de ventas a través de reuniones con el gerente comercial y los vendedores.
 - Vendedor: Es el responsable de la atención del cliente con el objetivo de generar necesidad de compra, brindándole un buen

servicio y asesoramiento para cumplir con los objetivos de ventas previstos por la empresa y obtener la fidelización de los clientes.

- Gerente de Administración y Finanzas: Su principal objetivo es el correcto manejo de los departamentos cobranzas, facturación, formación de precios, bancos y el departamento de depósito y logística
 - Encargado de logística: Es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar.
 - Responsable de pedidos: Es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él.
 - Distribución: Es el responsable de la manipulación de mercadería, entrega correcta en tiempo y forma
 - Mantenimiento: Encargados de garantizar el correcto funcionamiento en escenarios normales.
 - Sereno: Es el responsable de controlar la seguridad del predio en general informando novedades entre los turnos.
- Actividades de soporte:
 - Contadores: La principal función del departamento contable es la realización de los informes económicos, interpretarlos y publicarlos.
 - Asesores legales: Departamento encargado de facilitar, confeccionar y publicar las necesidades legales requeridas por la empresa.
 - Higiene y seguridad: Departamento encargado de recomendar a la gerencia los cambios necesarios para garantizar el ambiente laboral seguro.

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos para el manejo de 132 empleados lo cual genera que no exista un proceso de inducción a los puestos laborales, es decir, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. En el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral sin embargo no se tiene registro de los resultados. La empresa busca generar un ambiente laboral competitivo utilizando

promoción interna basándose en rendimiento y antigüedad de los mismos. Actualmente desde el directorio se está trabajando para abordar esta área.

El proceso de comercialización este compuesto por tres etapas:

1. Abastecimiento: Cada sucursal realiza su pedido vía internet mediante la utilización de dispositivos móviles, el mismo debe ser realizado con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado día y hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que le recomendara al encargado de compra las cantidades necesarias de cada producto para completar el stock teniendo en cuenta la demanda semanal y el stock actual. Dicha estimación es revisada por el encargado y modificado en caso de ser necesario.

Parte del plan estratégico de expansión y organización interna es la unificación de los depósitos de mercadería ya que la escasez de espacio se transforma en la principal limitación para realizar compras de mayores volúmenes y lograr economías de escalas más atractivas. Para afrontar la gran inversión la empresa adquirió un terreno de 84 hectáreas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y, por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto. Luego de realizar la correcta formulación y evaluación de la inversión se obtuvieron los siguientes datos:

- El VAN (valor actual neto) de este proyecto es de \$486 706. Es el valor actual del activo financiero (inversión de \$3 000 000) generado por los cobros y pagos futuros que supuestamente generará el proyecto en diez años.
 - La TIR (tasa interna de retorno) es del 5,24 %, lo que significa que el rendimiento relativo del proyecto está por encima del rendimiento promedio de la empresa (2,5 %).
 - Los \$3 000 000 de inversión inicial se recuperan en el primer cuatrimestre del noveno año.
2. Recepción: Luego de completar el pedido la mercadería es recibida en los distintos establecimientos, se procede a descargar los pallets de monoproducto o multiproducto mediante auto elevadores manuales o mecánicos. Luego de descargar la mercadería un empleado tiene la responsabilidad de controlar los productos nuevos con la lista del pedido realizado, en caso de detectar alguna irregularidad en productos o facturación se procede a informar al proveedor. Para realizar este control de

mercadería se posee ningún soporte informático, lo cual genera una demora extra en el proceso de recepción.

3. Ventas: Última etapa del proceso de comercialización en el cual las ventas no tienen restricciones de volúmenes mínimos de compra, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Las estrategias de ventas y las presentaciones de los productos dependen de la necesidad de rotación de los mismos acompañado generalmente de una política con base en precios bajos. AJR (esto A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.) no posee financiación para sus clientes, el 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra en 7,15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación especial de cada cliente.

Para poder expandir la cartera de clientes y lograr aumentar las ventas la empresa eventos y equipos deportivos locales proveyendo a dos equipos de indumentaria, más precisamente de camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Conjuntamente son patrocinadores de las radios locales, publican en guías informativas de la ciudad de Río Cuarto, los vehículos de la empresa se encuentran identificados con un ploteo y colaboran en eventos sociales.

Con la finalidad de establecer un proceso de control interno la organización cuenta con un manual que establece funciones, objetivos, preguntas y respuestas correspondientes a las distintas áreas (Compras. Ventas. Pagos y cobranzas. Principales clientes y proveedores. Política de inventarios y compras. Políticas contables. Políticas de Pagos/Cobros. Circuito de compras. Circuitos de ventas. Circuito de inventario. Circuito de cuentas por cobrar/pagar. Cuestionario al gerente de ventas. Cuestionario al gerente de compras. Cuestionario al gerente de administración. Cuestionario al gerente de depósito).

Marco teórico

Planificación estratégica

Luego de realizar el análisis de situación pertinente e investigar la industria pertinente se aplica una herramienta mencionada en reiteradas ocasiones a lo largo del reporte denominada planificación estratégica.

Robbins la define como “(...) lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 240). Asimismo, los autores Bateman y Snell también definen esta herramienta como “(...) el proceso consciente y sistemático de toma de decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o una organización perseguirán en el futuro. No es una respuesta informal o riesgosa ante una crisis; es una iniciativa conscientemente dirigida y controlada por los directores” (Bateman & Snell., 2009). Analizando detalladamente las definiciones de los autores citados se entiende que la planificación estratégica es un proceso sistemático basado en la cultura organizacional, el contexto y las estrategias perseguidas por la empresa.

Proceso de aplicación:

Para poder desarrollar este proceso de manera ordenada y técnica los autores coinciden en establecer una serie de pasos mediante los cuales se obtendrá la información necesaria tanto interna como externa que permitirá al administrador formular estrategias, implementarlas y posteriormente evaluar el desempeño (Ver Anexo 1).



Fuente: (Robbins & Coulter, 2014, pág. 242).

Ventajas y desventajas:

Vicuña define ventajas y desventajas al aplicar el proceso de planificación estratégica. Mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución persigue como finalidad obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia satisfaciendo los objetivos de la organización, asimismo la planificación posee un horizonte de aplicación a largo plazo por ende puede sufrir alteraciones debido a escenarios extraordinarios como por ejemplo huelgas del personal, contexto económico inflacionario, cambios sociales bruscos, aumento en las tasas de interés y demás cambios en las fuerzas externas independientes de la empresa (Vicuña, 2017).

Estrategia central del reporte de caso:

Analizando las estrategias corporativas genéricas desarrolladas por Vicuña en su libro se recomienda aplicar la de Diferenciación la cual se enfoca en convencer a nuestros clientes que nuestros productos y/o servicios poseen una característica distintiva respecto a nuestros competidores. Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo ello tanto más claro cuanto más generalmente aceptada sea nuestra exclusividad. Las estrategias de productos, precios, diferenciación, segmentación, posicionamiento y comunicación serán la base del mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada por la aplicación de la misma. La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios únicos o superiores a la competencia, por lo tanto, no debe confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse y diferenciarse de sus competidores mediante sus estrategias de segmentación y de posicionamiento. (Vicuña, 2017, pág. 255).

Antecedentes de aplicación:

Analizando el siguiente estudio publicado en la revista Innovar Journal en el cual analiza la efectividad de la aplicación de estrategias competitivas en las empresas industriales colombianas concluye "(...) Es así que el desempeño organizacional, considerando la percepción de efectividad, es diferente según el tipo de estrategia; empresas con estrategias más estructuradas, en el sentido de ser diferenciadoras en calidad, reflejan una más alta percepción de efectividad en su desempeño, mientras que empresas centradas en estrategias de control y costos tienden a mostrar resultados de efectividad menores. Los factores estratégicos que más impactan la efectividad en las empresas estudiadas son aquellos orientados al mejoramiento de procesos, la orientación

al cliente, la calidad del producto y la productividad general del negocio” (Calderón-Hernández, Álvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia., 2010) .

Conclusiones diagnosticas

Tras haber realizado un exhaustivo análisis de situación y considerando los cambios en las fuerzas externas se recomienda implementar una estrategia de diferenciación, enfocada en resaltar las cualidades que hacen únicos los productos y la experiencia de compra reforzando el apartado comercial y de marketing de la empresa.

Actualmente Redolfi posee una cartera comercial muy amplia compuesta por productos de primeras marcas que satisfacen necesidades básicas y productos sustitutos de marcas alternativas ubicándola entre los principales competidores del rubro mayoristas de la región ofreciendo diversas opciones de pago, algunas de ellas otorgándole beneficios al cliente y la posibilidad de gestionar el medio de pago según su conveniencia. Además, posee en cuatro sucursales mayoristas la opción de realizar compras minoristas mediante los autoservicios atendidos por el personal, gracias a esto permite a pequeños mercados adquirir cualquier producto disponible a precios relativos más económicos frente a los ofrecidos por grandes cadenas de supermercados mayoristas.

Anteriormente se analizó la amenaza de productos sustitutos el cual denoto la necesidad de actualizar el sistema de venta y llegada a clientes, actualmente estos pueden realizar sus pedidos de forma presencial en cualquier autoservicio o centro de distribución asociado a la empresa, cada responsable de ventas debe confeccionar y cargar al sistema informático los pedidos realizados, es decir la empresa cuenta con su sistema, pero lo utiliza de forma interna en el proceso de comercialización. Con la finalidad de mantener el stock en los niveles deseados se utiliza el sistema informático el cual calcula e informa la diferencia entre el stock real y el deseado brindándole la información necesaria al responsable de pedidos el cual analizara y realizara los pedidos necesarios. El proceso de recepción se realiza en forma manual, un empleado controla los productos recibidos con la lista de productos solicitados de forma manual sufriendo desgaste físico y mental.

Internamente la empresa no posee datos representativos referidos al clima laboral, si bien se está trabajando en ello conocer el grado de satisfacción interno es fundamental ya que refleja las necesidades dentro de la estructura organizacional, así mismo Redolfi posee un índice de rotación del personal muy bajo premiando el sentido de pertenencia y la antigüedad promoviendo internamente a sus trabajadores y delegándoles mayores responsabilidades sin antes realizar las capacitaciones correspondientes, lo cual genera dificultades en el correcto desempeño teniendo que retrotraer decisiones de promoción.

Una de las principales oportunidades que se le presentan a la empresa dentro del marco social que se transita actualmente es la incorporación de un sistema informático el

cual permita a los clientes y potenciales clientes conocer y/o comparar los productos, niveles de precios y promociones frente a la competencia creando la posibilidad de realizar compras desde sus hogares o negocios evitando la aglomeración de personas que acuden a los autoservicios, además posibilita a los encargados de salón trabajar bajo menos presión y destinar su esfuerzo físico y mental a tareas secundarias asociadas su puesto de trabajo que se postergan diariamente. Incorporar este nuevo canal de ventas requiere tiempo, promoción e inversión por parte de la empresa.

Aplicar la estrategia de diferenciación en las unidades de negocio autoservicios brindando asesoramiento comercial especializado por parte de los encargados del salón de venta para los clientes que prefieran realizar compras de manera presencial fortalecerá la experiencia de compra y logrará mayor fidelización de clientes.

Anteriormente se menciono que la empresa no ha realizado encuestas de clima laboral, realizarlas es fundamental para aplicar la estrategia de diferenciación, ya que esta afecta a todos los niveles de la estructura interna por ende conocer, analizar y cambiar las falencias y descontentos en los lugares de trabajo.

Propuesta de aplicación:

Luego de analizar la información recabada se implementará el objetivo general, los objetivos específicos y el plan de acción el cual abarca desde la base de la empresa definida mediante su visión y misión de la siguiente manera:

Actualmente la visión de la empresa define: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. Se recomienda realizar cambios en esta al ser extensa y poco clara, la misma reformulada establecerá: “Ser la empresa líder en el mercado mayorista destacada por mantener una cartera diversificada de proveedores, distinguida por proporcionar una calidad de servicio excelente buscando solvencia y rentabilidad continuada promoviendo valores de confianza, esfuerzo y honestidad preservando el carácter familiar de la empresa”.

Aplicar la estrategia de diferenciación definida anteriormente acompaña la misión empresarial la cual está definida como: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. Al igual que la visión la misma se reformulará manteniendo la fundamentación en: “Atender las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de distribución mayorista de calidad con gran variedad de productos masivos de primeras marcas proporcionando a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades”.

Objetivo general:

Aumentar las ventas a precios constantes en un 30% respecto al año anterior 2019 mediante la aplicación de la planeación estratégica basada en diferenciación para final del 2023.

Justificación:

Durante este reporte se destacó el contexto actual que afecta a muchas industrias del país. Actualmente la variación interanual de ventas a precios constantes en la industria

mayoristas indica un aumento del 21,2% en el mes de marzo del 2020 respecto al mismo mes del año 2019 y una disminución del 8% en las compras realizadas online. Tomando como referencia el total de ventas realizadas en autoservicios mayoristas el 99,9% se realizan de forma presencial y el 0,1% utiliza el canal online.

Aplicar una estrategia de diferenciación permitirá destacar la empresa por su excelente calidad de servicio brindada a los clientes y aplicando nuevos canales de interacción y compra, ampliando las sociedades con proveedores estratégicos fortaleciendo la cartera de productos disponibles y utilizando el nuevo centro de distribución el cual permitirá confeccionar pedidos de manera eficiente generando entregas en menor tiempo. Como se mencionó anteriormente el canal de ventas online mayoristas no se encuentra explotado actualmente por la competencia, mediante la aplicación de la estrategia de diferenciación y el plan de acción Redolfi ingresara al mercado del comercio electrónico aprovechando la escasa competencia directa en el mismo.

Objetivos específicos con su justificación:

- Adquirir un sistema informático integrado que permita consultar stock, ventas, contables y costos aumentando la rentabilidad un 2% para fin del 2023.
 - Actualmente la empresa dispone diversas hojas de cálculo las cuales están en desuso imposibilitando conocer con certeza el stock de productos, obtener los costos finales por producto y analizar la situación contable al momento, para medir se utiliza el indicador rentabilidad después de impuestos / ventas netas
- Desarrollar una plataforma digital que le permita a los clientes poder consultar todos los productos ofrecidos y confeccionar pedidos que permita aumentar un 15% las ventas realizadas vía online para fines del 2021.
 - Mediante la incorporación de este nuevo canal de ventas se busca ampliar la cartera de clientes apoyado en la estrategia de diferenciación otorgando valor diferencial al proceso de venta. Se medirá el crecimiento mediante ventas online / ventas totales.
- Incrementar los productos ofrecidos en un 30% para mediados del 2022 mediante asociaciones con proveedores estratégicos proporcionando

amplia variedad de productos de marcas líderes.

- Fortalecer la relación actual con los proveedores estratégicos e investigar posibles nuevos productos que integren y amplíen la cartera de productos ofrecidos logrando ocupar mayor índice de ventas dentro de la industria
- Establecer un departamento de Recursos Humanos a fines del 2020 cuyas principales funciones serán gestión administrativa del personal, reclutamiento y selección de nuevos empleados, formación y desarrollo profesional logrando puestos de trabajo ocupados por personal capacitado disminuyendo la pérdida de tiempo y generar un clima laboral positivo incentivando la promoción interna.

Plan de acción:

Con la finalidad de realizar los objetivos se plantea el siguiente plan de acción destinado a reformular la estructura organizacional incorporando nuevos departamentos, el canal de ventas online y la promoción de la marca dentro de la industria aumentando la calidad del servicio brindado mediante la aplicación de la estrategia de diferenciación logrando una ventaja sostenible en el tiempo.

Tabla 1: Plan de acción.

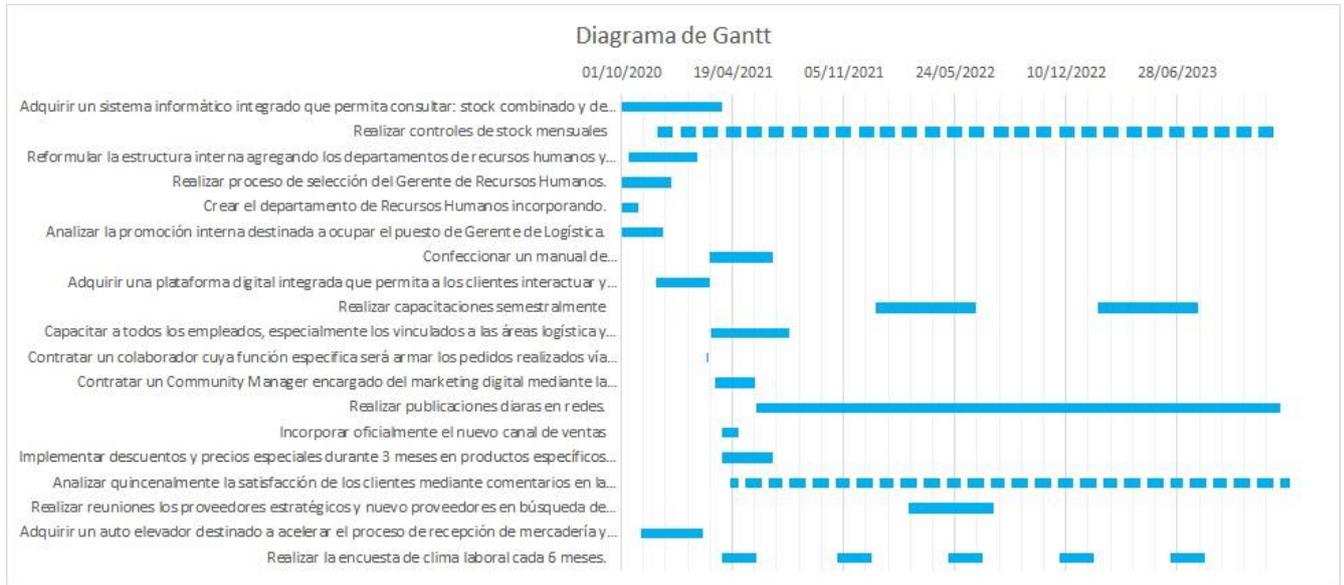
Descripción	Tiempo			Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área			
Adquirir un sistema informático integrado que permita consultar: stock combinado y de cada depósito, ventas por productos/rubros/sucursal/vendedores/total, contables y costos.	01/10/2020	182	01/04/2021	Gerente de Administración y Finanzas	-	-	SI	Sistematizar la información para poder contar con ella en cualquier momento actualizada.
Realizar controles de stock mensuales	01/01/2021	29	30/01/2021	Gerente de Logística	Logística			
Reformular la estructura interna agregando los departamentos de recursos humanos y logística.	15/10/2020	123	15/02/2021	Gerente General	Gerencia	Trabajo en conjunto con asesor externo	SI	Incorporar al mismo el departamento de Recursos Humanos.
Realizar proceso de selección del Gerente de Recursos Humanos.	01/10/2020	90	30/12/2020	-	-	Consultora externa	SI	Trabajo en conjunto del Gerente General y la consultora para seleccionar la persona idónea para este puesto.
Crear el departamento de Recursos Humanos incorporando.	01/10/2020	31	01/11/2020	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Incorporación lugar físico acorde a las necesidades del departamento		Actualmente la empresa cuenta con la estructura necesaria para requerir un Gerente de RRHH
Analizar la promoción interna destinada a ocupar el puesto de Gerente de Logística.	01/10/2020	75	15/12/2020	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Análisis del desempeño laboral		Proceso de selección interna lo cual fomenta la competitividad y promoción.
Confeccionar un manual de inducción para entregar a los empleados en el cual se establecerán las descripciones de puesto y las expectativas del mismo.	10/03/2021	112	30/06/2021	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Trabajo en conjunto con asesor externo	SI	Facilitar el proceso de inducción.
Adquirir una plataforma digital integrada que permita a los clientes interactuar y conocer la totalidad de productos ofrecidos.	02/12/2020	98	10/03/2021	Gerente de Ventas	Ventas	Establecer características mínimas requeridas. Trabajo conjunto con asesores externos.	SI	Ampliar la cuota de mercado mediante la implementación del canal electrónico de venta
Realizar capacitaciones semestralmente	01/01/2022	180	30/06/2022		Recursos Humanos		SI	
Capacitar a todos los empleados, especialmente los vinculados a las áreas logística y ventas en como utilizar correctamente el nuevo canal de ventas online	11/03/2021	141	30/07/2021	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Preparar un espacio amplio y silencioso para poder realizar las mismas.	SI	Capacitar a los empleados en sus diferentes actividad con la finalidad de aumentar la productividad
Contratar un colaborador cuya función específica será armar los pedidos realizados vía online	05/03/2021	1	06/03/2021	Gerente de Recursos Humanos	Logística			Sueldo Auxiliar
Contratar un Community Manager encargado del marketing digital mediante la utilización de redes sociales y la plataforma virtual	18/03/2021	73	30/05/2021	Gerente de Recursos Humanos	Marketing			Encargado de realizar promociones y posicionamiento de la empresa dentro del mercado
Realizar publicaciones diaras en redes.	01/06/2021	943	31/12/2023	Community Manager	Marketing		SI	
Incorporar oficialmente el nuevo canal de ventas	01/04/2021	29	30/04/2021	Gerente de Ventas	Ventas	Comunicar internamente en carteleras.		Trabajo en conjunto con el Community manager
Implementar descuentos y precios especiales durante 3 meses en productos específicos por compra online	01/04/2021	91	01/07/2021	Gerente de Ventas	Marketing	Analizar cuales productos permiten disminuir el margen de ganancia.		Analizar promociones ofrecidas por la competencia y realizar nuevas alianzas estratégicas con proveedores
Analizar quincenalmente la satisfacción de los clientes mediante comentarios en la pagina web	16/04/2021	2	18/04/2021	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Analizar y determinar objetivos de satisfacción.		Imprescindible para detectar faltantes en la plataforma virtual
Realizar reuniones los proveedores estratégicos y nuevo proveedores en búsqueda de nuevos productos y condiciones de compra	01/03/2022	153	01/08/2022	Gerente General	Gerencia	Mantener contacto con actuales proveedores e investigar constantemente posibles nuevos.		Históricamente la empresa esta dispuesta a incorporar nuevos proveedores incrementando la cartera de productos ofrecidos.
Adquirir un auto elevador destinado a acelerar el proceso de recepción de mercadería y computadoras con los respectivos periféricos necesarios para realizar la carga de stock	06/11/2020	110	24/02/2021	Gerente de Administración y Finanzas	Logística	Verificar y acondicionar un espacio destinado a colocar la computadora. Colocar las señales de higiene y seguridad correspondientes.		Actualmente el proceso de recepción se realiza manualmente generando desgaste físico y perdida de tiempo en el área logística.
Realizar la encuesta de clima laboral cada 6 meses.	01/04/2021	61	01/06/2021	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Formular la encuesta y analizar los datos obtenidos en las mismas.		Históricamente no se realizo una encuesta de clima laboral proceso imprescindible para lograr empatía con los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt:

El siguiente diagrama de Gantt distribuye las actividades del plan de acción en un grafico de barras horizontales representando el tiempo de realización de cada una.

Tabla 2: Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto plan de acción:

Tabla 3: Presupuesto plan de acción.

Plan de Acción	2020	2021	2022	2023
Adquirir un sistema informático integrado que permita consultar: stock combinado y de cada deposito, ventas por productos/rubros/sucursal/vendedores/total, contables y costos.	\$ 435.600	\$ -	\$ -	\$ -
Adquirir 14 computadoras con sus respectivos periféricos necesarios para utilizar todas las características del programa.	\$ 1.315.520	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte tecnico, asistencia y mantenimiento	\$ 48.000	\$ 576.000	\$ 777.600	\$ 1.026.432
Instalar 6 (seis) computadoras en el centro de distribución ubicado en James Craik	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -
Instalar 2 (dos) computadoras en Suc. Córdoba	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -
Instalar 2 (dos) computadoras en Suc. San Francisco	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -
Instalar 2 (dos) computadoras en Suc. Rio Cuarto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalar 2 (dos) computadoras en Suc. Rio Tercero	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -
Aplicación móvil para realizar ventas utilizando el telefono movil ITMovil	\$ 8.591	\$ 103.092	\$ 139.174	\$ 183.710
Servicio tecnico ITMovil	\$ 2.662	\$ 31.944	\$ 43.124	\$ 56.924
Reformular la estructura empresarial agregando los departamentos de recursos humanos y logística.	\$ 14.000	\$ -	\$ -	\$ -
Proceso de selección y reclutamiento del Gerente de RRHH	\$ 110.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldo del Gerente de RRHH	\$ 285.000	\$ 1.607.400	\$ 2.169.990	\$ 2.864.387
Sueldo del Gerente de Logística (Promoción Interna)	\$ 240.000	\$ 1.353.600	\$ 1.827.360	\$ 2.412.115
Confeccionar un manual de inducción para entregar a los empleados en el cual se establecerán las descripciones de puesto y las expectativas del mismo.	\$ 64.000	\$ -	\$ -	\$ -
Contratar un colaborador cuya función específica será armar los pedidos realizados vía online	\$ 70.000	\$ 592.200	\$ 799.470	\$ 1.055.300
Contratar un Community Manager encargado del marketing digital mediante la utilización de redes sociales y la plataforma virtual	\$ -	\$ 81.000	\$ 109.350	\$ 144.342
Adquirir un auto elevador destinado a acelerar el proceso de recepción de mercadería y una computadora con los respectivos periféricos necesarios para realizar la carga de stock	\$ 1.900.000	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento del autoelevador	\$ 20.000	\$ 95.000	\$ 128.250	\$ 169.290
Refacciones requeridas para el departamento de RRHH	\$ 65.000	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo y diseño de sitio web	\$ 52.500	\$ -	\$ -	\$ -
Crear base de datos	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte por mes de la pagina web.	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 324.000	\$ 427.680
Radio localidad Córdoba	\$ 80.000	\$ 480.000	\$ 648.000	\$ 855.360
Radio localidad James Craik	\$ 80.000	\$ 480.000	\$ 648.000	\$ 855.360
Radio localidad Rio Tercero	\$ 80.000	\$ 480.000	\$ 648.000	\$ 855.360
Radio localidad San Francisco	\$ 80.000	\$ 480.000	\$ 648.000	\$ 855.360
Radio localidad Rio Cuarto	\$ 80.000	\$ 480.000	\$ 648.000	\$ 855.360
Total	\$ 5.122.873	\$ 7.080.236	\$ 9.558.319	\$ 12.616.981

Fuente: Elaboración propia.

Información Financiera disponible:

Tabla 4: Información financiera disponible.

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Inflación REM.

Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Tasas de referencia.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente: Elaboración propia.

Cash-flow proyectado:

Tabla 7: Cash-Flow proyectado.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI SRL"				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675	\$ 867.932.112	\$ 1.145.670.387
Plan de acción	\$ 22.798.322	\$ 48.218.451	\$ 65.094.908	\$ 114.567.039
TOTAL DE INGRESOS	\$ 478.764.758	\$ 691.131.126	\$ 933.027.020	\$ 1.260.237.426
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 539.141.100	\$ 727.840.485	\$ 960.749.441
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 24.541.153	\$ 33.130.557	\$ 43.732.335
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 16.547.476	\$ 22.339.093	\$ 29.487.603
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 85.211.794	\$ 115.035.922	\$ 151.847.418
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.911.186	\$ 2.580.102	\$ 3.405.734
Plan de acción	\$ 5.122.873	\$ 7.080.236	\$ 9.558.319	\$ 12.616.981
Sueldo Lic. de Administración	\$ 170.000	\$ 1.438.200	\$ 1.941.570	\$ 2.562.872
TOTAL DE EGRESOS	\$ 447.629.130	\$ 675.871.147	\$ 912.426.048	\$ 1.204.402.384
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.135.628	\$ 15.259.979	\$ 20.600.972	\$ 55.835.042
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 10.897.470	\$ 5.340.993	\$ 7.210.340	\$ 19.542.265
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 20.238.158	\$ 9.918.986	\$ 13.390.632	\$ 36.292.778

Fuente: Elaboración propia.

Premisas generales:

Tabla 8: Premisas generales.

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 7% a partir del 2021
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 7% a partir del 2021
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 5)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción
1. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar las ventas 30% para final del 2023
Plan de Acción: Aumentar los ingresos un 30% para 2023
Los ingresos aumentan respecto al año anterior inmediato a una razón de: 5% en 2020, 7,5% en 2021, 7,5% en 2022 y 10% en 2023

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

Tabla 9: Indicadores financieros.

Inversión a realizar	-\$ 34.378.408,51
Flujo del período 1	\$ 20.238.158,14
Flujo del período 2	\$ 9.918.986,42
Flujo del período 3	\$ 13.390.631,67
Flujo del período 4	\$ 36.292.777,60
VAN	\$ 433.050,88
TIR	39%
ROI	
Beneficios	\$ 250.678.719,55
Costos	\$ 40.491.050,91
ROI	519%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. al igual que muchas empresas que transitan por esta pandemia mundial se ven afectadas, aplicar la estrategia de diferenciación desarrollada a lo largo de este reporte generara valor para la empresa incorporando productos tecnológicos que permitirán innovar en los canales de ventas convencionales, llegando a los clientes de forma más rápida, grafica y clara alineada con la visión empresarial desarrollando la actividad comercial en un ámbito de trabajo honesto fortaleciendo las relaciones y manteniendo el carácter de empresa familiar.

La planificación estrategia recomendada en este reporte de caso se basa en mantener y potenciar la calidad de atención al cliente que caracterizo a la empresa durante toda su historia aplicando una estrategia de diferenciación acompañada de un plan de acción claro, con actividades enfocadas a mantener la proactividad capacitando a sus colaboradores, ampliar la cartera de productos ofrecidos manteniendo e incorporando proveedores estratégicos y aumentar las ventas utilizando el nuevo sistema informático.

Por último, aplicar esta planificación estratégica reportará beneficios económicos para la empresa que le permitirá recuperar la inversión y obtener \$5,19 de retorno por cada peso invertido según el cálculo del ROI. Es decir, aumentar la calidad de la atención al cliente, los productos ofrecidos, las relaciones internas y los medios disponibles para acceder a los mismos se traducen en beneficios económicos para la empresa.

Recomendaciones profesionales:

Como complemento al reporte de caso se detallarán algunas recomendaciones profesionales que ayudarán al correcto desarrollo de la planificación estratégica.

La primera recomendación está enfocada en reorganizar la estructura empresarial con la finalidad de que los departamentos de Recursos Humanos y Logística logren su independencia operativa permitiéndole mayor control y organización interna.

Realizar encuestas de clima laboral periódicamente es fundamental para conocer el nivel de satisfacción interno ya que si no se satisfacen las necesidades básicas y de seguridad no se alcanzará el reconocimiento y la autorrealización, las cuales son fundamentales para lograr un clima laboral positivo.

Por último, realizar el proceso de carga de los productos para generar una base de datos confiable es una actividad que requiere de mucho tiempo y paciencia, pero una vez conseguida es una herramienta fundamental para analizar rotación de productos, rentabilidad por rubros, formación de precios, stock y demás indicadores.

ANEXO

1)- Pasos para la correcta implementación de la planificación estratégica:

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:

Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 242)

Paso 2: Realización de un análisis externo:

“(…) el entorno externo impone importantes restricciones a las acciones gerenciales. Es por ello que analizar el entorno constituye un paso de enorme relevancia en el proceso de administración estratégica. Los gerentes deben realizar un análisis externo para averiguar, por ejemplo, qué está haciendo la competencia, cuáles leyes pendientes de aprobación podrían afectar a sus organizaciones o cuáles son las características de la fuerza laboral en los lugares donde operan. En este tipo de análisis, el gerente debe examinar los componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualesquiera cambios o tendencias. Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas (Robbins & Coulter, 2014, pág. 243).

Paso 3: Realización de un análisis interno:

A continuación, debe llevarse a cabo un análisis interno a partir del cual se obtendrá información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización. Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes; representan el “qué” posee la organización. Por otro lado, sus capacidades son las habilidades y aptitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el “cómo” realiza su trabajo la organización. Las principales capacidades de generación de valor de la organización son sus competencias fundamentales.¹³ En conjunto, los recursos y las competencias fundamentales

determinan cuáles son sus herramientas competitivas (Robbins & Coulter, 2014, pág. 243).

Paso 4: Formulación de estrategias:

En este paso, los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos. Los tres tipos principales de estrategias que los gerentes formularán son las corporativas, las competitivas y las funcionales. Más adelante haremos una breve descripción de cada uno de ellos (Robbins & Coulter, 2014, pág. 244).

Paso 5: Implementación de estrategias:

Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada (Robbins & Coulter, 2014, pág. 244).

Paso 6: Evaluación de resultados:

El último paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? (Robbins & Coulter, 2014, pág. 244).

2) Presupuestos de las actividades del plan de acción:

- Adquirir un sistema informático integral, computadoras completas e instaladas, capacitaciones para utilizar correctamente el sistema, soporte virtual:
 - Oliver Informática S.R.L.
 - Alejandro (Socio).
 - +54 9 3584 19-3588.
 - Consulta realizada vía teléfono el día 1/07/2020.



Olvitec S.R.L. - CUIT 30-71494566-8
 Arturo M. Bas 1028 - 5800 Río Cuarto, Córdoba
 (0358) 4654312 - 154193389
 oliver@oliverinformatica.com - www.oliverinformatica.com

TIPO DE COMPROBANTE

PRESUPUESTO

NÚMERO

00002582

FECHA

2/7/2020

Señor/es **REDOLFI**

Domicilio -

Localidad **RIO CUARTO**

Teléfono

CUIT 00.000.001

Ingresos Brutos

Condición de IVA Consumidor Final

DESCRIPCION	SUBTOTAL
Licencia App ITMóvil (SaaS) - costo por Licencia	\$ 7.100,00

IVA NO INCLUIDO. VIATICOS NO INCLUIDOS. Presupuesto válido por 15 días.

Precio de Lista \$ 7.100,00

TOTAL \$ 7.100,00

Observaciones:

Licencia por cada dispositivo movil Android en preventista o vendedores directos



Olvitec S.R.L. - CUIT 30-71494566-8
 Arturo M. Bas 1028 - 5800 Río Cuarto, Córdoba
 (0358) 4654312 - 154193389
 oliver@oliverinformatica.com - www.oliverinformatica.com

TIPO DE COMPROBANTE
PRESUPUESTO
NÚMERO
00002583
FECHA
2/7/2020

Señor/es **REDOLFI**
 Domicilio -
 Localidad **RIO CUARTO**
 Teléfono

CUIT **00.000.001**
 Ingresos Brutos
 Condición de IVA **Consumidor Final**

DESCRIPCION	SUBTOTAL
Sinergial FULL. Servicio de Soporte, Mantenimiento y Asistencia. 1 Licencia (*)	\$ 9.500,00

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

- Soporte sobre Software Sinergial.
- Asistencia permanente desde mesa de ayuda. Soporte a través de conexión remota vía Team Viewer, Mail, Skype o Chat.
- Una actualización anual a última versión/release del sistema (cumplidos 12 meses de servicios).
- Atención de urgencias.
- Asesoramiento y consultoría para aplicación de nuevas tecnologías y/o adquisición de equipamiento hardware adecuado.

POLITICA DE CONTRATACION

Los servicios se pagarán mes adelantado y comenzarán a regir a partir del momento de la contratación o instalación del sistema. Los mismos no son de carácter acumulativo y tendrá un incremento de ajuste semestral acorde a la evolución inflacionaria.
 Realizando el pago de los servicios entre el 1 y el 10 inclusive de cada mes, accederá a una bonificación del 10%. Del día 11 al 20 inclusive abonará el valor regular, y a partir del día 21 se procederá a suspender la prestación de los servicios y en adelante se aplicará una penalidad por mora de 0,15% diario hasta el día de la cancelación inclusive.
 Todos los servicios serán prestados dentro de los días y horario de atención de Oliver Informática, siendo estos de lunes a viernes de 8 a 20 Hs. y sábados de 9 a 12 Hs. A excepción de los días feriados nacionales que no se prestarán servicios.

(*) Costo de 1 (una) Licencia. El costo de licencias adicionales se cotiza por separado.

Sinergial FULL. Servicio mensual por Licencia Adicional (13 Licencias a \$2660 c/u)	\$ 34.580,00
--	---------------------

IVA NO INCLUIDO. VIATICOS NO INCLUIDOS. Presupuesto válido por 15 días.

Precio de Lista	\$ 44.080,00
Dto. Contado 10%	\$ 4.408,00
TOTAL	\$ 39.672,00

Observaciones:



Olvitec S.R.L. - CUIT 30-71494566-8
 Arturo M. Bas 1028 - 5800 Río Cuarto, Córdoba
 (0358) 4654312 - 154193389
 oliver@oliverinformatica.com - www.oliverinformatica.com

TIPO DE COMPROBANTE

PRESUPUESTO

NÚMERO

00002581

FECHA

2/7/2020

Señor/es **REDOLFI**

CUIT 00.000.001

Domicilio -

Ingresos Brutos

Localidad **RIO CUARTO**

Condición de IVA Consumidor Final

Teléfono

DESCRIPCION	SUBTOTAL
Sinergial FULL - Gestión integral de Procesos de Negocios (SaaS) - Casa Central	\$ 120.000,00

MODULOS INCLUIDOS

- Ventas (Cuentas corrientes Clientes)☐
- Compras (Cuentas corrientes Proveedores).
- Stock multidepósito.
- Libros de IVA (Ventas - Compras).
- Estadísticas e Informes.
- Fondos☐Cajas y Bancos).
- Administración de usuarios.
- Impuestos.
- Contabilidad.
- Facturación Electrónica.
- Conecta (Integración con Sucursales)

SERVICIOS INCLUIDOS

- Instalación y configuración del sistema.
- 7 módulos de capacitación de 2 horas cada uno. (a dictarse dentro de los 30 días posteriores a la instalación).

Sinergial FULL - Gestión integral de Procesos de Negocios (SaaS) - Córdoba	\$ 60.000,00
---	---------------------

Ampliación de Sistema.

Sinergial FULL - Gestión integral de Procesos de Negocios (SaaS) - San Francisco	\$ 60.000,00
---	---------------------

Ampliación de Sistema.

Sinergial FULL - Gestión integral de Procesos de Negocios (SaaS) - Río Cuarto	\$ 60.000,00
--	---------------------

Ampliación de Sistema.

Sinergial FULL - Gestión integral de Procesos de Negocios (SaaS) - Río Tercero	\$ 60.000,00
---	---------------------

Ampliación de Sistema.

IVA NO INCLUIDO. VIATICOS NO INCLUIDOS. Presupuesto válido por 15 días.

Precio de Lista \$ 360.000,00

TOTAL \$ 360.000,00

Observaciones:



Olvitec S.R.L. - CUIT 30-71494566-8
 Arturo M. Bas 1028 - 5800 Río Cuarto, Córdoba
 (0358) 4654312 - 154193389
 oliver@oliverinformatica.com - www.oliverinformatica.com

TIPO DE COMPROBANTE

PRESUPUESTO

NÚMERO

00002583

FECHA

2/7/2020

Señor/es **REDOLFI**

CUIT 00.000.001

Domicilio -

Ingresos Brutos

Localidad **RIO CUARTO**

Condición de IVA Consumidor Final

Teléfono

DESCRIPCION	SUBTOTAL
Sinergial FULL. Servicio de Soporte, Mantenimiento y Asistencia. 1 Licencia (*)	\$ 9.500,00

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

- Soporte sobre Software Sinergial.
- Asistencia permanente desde mesa de ayuda. Soporte a través de conexión remota vía Team Viewer, Mail, Skype o Chat.
- Una actualización anual a última versión/release del sistema (cumplidos 12 meses de servicios).
- Atención de urgencias.
- Asesoramiento y consultoría para aplicación de nuevas tecnologías y/o adquisición de equipamiento hardware adecuado.

POLITICA DE CONTRATACION

Los servicios se pagarán mes adelantado y comenzarán a regir a partir del momento de la contratación o instalación del sistema. Los mismos no son de carácter acumulativo y tendrá un incremento de ajuste semestral acorde a la evolución inflacionaria.
 Realizando el pago de los servicios entre el 1 y el 10 inclusive de cada mes, accederá a una bonificación del 10%. Del día 11 al 20 inclusive abonará el valor regular, y a partir del día 21 se procederá a suspender la prestación de los servicios y en adelante se aplicará una penalidad por mora de 0,15% diario hasta el día de la cancelación inclusive.
 Todos los servicios serán prestados dentro de los días y horario de atención de Oliver Informática, siendo estos de lunes a viernes de 8 a 20 Hs. y sábados de 9 a 12 Hs. A excepción de los días feriados nacionales que no se prestarán servicios.

(*) Costo de 1 (una) Licencia. El costo de licencias adicionales se cotiza por separado.

Sinergial FULL. Servicio mensual por Licencia Adicional (13 Licencias a \$2660 c/u)

\$ 34.580,00

IVA NO INCLUIDO. VIATICOS NO INCLUIDOS. Presupuesto válido por 15 días.

Precio de Lista		\$ 44.080,00
Dto. Contado	10%	\$ 4.408,00
TOTAL		\$ 39.672,00

Observaciones:



Olvitec S.R.L. - CUIT 30-71494566-8
 Arturo M. Bas 1028 - 5800 Río Cuarto, Córdoba
 (0358) 4654312 - 154193389
 oliver@oliverinformatica.com - www.oliverinformatica.com

TIPO DE COMPROBANTE

PRESUPUESTO

NÚMERO

00002584

FECHA

2/7/2020

Señor/es **REDOLFI**

CUIT 00.000.001

Domicilio -

Ingresos Brutos

Localidad **RIO CUARTO**

Condición de IVA Consumidor Final

Teléfono

DESCRIPCION	SUBTOTAL
ITMóvil. Servicio de Soporte, Mantenimiento y Asistencia. (por cada Lincencia)	\$ 2.220,00

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

- Soporte sobre ITMóvil.
- Asistencia permanente desde mesa de ayuda. Soporte a través de conexión remota vía Team Viewer, Mail, Skype o Chat.
- Una actualización anual a última versión/release del sistema (cumplidos 12 meses de servicios).
- Atención de urgencias.
- Asesoramiento y consultoría para aplicación de nuevas tecnologías y/o adquisición de equipamiento hardware adecuado.

POLITICA DE CONTRATACION

Los servicios se pagarán mes adelantado y comenzarán a regir a partir del momento de la contratación o instalación del sistema. Los mismos no son de carácter acumulativo y tendrá un incremento de ajuste semestral acorde a la evolución inflacionaria.

Realizando el pago de los servicios entre el 1 y el 10 inclusive de cada mes, accederá a una bonificación del 10%. Del día 11 al 20 inclusive abonará el valor regular, y a partir del día 21 se procederá a suspender la prestación de los servicio y en adelante se aplicará una penalidad por mora de 0,15% diario hasta el día de la cancelación inclusive.

Todos los servicios serán prestados dentro de los días y horario de atención de Oliver Informática, siendo estos de lunes a viernes de 8 a 20 Hs. y sábados de 9 a 12 Hs. A excepción de los días feriados nacionales que no se prestarán servicios.

IVA NO INCLUIDO. VIATICOS NO INCLUIDOS. Presupuesto válido por 15 días.

Precio de Lista	\$ 2.220,00
TOTAL	\$ 2.220,00

Observaciones:

Servicio mensual por cada licencia de ITMóvil para preventistas y vendedores directos

- Selección y reclutamiento de personal, confeccionar manual de inducción, reformulación de la estructura empresarial, sueldo Gerente de RRHH, Gerente de Logística y colaborador encargado del armado pedidos web:
 - Mgter Ángeles Travaglino. Consultora de RRHH.
 - Especialista en RRHH.
 - 3512463133.



Mgter Angeles Travaglino. Consultora de RRHH

Rio Cuarto, 30/06/2020

Presupuesto Proceso de Reclutamiento y Selección: Gerente

El proceso incluye:

1. El reclutamiento de CV mediante diversos métodos: publicaciones on line, referidos, casas de estudio, headhunting, etc.
2. Entrevistas individuales con los candidatos
3. Análisis de referencias laborales
4. Análisis de referencias comerciales
5. Solicitud de certificados de antecedentes si la empresa así lo requiere
6. Test técnico de RRHH
6. **Presentación de 2/3 candidatos para ser entrevistados por la empresa (dependiendo de la disponibilidad del perfil)**
7. Una vez que ingrese el candidato se le solicitará a la persona a cargo del mismo una evaluación a realizar una vez al mes. Ese seguimiento será hasta el cumplimiento del periodo de prueba momento en el cual se cierra el proceso.

El proceso tiene un costo del 100% del sueldo bruto del puesto a incorporar. El pago deberá realizarse una vez que ingrese el candidato.

Valores no incluidos:

- Publicaciones Pagas: como Computrabajo, Zona Job, Bumerang, etc
- Preocupacional Medico
- Psicotécnicos: en caso de requerirlo lo puedo gestionar, pero con un costo adicional.

Mgter María de los Angeles Travaglino
Especialista en RRHH
3512463133
matravaglino@yahoo.com.ar

- matravaglino@yahoo.com.ar
- Consulta realizada vía mensajería instantánea el día 30/06/2020.
- Proceso de selección y reclutamiento con sus respectivos análisis médicos \$110000.

- Reformulación de la estructura empresarial \$14000.
- Confeccionar manual de inducción \$8000 por puesto de trabajo.
- Sueldo Gerente de RRHH \$95000
- Sueldo Gerente de Logística \$80000
- Auxiliar de ventas \$35000

- Adquirir un autoelevador y realizar mantenimiento preventivo:
 - ELEVAR Autoelevadores S.R.L.
 - 0351 422-0202.
 - Consulta realizada vía teléfono el día 30/06/2020.
 - Autoelevador origen Japón USD 25000.
 - Mantenimiento anual USD 1500.

- Diseño y desarrollo de página web, creación del carro de compras, dominio web, hosting.
 - Joaquín Sabena. Programador y desarrollador.
 - +54 9 3584 11-9566.
 - Consulta realizada vía teléfono el día 29/06/2020
 - Membrecía anual soporte WIX (Incluye Hosting, base de datos, dominio, Google analytics, desarrollo y diseño) USD 35 mensuales.
 - Crear la base de datos correspondiente a todos los artículos \$50000 por única vez.
 - Soporte y actualización de productos \$20000 mensuales.

- Contratación de un Community Manager:
 - Daniotti Comunicación
 - Elisa Esther Daniotti (Dueña).
 - 3584294391.
 - daniottielisa@gmail.com
 - Consulta realizada vía mensajería instantánea 30/06/2020.
 - Generación de contenido para redes: \$9000 mensual.

- Contratación publicidad radial por localidad:
 - Radio Lola
 - Román (Vendedor)
 - 3584399671
 - Consulta realizada vía teléfono el día 1/7/2020
 - Segmento Rotativo por localidad mensual \$40000.

daniotti
COMUNICACIÓN

PROPUESTA CLIENTE: Redolfi

- Generación de contenido para redes **30 publicaciones mensuales. 30 historias mensuales. 6 animaciones/videos.**
- Creación de flyer.
- Creación y optimización de los perfiles de empresa.
- Localizar contenido de valor para poder compartir en las Redes Sociales.
- Atender las interacciones de los usuarios en las Redes Sociales.
- Diseño, planificación y ejecución de estrategias y campañas en Facebook Ads.
- Atención al cliente.
- Analítica y Optimización.
- Creación y optimización en Google Bussines.
- Moderación de comentarios en Google Bussines.
- Aumentar visibilidad en google, de manera orgánica y desde google adwords.

\$9000 mensual.

- Creación de una tienda online con el acceso a los datos básicos de la empresa, ¿quiénes somos?, ¿que vendemos? y contacto. La misma tienda puede ser administrada por la misma empresa, en la que debieran cargar cada producto con su respectiva descripción y precio.

\$28000 por única vez.

AMOLDAMOS EL PRESUPUESTO A TUS NECESIDADES

Observaciones:

- Al aprobar el presupuesto se confirma con el 50% del plan elegido por adelantado.
- En el presupuesto no está incluido el pago de promociones en facebook ads e instagram. **(Se recomienda una inversión mínima de \$2000 y el pago es por adelantado).**
- Se planea un calendario mensual, donde el cliente, envía el contenido para la generación de flyer.

Elisa Esther Daniotti | 3584294391 | daniottielisa@gmail.com

Referencias

- Banco Central de la Republica Argentina. (27 de Octubre de 2019). *Banco Central de la Republica Argentina*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Adecuaciones-para-protger-la-estabilidad-cambiaria.asp>
- Bateman, T. S., & Snell., S. A. (2009). *ADMINISTRACIÓN. LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 19 de Mayo de 2020
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia., J. C. (Septiembre de 2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar Journal*, 20(38), 13-26. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024003.pdf>
- El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (6 de Noviembre de 2002). *InfoLEG Información Legislativa*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de InfoLEG Información Legislativa: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Gómez, D. B. (21 de Marzo de 2020). *Infobae Economico*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de Infobae Economico: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 2 de 5 de 2020
- Hill, C. W., & Jones., G. R. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 29 de Abril de 2020
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>
- iProfesional. (19 de Marzo de 2020). *iProfesional*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de <https://www.iprofesional.com/economia/311600-explotan-ventas-online-que-compran-los-argentinos-en-cuarentena-por-coronavirus#compartir>
- Presidencia de la Nacion Argentina. (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial de la Republica Argentina*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de Boletín Oficial de la Republica Argentina:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). D.F., Mexico: Pearson Education Inc. Recuperado el 2 de Mayo de 2020

Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas; CPCE Córdoba; Municipalidad de Córdoba. (2012). *Entramado Productivo de la Ciudad de Córdoba*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Entramado-Productivo-de-la-Ciudad-de-C%C3%B3rdoba-2012.pdf>

Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la practica* (Vol. 5ta edicion). Madrid: ESIC. Recuperado el 20 de Mayo de 2020