



Seminario final de administración

“A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Tutora: Sofía Rinero

Autor: Gonzalo Michelena

DNI: 38280476

Número de Legajo: ADM04407

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Fecha: 05/07/2020

## **Resumen**

En el presente se realizará una planificación estratégica, sobre la distribuidora y mayorista AJ Y JA Redolfi SRL, con sede central en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. Luego de realizar un análisis, por todas las partes que componen a esta empresa, tanto externas como internas, se detectó que una de sus principales falencias, se encuentra en la baja retención de clientela que posee, es decir sus clientes cambian de proveedor con mucha facilidad. Es por esta razón, que se propone como posible solución, crear un programa de lealtad, en el que se pueda fidelizar a un 80% de sus clientes, en el plazo de 3 años, impulsada por una adecuada planificación estratégica. Este programa, derivara de una serie de objetivos y estrategias, que debe abarcar a todos los componentes de la empresa, desde preparar a los empleados, como a los sistemas internos y externos de comunicación de la empresa, los cuales mantendrán una línea y congruencia para orientarse en su mayoría a conseguir la satisfacción de los clientes. Si bien el proyecto está dirigido a la experiencia y expectativa de los clientes, su objetivo principal y general es a aumentar las ventas realizadas a los clientes que se intentara fidelizar, las cuales se esperan que aumenten considerablemente sus utilidades, así como también se esperara que disminuyan sus costos operativos. Este objetivo, está compuesto por tres objetivos específicos, los cuales a su vez se llevarán a cabo con un plan de acción coherente y conciso, tal es así que los indicadores financieros de este proyecto, tales como la TIR, el VAN y el ROI, arrojaron resultados muy positivos y prometedores.

Palabras claves: Planificación estratégica, Programa de Lealtad, Estrategia de Fidelización, Distribuidora, Mayorista.

## Índice

1.	Introducción .....	5
2.	Análisis Externo .....	7
2.1.	Análisis del macro entorno .....	7
2.1.1.	Factores Políticos y Legales:.....	7
2.1.2.	Factores Económicos: .....	8
2.1.3.	Factores Sociales:.....	8
2.1.4.	Factores Tecnológicos:.....	9
2.1.5.	Factores Ecológicos: .....	9
2.2	Análisis del micro entorno .....	9
2.2.1	Poder de negociación con los clientes:.....	9
2.2.2	Poder de negociación con los proveedores .....	10
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores .....	10
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos .....	10
2.2.5	Rivalidad entre competidores.....	11
2.3.	Análisis de cartera .....	11
3.	Análisis interno .....	12
3.1.	Misión .....	12
3.2.	Visión .....	12
3.3.	Valores .....	12
3.4.	Cadena de valor.....	13
3.4.1.	Actividades primarias.....	13
3.4.2.	Actividades de apoyo .....	14
3.5.	Estructura organizacional.....	15
4.	Marco teórico .....	15
4.1.	Planificación estratégica .....	15
4.2.	Aplicación actual .....	16
4.3.	Estrategia central del reporte de caso.....	17

5. Diagnostico.....	18
6. Plan de implementación .....	19
6.1. Objetivo corporativo .....	19
6.2 objetivos específicos .....	20
6.3 Plan de accion: .....	22
6.4 Diagrama de Gantt .....	22
7.Presupuesto .....	23
8. Evaluación del proyecto .....	24
9.Conclusión.....	24
9.1 recomendaciones profesionales.....	25
10. Bibliografía .....	27
11.Anexos.....	29

## 1. Introducción

En este reporte, se realizará un análisis sobre la distribuidora y mayorista A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, mediante la utilización e implementación de la planificación estratégica, con el objetivo de mejorar y aumentar su rentabilidad.

Esta sociedad, fue conformada en 1959 por Alonso y Miguel Redolfi. Constaba de dos partes, un bazar y librería, del cual estaba a cargo Miguel, y por otro la distribución de cigarrillos y golosinas de la que se encargaba Alonso. En 1975 los hermanos disuelven la sociedad y Alonso decide continuar por el rubro de distribución y mayoristas junto con su hijo José, su presidente actual y le dan nombre e identidad a “A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”

Esta empresa tiene su sede central en James Craik, provincia de Córdoba y lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Además de la central, tiene 3 autoservicios mayoristas ubicados, en Rio Tercero, Rio Cuarto y San Francisco, también cuenta con centros de distribución ubicados en estas mismas ciudades, sumada a un centro ubicado en Córdoba capital, desde los cuales distribuye varias marcas a distintos minoristas de la provincia de Córdoba y provincias limítrofes.

La industria de distribuidores y mayoristas es un sector donde la retención de clientes resulta muy difícil, esto se debe a que los clientes presentan una gran sensibilidad a los precios y ante un aumento de un proveedor, pueden fácilmente conseguir otro proveedor que les ofrezca una mejor oferta. Está claro que captar nuevos clientes es tan difícil como fidelizarlos, Sin embargo, fidelizar clientes representa un costo mucho menor para las empresas en comparación con la captación de nuevos clientes. “la captación de un cliente nuevo es entre 5 y 25 veces más cara que la retención de uno existente, un aumento del 5 % en las tasas de retención puede incrementar los beneficios entre un 25 y un 95 %” (Amy Gallo, Harvard business review, octubre 2014)

En cuanto a Redolfi, si bien, posee economía de escala, es decir que ofrece precios competitivos respecto de sus competidores, además de ofrecer servicios post ventas, otra forma de diferenciación y captación de clientes, no posee estrategias claras para fidelizar clientes o captar nuevos. Carece de estrategias de captación y retención de clientes, no posee estrategias de marketing o publicidad para ello. Debido a que la empresa posee una política de tener pocos clientes con gran volumen de facturación, el objetivo de este reporte, será el de definir una planificación estratégica, mediante la cual esta empresa pueda retener a sus

clientes y fidelizarlos. Con el uso de estrategias de fidelización de clientes, se buscará diseñar y realizar este plan, con el cual se buscará aumentar utilidades y disminuir costos para esta empresa.

Algunas empresas de este tipo, ya han puesto en marcha estrategias de fidelización que les han traído gratos resultados. Un ejemplo de esto es la cadena de mayoristas multinacional Makro. Makro posee una estrategia de fidelización para clientes profesionales, es decir clientes que son dueños de centros de venta minorista. Estos clientes obtienen muchos beneficios una vez que obtienen el “Pasaporte Makro”. Una vez obtenido este pasaporte, los clientes obtienen, ofertas y descuentos todas las semanas, catálogos y precios especiales, prioridades de compra en los mayoristas makro (tienen cajas especiales y pueden ingresar al local una hora antes de que abra sus puertas al público). Los requisitos para obtener este pasaporte son, una compra mínima mensual y todos los requisitos fiscales. (Fuente Makro sitio oficial)

Por otro lado, una oportunidad latente para los mayoristas es la de convencer al consumidor final y fidelizarlo para comprar en sus instalaciones y ganarle a los hipermercados. En cuanto a la estrategia para lograr esto se puede observar la realizada por SuperMayorista Vital, que busca mejorar la experiencia de compra de los consumidores finales, renovando sucursales, separando las cajas de los clientes profesionales, brindando diferentes medios de pagos (Florencia Lippo, Apertura Negocios, septiembre 2017)

## **2. Análisis Externo**

El análisis externo está compuesto por el análisis del macro entorno, análisis de mercado y análisis del micro entorno

### **2.1. Análisis del macro entorno**

El análisis del macro entorno se realizará mediante la herramienta PESTEL, que consiste en analizar los factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al entorno de la industria Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM).

### **2.1.1. Factores Políticos y Legales:**

-Como es de público conocimiento, la decisión política más importante tomada en este año, deriva de la pandemia que afecta al mundo hoy en día, causada por el virus COVID-19, es por esto que la mayoría de los países del mundo incluyendo Argentina han decidido imponer una cuarentena obligatoria a todos los habitantes del país, para evitar la expansión del contagio y la saturación del sistema sanitario de la república. Esta medida, por otro lado, permite a los habitantes a realizar compras de alimentos y farmacia, por lo tanto, todas las industrias que intervienen en el proceso de fabricación y venta de alimentos, así como de medicamentos, también están exentas a la medida y tienen permitido seguir trabajando de forma normal.

- El 10 de diciembre de 2019, tras ganar las elecciones, asume como presidente Alberto Fernández. Entre sus propuestas hay algunas como: Establecer incentivos fiscales y productivos para Pymes y pequeños emprendimientos, Políticas de recomposición de ingresos y trabajo de corto plazo. Extender la reducción de las tarifas de los servicios públicos a las micro, pequeñas y medianas empresas que conserven los puestos de trabajo y que generen nuevos trabajos (Info Bae, Analía Argento, 9 dic 2019). Estas políticas afectarían de forma positiva a la industria.

-Una medida recientemente tomada es la de la tarjeta alimentaria, con esta tarjeta los beneficiarios podrían comprar alimentos en todos los supermercados y puntos de ventas de aprovisionamientos adheridos al programa. Al día de la fecha se han registrado un total de 1.100.000 beneficiarios. Dicha tarjeta se carga semanalmente a partir de este 1 de abril, y otorga un crédito a de \$4000 a familias con un solo hijo y de \$6000 a familias con 2 o más hijos. Esta política sin duda beneficia a la industria de distribuidoras y mayoristas debido a que este dinero es destinado directamente a la industria. (Ricardo Pristupluk, La Nación, 31 mar 2020)

### **2.1.2. Factores Económicos:**

-Uno de los principales factores, que se presentan hoy en día, en el país, es la deuda contraída por el gobierno anterior con el FMI de USD 57.000 millones, de los cuales quedaba un desembolso pendiente de USD 13.000 millones, el cual fue tomado recientemente por el actual gobierno. (Esteban Domecq, Info Bae, 3 feb 2020)

-La deuda externa contraída, sumado a una recesión en la industria de productos o servicios no alimentarios o de farmacia, profundizaran aún más la crisis económica que sufre Argentina.

-Posee un sistema de compra y venta de dólares con impuestos, es decir al valor oficial de \$66,00 se le suma un 30% para el ahorrista, no así para las empresas que importan materia prima, que antes soliciten las DJAI (declaración Jurada Anticipadas de Importación) y posteriormente sea aprobada por AFIP. (Diego Cabot, La Nación, 20 enero 2020)

-Una decisión que afecta directamente a la industria de distribuidores y mayoristas, es que el gobierno ha lanzado una política económica de congelamiento de precios, es decir que los precios de los productos no pueden subir durante esta cuarentena, como deberían, junto con la inflación (Natalia Donato, Info Bae, 3 abril 2020). La inflación de argentina de marzo fue cercana al 3% lo que deja una inflación interanual del 51%. (Indec)

### **2.1.3. Factores Sociales:**

-Sin dudas el factor social más importante en la actualidad, es la obligación de cuarentena, en la que está inmerso el país. El presidente decreto que cualquier ciudadano que viole dicha cuarentena, deberá cumplir la condena correspondiente, ya sea multa, o confinamiento. Esta medida dio inicio a mediados de marzo y aun seguirá vigente hasta mayo, según se especula.

-El mandato actual, se caracteriza por ser un gobierno socialista, por lo cual las nuevas medidas de ayudas sociales no tardaron en llegar. Para esta cuarentena como ya fue mencionado se lanzó la tarjeta alimentaria, además de ayudas ya conocidas, como la asignación universal por hijo, plan procrear. Sin embargo, la novedad más grande en cuanto a planes sociales, es el nuevo plan que se lanzó para este mes, en el cual más de 1 millón de beneficiarios cobrarán \$10 mil, por única vez en abril. Esto ayudara a las personas a superar este difícil momento, en el que muchos habitantes no pueden trabajar ni generar ingresos. Esto favorecería a la industria debido a que las personas, gastan la mayoría de su dinero en necesidades primarias.

### **2.1.4. Factores Tecnológicos:**

-El principal factor tecnológico en esta industria, se ve en la optimización de inventarios, es aquí donde se aplican los mayores avances y en donde las empresas deben ser más

eficientes. Existen softwares completos como Totvs, Oracle, SAP, entre otros, que mejoran y optimizan el control y la logística de entrada y salida, así también como compras y ventas dentro de una empresa.

-Otro sector en el que una empresa puede optimizar el avance de la tecnología, es en el de ventas online.

### **2.1.5. Factores Ecológicos:**

-Este es uno de los factores que más impacto tiene en los consumidores y en la sociedad en general, es por esto que las empresas dentro de cualquier industria, deben tomar los recaudos necesarios, para contaminar en menor dimensión posible el medio ambiente. Teniendo en cuenta que esta industria utiliza, muchos plásticos y papeles (packaging), se valora todo tipo de campañas de reciclaje o ayudas a ONG que se dediquen a la protección y mejora de las condiciones ambientales.

## **2.2 Análisis del micro entorno**

Este análisis se llevará a cabo mediante la utilización de las 5 fuerzas de Porter

### **2.2.1 Poder de negociación con los clientes:**

Los clientes del sector, se caracterizan por hacer compras de grandes dimensiones, de esta manera perciben un precio más bajo y es por esto que se diferencian de las compras al por menor. Por lo general estas empresas requieren que el cliente realiza una compra mayor a un monto mínimo fijado. El poder de negociación con la actualidad del país se ve algo controlado y por lo tanto es bajo, esto se debe a las recientes políticas tomadas por el gobierno nacional, con el objetivo de ayudar a la población, que de alguna manera está sufriendo la cuarentena en la que el país está inmerso, que consiste en, fijar precios máximos y multar o clausurar a las empresas que no respeten esta fijación, que se ha determinado para más de 50 categorías de productos. Por otro lado, el cliente tiene la potestad de denunciar cualquier suba de precio. (María Iglesias, El Cronista, 17 mar 2020)

### **2.2.2 Poder de negociación con los proveedores**

En este sector las negociaciones se realizan directamente con los fabricantes de los productos, se maneja un abanico interminable de proveedores, de diversas marcas, precios y calidades, los proveedores realizan varios descuentos mientras mayor sea la cantidad

comprada, estas empresas tienen disponible grandes almacenes para contar con mucho stock, esto significa dos grandes ventajas, por un lado, al realizar compras de grandes cantidades se perciben mayores descuentos. La otra ventaja se encuentra en que el país tiene una inflación mensual de 3%, de esta forma, las mercaderías ya compradas con anterioridad y almacenadas no percibirán esta suba de precios. Por otro lado, deben realizarlas sin dejar de tener en cuenta las fechas de vencimiento de los productos perecederos. Por estas razones generalmente el poder de negociación es alto, sin embargo, desde marzo la fijación de precios también afecta a proveedores lo cual también afecta al poder de negociación con proveedores.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada en esta industria, son altas y se debe principalmente a 3 razones. Principalmente una empresa de venta de mercaderías, mayorista, requiere una enorme inversión, de infraestructura, logística y mercaderías. Por otro lado, conseguir clientes les resultaría muy difícil, para que los clientes cambien sus proveedores, deberán tener algún tipo de beneficio ya sea precios más bajos o mejores servicios, lo cual, también representa costos altos para un potencial nuevo competidor. Otra razón a tener en cuenta es que el sector ya posee muchas empresas compitiendo entre sí, lo cual levanta aún más la barrera para nuevos competidores.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

No existe amenaza representativa de productos sustitutos, las empresas del sector manejan un muy amplio rango de categorías de productos y dentro de cada categoría se pueden observar diferentes marcas de diferente precio y calidad. El sustituto más representativo, pero sin significar una amenaza potencial, es quizás la vena de productos artesanales, en algunas categorías, como lo son panaderías, carnicerías, rotiserías, etc.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Los competidores del sector se dividen en dos grupos, mayoristas con salones comerciales, y empresas con preventistas y entregas a domicilio

Dentro del primer grupo los competidores más importantes, son:

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

en todas estas ciudades. Las empresas más importantes dentro de este grupo son, Tarquino, Yaguar, Macro y Redolfi entre otros.

Dentro del segundo grupo los competidores más importantes son:

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

Existe una rivalidad muy alta de competidores, hoy en día los clientes buscan la mejor relación precio-calidad y la mejor relación costo-beneficio, es por esto que las empresas del sector deben ofrecer no solo productos a los precios más bajos posibles, sino también ofrecer servicios, como la distribución para así ser elegidos e intentar fidelizar a los clientes.

### **2.3. Análisis de cartera**

Se define la provincia de Córdoba como zona geográfica, debido a que en esta zona se encuentran la empresa de interés para analizar. Cuenta con una población de 3.3 millones de personas, de los cuales aproximadamente 41.000 son propietarios de centros de venta minorista. Para analizar a los clientes principales, de interés y habituales de la empresa en cuestión, se segmentarán un número de 6000, los cuales corresponden a la cartera de clientes que componen a este distribuidor y mayorista. Los mismos se encuentran ubicados en toda la provincia de Córdoba y en su mayoría son despensas de barrios, almacenes, quioscos, etc. Entre estos clientes se observaron ventas netas por \$318 millones aproximadamente, en el año 2018, esto indica que en promedio cada cliente realiza una compra anual de \$53.000.

Ahora con respecto a las ventas de 2019, la industria de mayoristas presenta un 66,8% de aumento con respecto al 2018, pero por otro lado el IPC de ese año fue del 53,5% aproximadamente (este dato se calcula de un promedio entre el IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas y el IPC de bebidas alcohólicas y tabaco). (Indec, censo 2010). (datosmacro 2020) (Indec, 2019)

### **3. Análisis interno**

#### **3.1. 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, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

#### **3.2. Visión**

“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”.

#### **3.3. Valores**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- 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.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado.

#### **3.4. Cadena de valor**

##### **3.4.1. Actividades primarias**

###### **Logística interna**

El proceso comienza, cuando el camión con el pedido llega a la sucursal, la mercadería empaquetada en pallets, es descargada mediante auto elevadores. Una vez descargada, un

empleado del área del almacenamiento, se encarga de controlar que la mercadería, coincida con la orden de compra realizada. Una vez controlados estos productos, son cargados a una base de datos para proceder al control de stock, en donde los encargados de esta área, puedan llevar un seguimiento de cada producto. Luego los productos se almacenan en racks en los depósitos que corresponda. La empresa cuenta con 3 depósitos generales, 1 para cigarrillos y sus respectivos vehículos y 2 para camiones de gran porte.

### **Logística externa**

Esta logística tiene dos salidas distintas, una es para los clientes que se dirigen al autoservicio mayorista donde el cliente, se hace cargo del transporte y de retirar la mercadería comprada. Por el otro lado Redolfi cuenta con distribución y posee una flota propia de 73 vehículos para realizar la entrega de pedidos. El encargado de logística es el responsable de organizar estos repartos, luego el encargado de despacho controla y organiza los productos antes de ser cargados y también controla que los vehículos estén en condiciones de afrontar los viajes. Por último, un repartidor es quien, se ocupa de llevar la mercadería a destino, en el tiempo acordado con el cliente.

### **Marketing y Ventas**

en cuanto a las ventas, Redolfi posee una clientela acotada pero que realiza grandes compras, estas se realizan casi sin restricciones. Es decir, a los clientes solo se le exigen requisitos tributarios, pero no se le exigen compras mínimas. No posee planes de financiación para sus clientes, el 80% compra al contado y al resto se le cobra en un máximo de 21 días desde que se realiza la compra.

Por el lado el marketing, no posee una estrategia definida, su principal sistema para captar clientes es mediante las redes sociales. Cuenta con fanpages en Facebook, búsquedas en Google My Business. Además de esto utilizan el patrocinio en clubes deportivos.

### **Servicios**

En cuanto a los servicios post venta, sin dudas el más destacado es el servicio de distribución que posee la empresa, un servicio que muy pocos mayoristas tienen en la actualidad.

## **3.4.2. Actividades de apoyo**

### **Infraestructura**

La empresa cuenta con 4 sucursales y un centro de distribución, ubicados en Rio cuarto, Rio tercero, Córdoba, San Francisco y James Craik respectivamente. Esta última posee la siguiente organización. Está dividida en departamentos, cuenta con un líder el cual es el líder de la gerencia general y comercial, un área de ventas con su respectivo líder, un área de administración y finanzas con su respectivo líder de la cual depende el área de logística y deposito, cobranza entre otras. La contabilidad de la empresa es llevada a cabo por un estudio tercerizado, así como el aspecto legal y el asesoramiento de higiene y seguridad.

### **Recursos humanos**

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, no tiene un proceso de selección de personal definido. Cuando la empresa necesita un nuevo empleado, los encargados de realizar entrevistas y la selección, son los líderes del área en la que es necesario contratar personal. Si es un puesto de gran jerarquía, la búsqueda se realiza mediante clasificados en diarios locales y provinciales.

Redolfi no cuenta con proceso de inserción y capacitación para nuevos empleados. por otro lado, la empresa tiene una política de promoción interna, es decir que los puestos más altos generalmente son ocupados por los empleados con más antigüedad en la empresa.

### **Compras**

La empresa posee un sistema informático, por el cual, el área de compras puede determinar los productos y su respectiva cantidad que la empresa necesita. Este software, anticipa a quiebres de stock y avisa a los encargados de esta área, cuando es necesario realizar la compra. Los pedidos de sucursales deben realizarse con 24hs de anticipación. Debido a que la empresa cuenta con una política de stock mínimo, es que la tarea de los compradores es muy importante y necesitan de mucha atención. Una vez determinada la compra que se necesita realizar, se revisa las listas de los proveedores y se procede a realizar el pedido.

### **Desarrollo y tecnología**

La empresa está muy poco desarrollada en este ámbito, se maneja con planillas básicas y cuenta con sistema informático para realizas controles de stock.

## **3.5. Estructura organizacional**

Redolfi es una empresa familiar, estas empresas se caracterizan por una poca descentralización o delegación del poder, lo que constituye un liderazgo autoritario. Al tener

una distribución geográfica de sucursales, la delegación del poder es necesaria, pero aun así las decisiones más importantes de todas las sucursales son tomadas por la central y debido a esto por su gerente general y comercial José Redolfi.

Esta empresa posee una estructura organizacional tradicional, su departamentalización está definida por funciones, cada área cuenta con su líder y las decisiones están centradas en un gerente general y comercial.

## **4. Marco teórico**

### **4.1. Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un método de gran ayuda para que los gerentes de las organizaciones puedan llevar a cabo de manera eficiente justamente sus estrategias, en esta tarea se realizan actividades de control planeación dirección y organización, es decir las funciones gerenciales básicas. Estas estrategias representan los planes de cómo la empresa intentara lograr su propósito comercial, competir con éxito y atraer y satisfacer a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Esta planificación consta de varios pasos a seguir, que según cada autor están ordenados de distintas formas. Entre los pasos más importantes encontramos: Desarrollo de la misión y visión, Identificación de objetivos y estrategias actuales de la empresa, realización de un análisis externo o del entorno, análisis de mercado y un análisis interno, formulación de nuevas estrategias, implementación de estrategias y control de las mismas.

La planificación estratégica ayuda a eficientizar a una organización por tres razones. La más relevante se basa en que hay una relación marcada entre la planificación estratégica y el desempeño de una empresa, es decir, las organizaciones que utilizan una planificación estratégica por lo general poseen un mejor desempeño que las que no lo hacen. Otra razón es que ayuda a los gerentes a enfrentar los cambios de circunstancias constantes que sufre una empresa y su entorno, mediante la planificación estratégica estos pueden enfrentar la incertidumbre que estos cambios generan, examinando los factores relevantes y decidiendo que acciones poner en práctica. Por ultimo ayuda a que cada parte de una organización trabaje en conjunto con las demás con el propósito de cumplir los objetivos generales. (Robbins, 2014)

## 4.2. Aplicación actual

Los programas de lealtad, tienen como objetivo recompensar a sus clientes frecuentes, pero también se ha demostrado que las empresas que los utilizan obtienen innumerables beneficios. Según la Boston Consulting Group, los comercios que han incrementado estos programas aumentaron en un 20% sus ventas y el 25% de las personas aumentan su gasto promedio en estos establecimientos. Entre otros beneficios también podemos encontrar, un aumento en las utilidades, se estimula el crecimiento del negocio, mejoran el reconocimiento de marca y reputación, aportan información valiosa sobre los clientes y su comportamiento de compra. (Serrano, 2017).

Por otro lado Kotler dice que captar nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Una reducción del 5% en la tasa de deserción de clientes puede aumentar las ganancias entre 25 y 85%, dependiendo de la industria. La tasa de ganancias tiende a aumentar a lo largo de la vida del cliente retenido, debido al aumento en las compras, a las recomendaciones, a los precios especiales y a la reducción de los costos operativos de servicio. (Kotler, 2012)

Un antecedente contundente de la aplicación de la lealtad de los clientes en los últimos años es la de Kroger. En el año 2002 esta cadena de supermercados, cambio su estrategia y la enfoco en la satisfacción del cliente, lanzo una tarjeta de lealtad y contrato los servicios de Dunhumby, una empresa inglesa especializada en el análisis de datos del cliente y de esta forma logro aprender sobre el comportamiento de compra de sus clientes y sus preferencias. Gracias a esto logró aumentar sus ventas en un 60,6% para el 2005, en un 70% para 2007 y siguió en alza durante 35 trimestres consecutivos. Hoy en día esta empresa segmenta y clasifica a sus clientes según su nivel de lealtad, para el periodo 2018-2020 la tarjeta de lealtad llego a un 60% más de hogares en Estados Unidos, la empresa continuo invirtiendo en su aplicación y para el mismo periodo sus ganancias representan alrededor de U\$400 millones anuales. (Alcaide, 2010) (Kroger, 2020)

Otro ejemplo es el de Wal-Mart, la cadena de hipermercados más grande del mundo. Esta empresa creo un programa de lealtad que consiste en un club para clientes que paguen una membresía, denominado Sam's Club. Los clientes de este club, poseen precios, productos y servicios especiales y además se utiliza para compras al mayoreo o medio mayoreo y es muy utilizado por supermercados más pequeños o tiendas. Para el 2017 este club poseía 47

millones de clientes y para el 2016 Sam's Club representaba el 12% de las ventas netas de la cadena Wal-Mart. (Goldfaber, 2017)

### **4.3. Estrategia central del reporte de caso**

La estrategia central de este reporte, estará basado en la captación y por sobretodo en la fidelización de los clientes.

El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio.

Es por esto que las empresas deben administrar cuidadosamente su base de clientes. El secreto, en buena medida, radica en satisfacer mejor que nadie sus expectativas.

La fidelización de clientes, es un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro.

Hoy en día los clientes están mejor informados y educados que nunca, tienen las herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas y para buscar las mejores alternativas calculando que oferta les otorgará el mayor valor percibido. El valor percibido se basa en la diferencia entre los beneficios que el cliente obtiene y los costos en que incurre. La probabilidad de que un consumidor vuelva a comprar un producto o de que un producto genere lealtad, es directamente proporcional a que el mismo este a la altura o supere sus expectativas. Estas expectativas se forman en los consumidores de varias maneras, por experiencias de compra anteriores, por consejos de amigos o conocidos y por la información y promesas de una empresa y sus competidores.

Para medir esta satisfacción es necesario que las empresas realicen encuestas a sus clientes, de forma periódica, además se puede medir la intención de recompra y la probabilidad de que el encuestado recomiende la marca. También es recomendable compararse con la competencia en este sentido.

Para conseguir la fidelización de un cliente, es necesario estudiarlo y conocerlo. Existen algunos pasos a seguir para lograrlo, primero se identifica al posible cliente, luego se lo diferencia entre sus necesidades y su valor para la empresa, el siguiente paso es interactuar con estos para mejorar el conocimiento de sus necesidades particulares y para construir una relación y por ultimo crear productos o servicios personalizados para ellos. (Kotler, 2012)

## 5. Diagnostico

Se ha llevado a cabo un análisis de la situación externa e interna que afecta a la industria de mayoristas y distribuidoras de mercaderías en la república argentina, así como también del contexto particular que está viviendo Redolfi SA.

En estos análisis, se ha hecho notar, la importancia que tienen los clientes para una empresa, ya que, sin estos, ninguna organización con fines de lucro podría funcionar. Al respecto de este factor, se puede ver que Redolfi no posee ninguna estrategia clara, para captar clientes y mucho menos para fidelizarlos, intenta retenerlos solo con una estrategia de precios bajos, la cual deriva de la estrategia central con la cual ofrece competencia a sus rivales en el mercado. Se ha detectado una gran cantidad de competidores y teniendo en cuenta que la industria de mayoristas y distribuidores es uno de los pocos rubros que aun poseen un funcionamiento normal, en esta época de pandemia, se puede observar que la rivalidad es cada vez más feroz. Los clientes cada vez son más exigentes y tienen mucha facilidad para comparar precios y servicios que les ofrecen distintas empresas, Redolfi se encuentra en la dificultad de que sus compradores cambien de distribuidor fácilmente. Otra dificultad es que esta distribuidora no posee estrategias de marketing y por otro lado no posee estrategias de recursos humanos. Estas dos estrategias son necesarias a la hora de concentrarse en los clientes, en primer lugar, porque el marketing es la forma de comunicar y mostrar al cliente las novedades y esfuerzos que hace una empresa por captarlos o retenerlos, en segundo lugar, porque cuando se centra una estrategia en los clientes, es necesario que todos los empleados de una empresa entiendan esto y participen, para que se pueda lograr. Por todas estas razones, se decide aplicar un programa de lealtad que además atraerá nuevos clientes mediante un plan estratégico de fidelización.

Una de los principales factores que puede aprovechar la empresa, es que posee alrededor de 6000 clientes, es aquí donde la empresa debe esforzarse y generar lealtad. Perder un cliente para una empresa, significa que se debe captar otro y esta ecuación es mucho más costosa que fidelizar al cliente que ya se tenía.

Entre sus principales competidores se encuentra Makro, esta multinacional posee programas de lealtad muy exitosos y esta es una de las razones por la cual, probablemente es uno de los líderes del mercado.

Sin dejar de aprovechar su principal ventaja competitiva, que es su economía de escala derivando en precios bajos, la empresa puede generar un programa de lealtad, el que traerá consigo no solo la retención de clientes actuales sino también por decantación el ingreso de nuevos compradores.

Mediante un programa de lealtad Redolfi logrará conocer y estudiar a sus clientes, de esta forma podrá obtener información valiosa sobre su comportamiento de compra, así como también podrá brindar un servicio más personalizado, logrando de esta forma fidelizarlos. Esto traerá beneficios como, lograr que los clientes realicen no solo compras más frecuentes, si no en mayor cantidad y por consiguiente se logran mayores ventas, mayores utilidades y menores costos operativos.

## **6. Plan de implementación**

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo, donde se plantean metas y objetivos los cuales deben estar alineados con la misión, visión y valores que posee la empresa.

Luego de revisar la misión, visión y valores de la empresa, se decide no realizar ninguna modificación. Esto se debe a que se considera que los mismos, están alineados con los objetivos, metas y estrategias para cumplirlos. tanto en su misión, en su visión y en sus valores, la empresa antepone por sobre todo la atención y el servicio al cliente, para lograr su conformidad.

### **6.1. Objetivo corporativo**

El objetivo principal para Redolfi, será el de incrementar sus ventas en un 18% en los próximos 2 años, incrementando en un 13% las compras realizadas por sus clientes que ya posee y aumentando un 5% las compras realizadas por nuevos clientes, partiendo desde el año actual 2020 hasta el 2022. Se intentará conseguir un 5% en lo que resta de este año, para luego ir progresando gradualmente durante los próximos 2, 5% para 2021 y 8% para el 2022.

#### **Fundamentación**

Las ventas realizadas en el 2018 por la empresa, alcanzaban un total de \$53 mil por cliente, teniendo en cuenta la cartera de 6 mil clientes que posee. Ahora, según el Indec en 2019 las ventas en el rubro de mayoristas y distribuidores de mercaderías aumentaron un 66,8% (cabe aclarar que esto se debió en gran parte a un aumento en el IPC de 53,5%),

entonces podemos proyectar las ventas al 2019 a un total de \$88,5 mil anuales por cliente. Se sabe que uno de los principales competidores, como lo es makro, posee un programa de fidelidad mediante el cual exige a sus clientes una compra mensual mínima de \$10 mil, para que estos puedan aprovechar sus beneficios. es por esto que el objetivo que se propone es de alguna manera igualar este nivel de ventas mensual con al menos 5 mil de los 6 mil clientes que ya posee la empresa (representan el 83,33%), entonces se intentara lograr un nivel de ventas de \$120 mil anuales, por cada uno de estos clientes o \$100 mil en promedio, teniendo en cuenta los \$88,5 mil que tiene actualmente la empresa necesitaría aumentar un 13% su nivel para lograr este objetivo.

### **6.2 objetivos específicos**

- Lograr una recompra mensual durante todo el año (12 compras anuales) del 80% de los clientes para el 2022.
- Lograr una satisfacción del cliente por encima del 50% para el 2022
- Captar un 15% de nuevos clientes (de 6000 clientes a 6900) nuevos para el 2021.

Objetivo 1: lograr una recompra mensual durante todo el año del 80% de los clientes para el 2022, mediante un programa de fidelidad.

Fundamentación: mediante una compra mínima de \$10 mil mensuales durante un año, los clientes podrán acceder a un programa de fidelidad donde los mismos obtendrán beneficios como, descuentos especiales y ofertas semanales en productos y en envíos, cajas de cobranza especiales donde solo se cobrara a los miembros del programa, horarios de apertura o cierres de sucursales especiales, cuando estos clientes compren en algún mayorista redolfi, para que tengan una mayor comodidad a la hora de realizar la compra, además, se le enviaran ofertas y noticias semanales vía mail, con información valiosa para mantenerlos actualizados y por último se brindara una atención personalizada en donde los clientes sientan la importante que son para la empresa. Estos beneficios lograrán que los clientes se asocien a este programa de lealtad y elijan a redolfi por sobre la competencia.

Objetivo 2: lograr una satisfacción del cliente del 50% para el 2022, mediante una atención personalizada, un trato especial y beneficios que el cliente podrá aprovechar al máximo.

Fundamentación: el primer paso para lograr que un cliente vuelva a comprar un producto o un servicio es lograr una satisfacción total en este, la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en un producto o servicio con las expectativas que se tenía de este. Entonces la clave de este objetivo será la de igualar o superar las expectativas del cliente para así lograr un alto nivel de satisfacción. Para medir la satisfacción del cliente se utiliza una herramienta denominada NPS (Net Promotion Score), según Kotler, las calificaciones típicas de puntuación, se encuentran entre el 10 y el 30%, pero las empresas que mejor satisfacen a sus clientes, superan el 50%, como por ejemplo Apple 70%, Amazon 74% y Google 71%. Es por esto que se propone como objetivo superar este 50% de satisfacción en los clientes. (Kotler, 2012)

Objetivo 3: Captar 900 nuevos clientes para el 2021, mediante recomendaciones y publicidad que deriven del programa de lealtad.

Fundamentación: según Kotler un programa de lealtad bien aplicado, siempre trae consigo una cuota de nuevos clientes los cuales en mayor porcentaje eligen una empresa o producto a través de recomendaciones de clientes satisfechos (por lo general familiares o amigos), es decir que si se logra satisfacer y superar las expectativas de los clientes actuales, hay muchas probabilidades de que estos recomienden a otras personas un producto o servicio. Por otro lado se necesitara de un plan de marketing bien realizado, para captar mas clientes y para que mas personas puedan enterarse de los beneficios que una empresa con un plan de lealtad brinda. (Kotler, 2012)

### 6.3 Plan de accion:

actividad	descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercearizacion	Recursos Economicos	Observaciones
		Inicio	Fin	responsable	area				
1	realizacion y creacion de un plan de marketing, para dar a conocer y brindar informacion acerca del programa de lealtad a los clientes actuales y a nuevos posibles clientes. Debe cumplir con objetivos publicitarios, realizacion de encuestas, asesoramiento de imagen, nombre de campaña, etc.	1/8/2020	31/12/2021				Wip Argentina	\$ 2.040.000,00	realizacion del plan, junto con campaña publicitaria y su mantenimiento mensual durante 3 años
2	actualizaciones tecnologicas en el sistema interno, para que se pueda reconocer, comprobar y filtrar a los clientes que pertenecen al programa	1/8/2020	1/12/2020				xplora informatica	\$ 1.050.000,00	surge de una actualizacion y mejora que se realizara una sola vez, para luego realizar un mantenimiento mensual de ambas (pagina y software)
3	actualizaciones tecnologicas en la pagina web, para que los clientes puedan inscribirse online al programa de lealtad	1/8/2020	1/12/2020						
4	creacion de un area de marketing, compuesta por dos personas.	1/12/2020	31/12/2022	gerente de ventas	marketing	incorporacion		\$ 260.000,00	se realizara la compra de una computadora, escritorio, silla
5	contratar 2 analistas de marketing, encargados de encuestar, community manager, seguimiento de los clientes y recopilacion de datos y encuestas	1/12/2020	31/12/2022	gerente de ventas	marketing	sueldo/incorporacion		\$ 4.077.108,72	se calcula, con un sueldo por los 3 años, incluidas cargas impositivas
6	capacitar a los empleados, para brindar un servicio y atencion orientada a la satisfaccion del cliente	1/12/2020	31/3/2021		asesoria externa		Integrar Plus	\$ 75.000,00	se realizara por unica vez.
7	contratar un cajero extra, para que se encargue de los clientes que estan dentro del programa de lealtad	1/12/2020	31/12/2022	gerente de ventas-cobranzas		sueldo/incorporacion		\$ 1.555.555,68	sueldo por 3 años con carga impositiva

Ilustración 1, elaboración propia

### 6.4 Diagrama de Gantt

actividad	Tiempo																
	Inicio	Fin	1/8/2020	1/10/2020	1/12/2020	1/1/2021	1/3/2021	1/5/2021	1/7/2021	1/9/2021	1/12/2021	1/1/2022	1/3/2022	1/6/2022	1/9/2022	31/12/2022	
1	1/8/2020	31/12/2021	[Barra amarilla que cubre desde 1/8/2020 hasta 31/12/2021]														
2	1/8/2020	1/12/2020	[Barra amarilla que cubre desde 1/8/2020 hasta 1/12/2020]														
3	1/8/2020	1/12/2020	[Barra amarilla que cubre desde 1/8/2020 hasta 1/12/2020]														
4	1/12/2020	31/12/2022	[Barra amarilla que cubre desde 1/12/2020 hasta 31/12/2022]														
5	1/12/2020	31/12/2022	[Barra amarilla que cubre desde 1/12/2020 hasta 31/12/2022]														
6	1/12/2020	31/3/2021	[Barra amarilla que cubre desde 1/12/2020 hasta 31/3/2021]														
7	1/12/2020	31/12/2022	[Barra amarilla que cubre desde 1/12/2020 hasta 31/12/2022]														

Ilustración 2, elaboración propia

## 7.Presupuesto

Año 0- 2020		Año 1 - 2021		Año 2 - 2022	
Actividad	Monto	Actividad	Monto	Actividad	Monto
1	\$ 1.080.000,00	1	\$ 480.000,00	1	\$ 480.000,00
2	\$ 950.000,00	2	\$ 50.000,00	2	\$ 50.000,00
3		3		3	
4	\$ 290.000,00	4	\$ -	4	0
5	\$ 1.359.036,24	5	\$ 1.359.036,24	5	\$ 1.359.036,24
6	\$ 75.000,00	6	\$ -	6	0
7	\$ 518.518,56	7	\$ 518.518,56	7	\$ 518.518,56
Honorarios	\$ 400.000,00				
<b>total</b>	<b>\$ 4.672.554,80</b>	<b>total</b>	<b>\$ 3.394.652,27</b>	<b>total</b>	<b>\$ 3.250.198,98</b>
		<b>Total inversion</b>	<b>\$ 11.317.406,05</b>		

Ilustración 3, elaboración propia

Se explicará el cálculo de presupuesto de cada actividad

Act 1:

- \$ 600000 plan de mkt y campaña publicitaria
- \$40000 mensuales, por mantenimiento de la campaña y del plan

Act 2 y 3:

- \$900000 de actualizaciones de software, pagina web y hosting
- \$30000 anuales de mantenimiento

Act 4:

- \$200000 2 computadoras hp i 5
- \$90000 2 sillas y 2 escritorios

Act 5:

- \$47000 sueldo neto de un analista de marketing, 11% aportes jubilatorios, 3% obra social, 3% PAMI
- \$56626,51 es el sueldo total, multiplicado por 3 años, \$4077108,72

Act 6:

- \$65000 Es el costo de una capacitación de 6 hs de duración, para 30 personas en 5 jornadas, más \$10000 de viáticos.

Act 7:

- \$39000 sueldo neto de un cajero o repositor, 11% aportes jubilatorios, 3% obra social, 3% PAMI
- \$43209,88 es el sueldo bruto, multiplicado por 3 años \$155555,68

Honorarios:

- según el ministerio de trabajo, el sueldo promedio de un licenciado en administración de empresas es de \$55.000 por mes, para este proyecto de planificación estratégica, se proponen 6 meses de trabajo, por un total de \$400.000

La sumatoria de cada año fue sometido a su respectivo índice inflacionario.



Si bien el objetivo, principal de este proyecto, es el de aumentar las ventas para la empresa los objetivos específicos de este plan, están completamente orientados a los clientes, quedó demostrado también que es en ellos, en quien toda empresa con fines de lucro debe enfocarse. Para lograr estos objetivos se utilizarán estrategias para generar la máxima satisfacción posible y una muy buena y renovada experiencia de compra, para de esta forma generar, una retención mayor y una publicidad más favorable, lo que a su vez derivara en más clientes leales, en la captación de nuevos clientes, para luego generar mayores ventas y por lo tanto mejores utilidades.

Desde la mirada profesional, se ve un panorama muy prometedor en cuanto a la aplicación de estas estrategias, si bien, se requerirá un esfuerzo y buena voluntad por parte de la empresa y sus empleados, para que este plan se realice correctamente, las condiciones y resultados significaran un beneficio tanto en aspectos económicos, como de imagen y publicidad y por sobre todo para la mirada del cliente.

### **9.1 recomendaciones profesionales**

Luego de haber finalizado el trabajo y haber abordado una conclusión, se presentarán algunas recomendaciones, en base a las debilidades que se han detectado en la empresa.

Como primer elemento a corregir, se puede mencionar, la falta de comunicación que tiene la empresa con los clientes, esto se debe a que no tiene un área de marketing. Esto no solo es importante para que la empresa pueda comunicar a los clientes la información que crea pertinente, sino por la retroalimentación, es decir, que la empresa pueda saber que piensa el cliente acerca de la misma, recibir un critica es tanto o más importante como saber que el cliente está satisfecho con un producto o servicio. Esta comunicación no solo está fallando, con los clientes, sino también la comunicación interna. Por esto la empresa debe actualizar su sistema interno, en donde sus empleados puedan comunicarse entre sí, para que la información circule con más fluidez.

Por otro lado, es indispensable que la empresa realice capacitaciones a sus empleados, al menos semestrales, en un mercado tan cambiante, es necesario que la organización este actualizada constantemente, para no quedar atrás de sus competidores.

Por último, la recomendación más importante a realizar, es en base a una gran debilidad, que no se ha mencionado profundamente en este trabajo. La falta de control de stock que tiene la empresa, sin dudas que, con un sistema interno más profesional, que cuente con una

función de control de stock y abastecimiento la empresa reduciría sus costos operativos considerablemente, mejoraría su organización interna y cumpliría con la satisfacción y expectativa de los clientes. No solo es recomendable que se actualicen en este ámbito, sino en un ámbito general, las mejoras tecnológicas abundan en este rubro y Redolfi se está quedando atrás en este sentido, la tecnología es una herramienta muy importante y necesaria para cualquier empresa, en cualquier industria.

## 10. Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Argento, A. (09 de 12 de 2019). *Info Bae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2019/10/09/las-propuestas-para-los-primeros-100-dias-de-gobierno-que-el-pj-le-entrego-a-alberto-fernandez/>
- Cabot, D. (20 de 01 de 2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/aerolineas-malena-empresas-publicas-no-pagaran-30-nid2322075>
- Domeq, E. (03 de 02 de 2020). *Info Bae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- Donato, N. (03 de 04 de 2020). *Info Bae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/03/por-el-coronavirus-se-acelero-la-inflacion-en-marzo-y-se-ubico-cerca-de-3/>
- Expansion/Datosmacro.com*. (2020). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?dr=2020-02>
- Gallo, A. (10 de 2014). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Goldfaber, A. (2017). *Valuacion de Walmart*. Buenos Aires.
- Iglesias, M. (17 de 03 de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Precios-maximos-e-incentivos-a-la-produccion-la-receta-para-sostener-la-actividad-en-tiempos-de-coronavirus-20200317-0078.html>
- INDEC. (2010). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-14-999-2010>
- INDEC. (2019). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_02\\_20E11B940A27.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_02_20E11B940A27.pdf)
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson.

- Kroger. (2020). *Kroger fact book*. Obtenido de <http://ir.kroger.com/Cache/IRCache/328ec2a6-c546-b0be-cbd3-d006b54f1bcb.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=328ec2a6-c546-b0be-cbd3-d006b54f1bcb&iid=4004136>
- Lippo, F. (09 de 2017). *Apertura Negocios*. Obtenido de <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-los-mayoristas-para-seguir-ganandoles-a-los-hipermercados--20170928-0001.html>
- Makro*. (2020). Obtenido de <https://www.makro.com.ar/Preguntas-Frecuentes>
- Pristupluk, R. (31 de 03 de 2020). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/carga-tarjeta-alimentaria-auh-nid2349200>
- Robbins, S. P. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Serrano, L. (8 de 8 de 2017). *Informa BTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/que-estrategia-de-marketing-directo-aumenta-las-ventas-aun-en-temporada-baja/>

## 11.Anexos



[www.integrarplus.com.ar](http://www.integrarplus.com.ar)  
LinkedIn 

1

Ing. Carolina Dellfiri  
[cdelfiri@integrarplus.com.ar](mailto:cdelfiri@integrarplus.com.ar)  
Río Tercero, Córdoba, C.P 5850

**PRESUPUESTO**  
**P-109-GM Rev00**



**INTEGRAR**  
**PLUS**

**ATTE. Gonzalo Michelena**  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MERCADERIA

**Concepto:** Propuesta realizada por el servicio de capacitación para 150 personas de la empresa distribuidora de mercadería, ubicada en Cordoba Capital.

**Objetivo:** Motivación y aumento en el compromiso del personal, generando un profundo conocimiento sobre el impacto de sus acciones dentro de la organización y como estas afectan a la estrategia de negocio.

**Programa:**

**Temario:**

- Objetivos estratégicos de la organización.
- Fuente que genera valor a la organización – “sus clientes”.
- Definición de valor para los clientes (Costo, calidad, respuesta e innovación).
- Cumplimiento de las expectativas de los clientes.
- Herramientas para la medición de satisfacción del cliente.

**Modalidad**  
Presencial

**Cronograma:** La capacitación tiene una duración de 6 Horas.  
Lugar: Instalaciones del cliente.  
5 Jornadas iguales por grupos de a 30 personas.

**PROPUESTA ECONOMICA**

Empresa: Distribuidora de mercadería.  
Domicilio: Cba- Capital.  
Servicio: Capacitación.  
Presupuesto N° P-109-rev00: \$65.000.  
Fecha: 3 de julio de 2020.



2

En cuanto a la confección de la página web

Hosting: cuota anual de 23000 pesos

Diseño: \$800000 / \$900000 dependiendo del contenido y la complejidad.

Existen recursos para generar las page que son sin cargo.. solo pagando hosting

Saludos cordiales

Mariela B Vera



4 Fotos

Nuevo - 5 vendidos

Escritorio Para Oficina  
Escandinavo 120cm + Silla Tulip P

\$ 22.099

Stock disponible



Nuevo - 48 vendidos

Notebook Hp 14 Core i5 10ma Gen 4gb 128gb Ssd Win10

★★★★★ 46 opiniones

\$ 99.999

Stock disponible



Nuevo - 3125 vendidos

Sillon Ejecutivo Gerencial Oficina Silla Escritorio Premium

★★★★★ 354 opiniones

~~\$ 30.000~~

\$ 22.990 23% OFF

Stock disponible

## Flujo de fondos

CASH FLOW PROYECTADO - Redolfi				
	2020	2021	2022	
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436,64	\$ 642.912.675,66	\$ 867.932.112,14	
Plan de acción 1	\$ 22.798.321,83	\$ 32.145.633,78	\$ 69.434.568,97	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 478.764.758,47</b>	<b>\$ 675.058.309,45</b>	<b>\$ 937.366.681,12</b>	
<b>Egresos</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.742,03	\$ 503.870.186,26	\$ 680.224.751,45	
Gastos de Comercialización	\$ 10.968.035,65	\$ 15.464.930,27	\$ 20.877.655,86	
Gastos Administrativos	\$ 16.266.423,03	\$ 22.935.656,47	\$ 30.963.136,24	
Gastos Financieros	\$ 56.480.276,71	\$ 79.637.190,16	\$ 107.510.206,72	
Otros Egresos	\$ 1.266.776,94	\$ 1.786.155,49	\$ 2.411.309,91	
Aumento de los cmv por plan accio	\$ 17.867.737,10	\$ 25.193.509,31	\$ 54.417.980,12	
Plan de acción 1	\$ 4.672.554,80	\$ 3.394.652,27	\$ 3.250.198,98	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 464.876.546,26</b>	<b>\$ 652.282.280,23</b>	<b>\$ 899.655.239,27</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 13.888.212,21</b>	<b>\$ 22.776.029,22</b>	<b>\$ 37.711.441,85</b>	
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 4.860.874,27</b>	<b>\$ 7.971.610,23</b>	<b>\$ 13.199.004,65</b>	
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCI</b>	<b>\$ 9.027.337,94</b>	<b>\$ 14.804.418,99</b>	<b>\$ 24.512.437,20</b>	

Premisas generales:				
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.				
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)				
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018				
<b>Objetivo general: Aumentar las ventas un 18% para 2022</b>				
Plan de Acción 1: los ingresos aumentaran un 5% para el 2020, un 5% para el 2021 y un 8% para el 2022				
Ingresos 2018	\$	318.857.648,00		
Costo de ventas 2018	\$	249.898.421,00		
Gastos Administrativos	\$	7.669.955,00		
Gastos de Comercialización	\$	11.375.121,00		
Gastos Financieros	\$	39.496.697,00		
Otros Egresos	\$	885.858,00		