

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Casos

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

Licenciatura en Administración

Alumno: Sticca, Julian Gonzalo

DNI: 39.934.141

Legajo: ADM04207

Tutor: Rinero Sofia

Resumen

En el siguiente reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, se realizó un plan estratégico para lograr el objetivo de mejorar la organización interna, reducir tiempos de operaciones, satisfacer a los clientes, agilizar procesos y mejorar la rentabilidad de la empresa. Se planteo implementar una estrategia organizativa en unidades de negocio, generando una mejor organización dentro de la empresa y así incrementar la rentabilidad de la misma. En este caso los planes de acción se concentraron en mejorar el crecimiento de cada una de las unidades de negocio. En la inversión se tiene un costo total equivalente a \$17.048.906, con un rendimiento de la inversión del 419%.

Palabras claves: plan estratégico, rentabilidad, agilizar, organización interna.

Abstract

The present case report on the company AJ & JA Redolfi SRL located in the town of James Craik, in the province of Córdoba, Argentina, a strategic plan carried out to achieve the objective of improving internal organization, reducing operating times, satisfy customers, streamline processes and improve company profitability. It proposed to implement an organizational strategy in business units, generating a better organization within the company and thus increasing its profitability. In this case, the action plans focused on improving the growth of each of the business units. The investment has a total cost equivalent to \$ 17,048,906, with a return on investment of 419%.

Keywords: strategic plan, profitability, streamline, internal organization.

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Índice de Ilustraciones	6
Índice de Tablas.....	6
Introducción	7
Análisis de situación.....	9
Macro entorno	9
Fuerzas políticas	9
Fuerzas económicas	9
Fuerzas sociales	10
Fuerzas tecnológicas	10
Fuerzas ecológicas	11
Fuerzas legales.....	11
Micro entorno.....	12
Modelo de las fuerzas competitivas.....	12
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	12
Rivalidad entre las compañías establecidas	12
Poder de negociación de los compradores	13
Poder de negociación de los proveedores	13
Productos sustitutos	14
Análisis de mercado.....	14
Análisis interno (Cadena de valor).....	15
Actividad de soporte.	15
Infraestructura de la empresa.....	15
Administración de recursos humanos.	16
Desarrollo de tecnología.	16

Compras o Abastecimiento	17
Logística interna	17
Operaciones (servucción).....	17
Logística externa.....	18
Marketing y ventas.....	18
Servicio post venta.....	19
Marco teórico	19
Plan estratégico.....	19
Planificación estratégica: aplicación en la actualidad.....	19
Unidad Estratégica de Negocios (UEN)	20
Diagnóstico y conclusión.....	21
Diagnostico	21
Plan de implementación.....	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	23
Alcance.....	24
Acciones concretas	24
Evaluación y Medición	25
Recursos Involucrados	25
Diagrama de Gantt.....	28
Plan de acción 1, 2 y 3	28
Plan de acción 1	29
Plan de acción 2.....	29
Plan de acción 3.....	30
Presupuesto	31
Retorno sobre la inversión (ROI)	31
VAN y TIR.....	32

Conclusión	34
Recomendaciones profesionales	35
Bibliografía	36
Anexo.....	38
Anexo 1	38
Anexo 2.....	38
Anexo 3	38
Anexo 4.....	39
Anexo 5	39

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Administración estratégica Hill & Jones	19
Ilustración 2 Plan de acción 1, 2 y 3 Fuente: Elaboración Propia.....	28
Ilustración 3 Plan de acción 1 Fuente: Elaboración Propia	29
Ilustración 4Plan de acción 2 Fuente: Elaboración Propia	29
Ilustración 5Plan de acción 3 Fuente: Elaboración Propia	30

Índice de Tablas

Tabla 1 Evaluación y medición.....	25
Tabla 2 Plan de acción 1	25
Tabla 3 Plan de acción 2	26
Tabla 4 Plan de acción 3	27
Tabla 5 ingresos y egresos por año.....	33
Tabla 6 Flujo de efectivo neto.....	33

Introducción

En el siguiente reporte se desarrollará un Plan Estratégico, dentro del marco de la Universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, para aplicar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con epicentro en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se utilizará una estrategia organizativa en unidades de negocio, gestionada con una responsabilidad acorde con su posición en la organización, que reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas, dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado o de un área geográfica.

Con más de 50 años en el sector de comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos, cuenta con salones de venta mayorista y preventistas ubicados estratégicamente para abarcar la mayor parte posible en el interior de la provincia

En la actualidad A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con aproximadamente 6000 clientes, ocupando gran parte de la provincia de Córdoba y parte de algunas otras provincias como el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Tiene 4 sucursales y 24 vendedores distribuidos en ellas. En total la empresa cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos.

La empresa desarrolla las actividades de distribución de productos de consumo masivo para 2 tipos de clientes: distribuidoras y autoservicios, los mismos se encuentran en las provincias antes mencionadas. La empresa cuenta con un desempeño de sus actividades básicas que son: abastecimiento, logística y distribución. En cuanto a las tres actividades se encuentran falencias en la gestión integral de las mismas que afectan de manera directa en la eficientización de las actividades, reducción de costos y uso de la información para la toma de decisiones.

La planificación estratégica se basa en el análisis estratégico, que comprende el análisis externo, que trata las condiciones del macrosistema que afectan el sistema (oportunidades y amenazas), y el análisis interno, que suele desglosarse en el análisis de

las fortalezas y debilidades. La idea es el aprovechamiento de las oportunidades y la protección contra las amenazas, en función de las fortalezas y debilidades del sistema. La planificación estratégica comprende la definición de la misión, síntesis del negocio que puede los incluir principios esenciales para la vida de la empresa, y la definición de los objetivos generales y metas de rentabilidad, crecimiento, y posición en el mercado, entre otras. (Bazan, 2018)

El Plan Estratégico que se plantea tiene como objetivo el crecimiento de la empresa, la organización interna a largo plazo y como consecuencia aumentar la rentabilidad de la empresa.

La empresa cuenta con un proyecto en camino que consta en la creación de un centro de distribución, el mismo lograría obtener distintos beneficios. Algunos de ellos son: mayor organización operativa, ya que toda la mercadería estaría concentrada en un solo deposito, mejores condiciones para la persona, reducción de costos, al tener un solo deposito donde se encuentra toda la mercadería los costos de traslado se minimiza, mayor control de stock.

La estrategia planteada para la empresa tiene antecedentes exitosos, uno de estos es el caso General Electric que clasifico a sus negocios en 49 unidades estratégicas de negocios, cada unidad cuenta con su propia planificación estratégica y su propio conjunto de competidores. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Otro caso de una empresa grande es NIVEA, la alta dirección sostiene que su cartera incluye “negocios del ayer” y “ganadores del futuro”, la empresa pone más énfasis en estos últimos ya que atraen mayor participación del mercado y plantean planificaciones estratégicas para estos negocios particulares. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Análisis de situación

Macro entorno

Fuerzas políticas

En el marco del aislamiento social el empleo es uno de los temas más afectados debido a la parálisis de la actividad. De parte del gobierno se prohibió los despidos y propone una ayuda a la micro, pequeñas y medianas empresas mediante una creación de Fondo de Garantía que contará con 30 mil millones que el Estado transferirá al fondo. Tendrá como objetivo facilitar el pago de préstamos para capital de trabajo, pagos de salarios, aportes y contribuciones patronales y cobertura de cheques diferidos. (Nacion P. d., 2020)

En el sector comercializador de productos esenciales se encuentra en una posición en la que su actividad no paro, pero se vio obligado a readecuar su accionar a los nuevos protocolos de higiene y seguridad. Otra medida que afecta al sector es la fijación de precios de la canasta básica esto obliga al mismo a reducir márgenes.

El congelamiento de combustibles afecta en gran medida al sector. La creación del barril “criollo” con un valor de referencia de u\$s 45 el cual no deja bajar los precios, aunque a nivel internacional el precio del barril sufrió una caída muy importante del 30% aproximadamente. (Randazzo, 2020)

Fuerzas económicas

Con el brote del coronavirus el cambio en la economía es extraordinario. Al principio de año las probabilidades de una recesión económica eran bajas y hoy en día se volvieron inevitables. Se esperan caídas de los PBI y desempleo. El mundo pasaría de crecer al 3.5% a una caída del 1,5% a 2,5% lo cual plantearía una recesión.

La oferta se ve afectada ya que el virus dificulta algunos procesos productivos, pero el mayor impacto se ve relacionado a la demanda debido a la falta de inversión que

se espera, algunos consumos crecieron como los productos de higiene y otros siguen activos como los alimentos. (Mira, 2020) (Yosovitch, 2020)

El consumo en el sector supermercadista aumento un 25% según las consultoras de consumo masivo respecto al mismo mes del año pasado apalancadas fundamentalmente por los rubros de limpieza y almacén. La consultora Nielsen dio a conocer el índice express, que reflejo un alza del 24,8% interanual, con un mayor crecimiento de ventas en la ciudad de Buenos Aires y GBA (27,7) y menor en el interior del país (24,1%). (Donato, 2020)

Fuerzas sociales

En el marco de aislamiento social, preventivo y obligatorio para evitar la propagación del COVID-19, el gobierno nacional extiende el mismo hasta el 12 de abril de 2020 inclusive, con posibilidad de seguir estirando el aislamiento social. (Nacion P. d., 2020)

Los consumidores respetando las medidas de seguridad contra el virus, centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene: 68% declara estar comprando más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza y desinfectantes. (Kantar, 2020)

También existe una tendencia a la salud lo cual crea ventajas y amenazas a las empresas relacionadas con el sector alimenticio y tabacalero. Esto puede generar nuevas oportunidades muy beneficiosa para la misma, relacionada a la comida saludable, el ejercicio físico y el cuidado de la salud. (Hill & Jones, 2011)

Fuerzas tecnológicas

Hoy en día la tecnología avanza a un ritmo muy acelerado. Esto genera que algunos trabajos o productos queden obsoletos. Muchas empresas se ven obligadas a implementar el modelo Home Office con el fin de disminuir la propagación del COVID-19. (Luna, 2020)

La cuarentena obligatoria provocó un cambio en el comportamiento de consumo y compra de los usuarios argentinos, generando un incremento en las compras online, en especial en la categoría de supermercados. Si comparamos los visitantes únicos entre febrero 2020 y marzo 2020 de los principales dominios de la categoría supermercados, los datos registran un porcentaje de cambio promedio del +260%. (Becerra, 2020)

El desarrollo de software de gestión avanzó mucho en el último tiempo, los mismos sirven para agilizar procesos, reducir costos, gestionar inventario; también generan informes diarios muy importantes para realizar un control detallado y generar retroalimentación.

Fuerzas ecológicas

En la actualidad el cambio climático y la contaminación ambiental son temas muy concurrentes y se toman en cuenta para tomar decisiones. Un método para reducir emisiones perjudiciales al ambiente es la implementación de autos híbridos y eléctricos, hoy en día en Argentina es una tecnología muy cara de acceder, pero a nivel mundial es una tendencia que crece a alta velocidad y que inevitablemente llegará a nuestro país. Esto también reduce costos en cuanto a la sustitución del consumo de combustible fósil por energía eléctrica.

Un auto eléctrico consume entre un 17-21% menos que un automóvil diésel y un 26-30% menos que un automóvil a gasolina. (Álvarez, 2018)

Fuerzas legales

Bajo el contexto actual de aislamiento social obligatorio por el COVID-19 el Gobierno Nacional resuelve prohibir los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días contados a partir de la fecha de publicación del decreto en el Boletín Oficial.

Con el objetivo de reducir el impacto económico el Gobierno Nacional dispuso la creación del programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Consiste

en la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de contribuciones patronales, asignación compensatoria al salario para trabajadores a cargo del Estado, un sistema de prestaciones por desempleo, Programa de Recuperación Productiva (REPRO) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (Nacion P. d., 2020)

Micro entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

En el sector de logística y alimenticio existen barreras de entradas elevadas para posibles competidores esto genera un riesgo de ingreso muy alto. Una de estas barreras es economías de escala ya que esto genera competencia en costos unitarios; otra barrera de entrada son las ventajas absolutas en costos en relación a los competidores potenciales, los mismos no pueden igualar estas estructuras. Una barrera de entrada muy baja o inexistente en este sector es la lealtad hacia la marca debido a la extrema sensibilidad de los clientes a la variación de los precios.

Rivalidad entre las compañías establecidas

En el sector se encuentran competidores como mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio. Esta rivalidad está basada en la lucha competitiva entre las empresas de la industria para captar la mayor participación del mercado las mismas buscan diferenciarse en los servicios o beneficios que brindan. La lucha competitiva más importante en este sector está basada en el precio de los productos.

Los competidores son:

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona son los siguientes:

- 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.
- En James Craik: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

- Los principales competidores son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Y también algunos competidores pequeños:

- 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.

Poder de negociación de los compradores

En la industria los principales clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, etc. El poder de negociación de los mismos es bajo en relación a la falta de medios para transportar mercadería ni tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, es decir el cliente no tiene la capacidad de negociar un descuento.

Pero por otro lado al existir un alto poder por parte de la competencia genera que el cliente tenga la capacidad de cambiar de proveedor fácilmente, esto les brinda a los clientes una capacidad de negociación.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector los proveedores cuentan con un bajo poder negociación. Esto se debe en parte a la gran variedad de productos sustitutos que existen en el mercado y no tienen vital importancia en las empresas de la industria, otro factor en el que los proveedores tienen poco poder de negociación es la facilidad que tiene una empresa en cambiar de proveedor ya que no se generan importantes cambios de costos. Otra situación es que a

los proveedores les resulta muy difícil ingresar a la industria debido a los costos que esto generaría.

Los proveedores son grandes empresas que cuentan con una gran competencia. Muchos de estos manejan productos con una imagen muy favorable en el mercado y de gran demanda.

Productos sustitutos

En el sector de logística no existe un producto sustituto directo, pero existe una posible amenaza de parte del proveedor estableciendo una expansión vertical hacia adelante. Por otro lado, en el sector alimenticio existen muchos productos sustitutos, los mismos generan una oportunidad frente a las necesidades de los clientes.

Análisis de mercado

Existen 3 factores que influyen al comportamiento del consumidor: cultural, social y personal. Estos factores proveen pistas para atender a los consumidores con mayor efectividad. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

El crecimiento de las compras en tiendas mayoristas aumenta cada año, del año 2015 al 2016 creció un 8% y esto hizo que el 30% de los hogares hagan sus compras en dichas tiendas. Año a año el mercado mayorista les gana participación a los hipermercados, según Kantar Worldpanel. El ahorro medio en comparación a los precios de los hipermercados es de un 30%. (Lippo, 2017)

La industria de alimentos y bebidas es una de las más susceptibles a los cambios impulsados por las tendencias, micro-tendencias y tendencias locales. Las empresas deben lograr la predicción de tendencias para mantenerse al día con los cambios constantes del mercado. (Smith, 2016)

Según datos obtenidos del INDEC, la población de la provincia de Córdoba es de 3.308.876 y 1.636.081 esta económicamente activa, dentro de estos 1.540.207 están ocupados. Estos datos son obtenidos del censo realizado en el año 2010. (INDEC, 2010)

La Cámara de Distribuidores Mayoristas de la Argentina, en los últimos años, el único canal que aumentó su venta fue el mayorista. En 2016 estos negocios mostraron un crecimiento del 2 por ciento en todo el país, mientras que en el resto de los comercios minoristas las ventas disminuyeron notablemente. (Difeo, 2018)

Actualmente a pesar de la crisis económica que sufre el país y la caída del consumo en todos los rubros, el sector mayorista sigue creciendo. Este factor se debe a la incorporación de un público minorista, compuesto por familias que deciden comprar por este medio, en vez de utilizar los supermercados (Difeo, 2018)

Análisis interno (Cadena de valor)

Actividad de soporte.

Infraestructura de la empresa.

La empresa está ubicada en James Craik, cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidores en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Cuenta con un proyecto en su etapa final el cual consiste en la creación de un centro de distribución el cual permitiría la centralización de las operaciones, mayor control de stock y un ahorro en costos de traslado.

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Estudiando los Estados Contables de la organización no se observan inconvenientes en materia financiera, por lo que es posible afirmar que la empresa se encuentra en una posición adecuada.

Administración de recursos humanos.

Actualmente la empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de los 132 empleados; desde el área de administración se liquidan los sueldos. No cuenta con un proceso de selección de empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con la gerencia general. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. Tampoco existe un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

La empresa sufre de superposición de tareas ya que el personal no gestiona de manera correcta. Para mejorar esto se necesita la implementación de manuales de procedimiento que organicen de manera eficiente el accionar del personal y el mando.

Desarrollo de tecnología.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificara este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre del stock en alguna línea de producto.

La empresa no cuenta con un sistema contable para el registro diario de las operaciones diarias. Todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con innovación tecnológica que permita medir tiempos de entrega y la eficiencia de los mismos.

Compras o Abastecimiento

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.

Las sucursales deben realizar los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático para determinar la cantidad de mercadería que deberá comprar. La gestión de pedidos debe estar correcta para poder prever fluctuaciones en la demanda y no llegar al quiebre de stock.

Un gran problema con el que cuenta la empresa es que no tiene control de stock que sea acorde a la magnitud de la empresa, esto trae problemas con el cumplimiento de plazos y el compromiso con los clientes

Logística interna

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esto se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento de la descarga, un empleado controla los productos que se bajan y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Cuando la mercadería que se pidió no arribo y no se facturo, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Operaciones (servucción)

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras, sobre la venta que se acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la que comienza el proceso de compra. Luego se consulta con el gerente de depósito, que dará el visto bueno para la adquisición en caso de ser necesario, sino se encuentra en stock. Se pide cotización a los proveedores, se elige una opción y se comienza la confección de la orden de compra para enviar al proveedor. Finalmente, el retiro por lo general es a cargo de la empresa.

Logística externa

Los clientes se contactan con algún vendedor y este les ofrece específicamente algún servicio o producto. El gerente de compras presupuesta el trabajo total a realizar. Este presupuesto es comunicado al cliente por el vendedor. Si se acepta la venta debe generar una orden de compra o si es una compra pequeña puede ser un mail. Luego el responsable de compras emite la orden de depósito, el vendedor recibe el aviso de que está todo terminado y se ordena el despacho. La recepcionista genera un remito que acompaña el envío. Generada la factura la administración la envía al cliente y finaliza el proceso de ventas.

Marketing y ventas.

Las ventas se realizan casi sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. La empresa no ofrece planes de financiación. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta.

En el área de marketing no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa.

Además, patrocinan las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Todos los vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Servicio post venta

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no provee un servicio de post venta.

La empresa cuenta con sistema de asesoramiento para clientes a la hora de instalar un local nuevo, los vendedores asesoran y realizan visitas cada 15 días para controlar.

Marco teórico

Plan estratégico

Los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. La implementación de estos puede incluir, por ejemplo, instituir programas para la mejora de la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de una manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto para diferentes grupos de consumidores, implementar incrementos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o venta de algunas de sus partes. (Hill & Jones, 2011)

Para esto también se necesita diseñar una estructura organizacional, cultura y mejores sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada. (Hill & Jones, 2011)

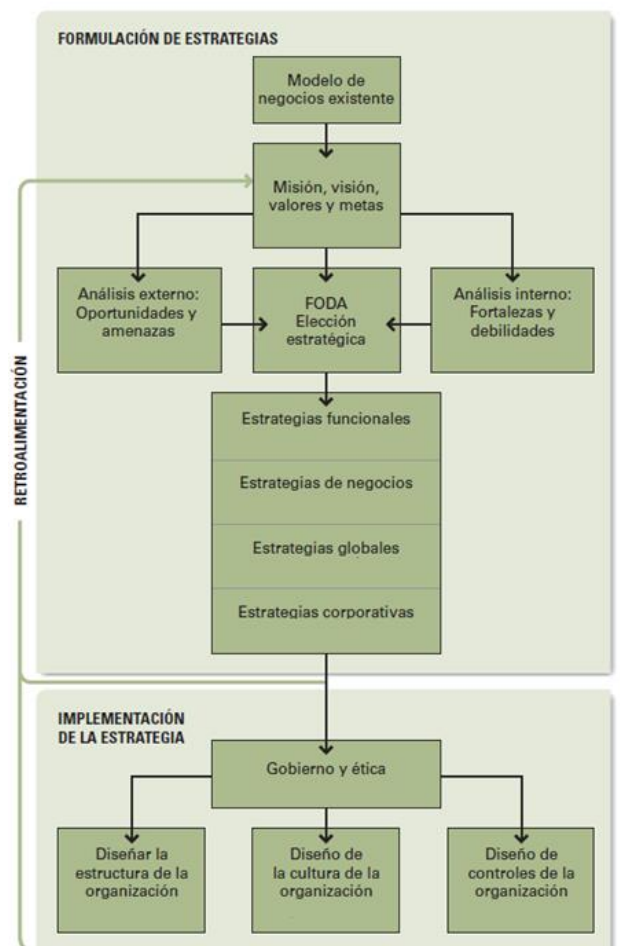


Ilustración 1 Administración estratégica Hill & Jones

Planificación estratégica: aplicación en la actualidad

En la actualidad la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de nuevas ideas son parte fundamental de la planeación estratégica. Planear puede significar el éxito y tranquilidad de los empresarios. La planeación sirve para intentar anticipar las posibles contingencias que se presenten. (Fleitman, Evaluación integral para implementar modelos de calidad, 2007)

La planeación estratégica empresarial se entiende como el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado. Las estrategias se diseñan para poder tener acceso, ganar y mantenerse en los mercados con servicios y productos de calidad. (Fleitman, Como empezar una empresa exitosa, 2010)

La gestión estratégica se ha incorporado a las organizaciones particularmente desde la década de los cincuenta en el siglo 20, la más reciente evolución a la misma es la estrategia centrada en la innovación a través de la gestión del conocimiento y la cooperación. Esto tiene como logro la organización virtual y alianzas estratégicas. (Correa Ospina & López Trujillo, 2007)

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Una unidad estratégica de negocios es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos. (NEGOCIOS, octubre)

Una UEN está dirigida por un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables. (NEGOCIOS, octubre)

La implementación de unidades estratégicas de negocio es esencial en empresas de multiactividad (que fabrican o suministran diferentes productos o servicios o que

operan en diferentes mercados), esto permite plantear una estrategia empresarial a distintos niveles: corporativo, de negocio y funcional. Las UEN cumplen su papel principal precisamente en el nivel intermedio para el que se desarrollan las estrategias de negocio o estrategias competitivas. (NEGOCIOS, octubre)

Diagnóstico y conclusión

Diagnostico

Tras el análisis realizado a la empresa REDOLFI S.R.L, se recomienda implementar una estrategia organizativa en unidades de negocios. Actualmente la empresa tiene como actividades la venta presencial mayorista y preventistas, distribución, y planea agregar la venta de lotes. Con la incorporación de la estrategia organizativa en unidades de negocios ahora las distintas actividades de la empresa serán divididas en las siguientes unidades: la Unidad Estratégica de comercio Presencial y Distribución, la Unidad de Comercio Electrónico, y por último la Unidad estratégica de Diversificación e Inversión.

La creación de las distintas unidades estratégicas de negocios brinda a la organización interna la posibilidad de establecer objetivos para cada unidad en específico, logrando detectar cuales son las ventajas y de debilidades de cada negocio, así poder desarrollar estrategias competitivas para crecer en los distintos mercados. Una empresa que cuenta con distintas actividades no debe existir una estrategia competitiva global sino una estrategia competitiva para cada actividad.

Las distintas unidades estratégicas son autónomas, pero no independientes de las otras unidades, es decir cada unidad debe plantear su estrategia para lograr los objetivos planteados, pero también se deben ubicar dentro de la estrategia de la empresa y buscar las distintas sinergias que existen entre las unidades para lograr el mayor beneficio posible.

Una oportunidad con la que cuenta la empresa es el crecimiento exponencial del mercado mayorista y preventistas como se menciona anteriormente en el análisis de

mercado. Para aprovechar dicha ventaja es necesario plantear una estrategia que se amolde al objetivo. Objetivo que se basa en aumentar la participación de mercado haciendo que el público conozca el servicio que brindan y las ventajas en relación al ahorro que aporta.

Gracias a la incorporación del nuevo centro de distribución y el terreno de 84 hectáreas sobre el que se lleva a cabo este proyecto existe la posibilidad de incorporar a la empresa una actividad secundaria que es la venta de terrenos y el alquiler de campo. Para lograr este objetivo se plantea crear una UEN autónoma a la empresa ya que es un mercado totalmente distinto al que se dedica en la actualidad REDOLFI S.R.L.

Una debilidad con la que cuenta la empresa es la formación como empresa familiar, con la implementación de esta estrategia se busca descentralizar las decisiones fundamentales de la empresa incorporando a la misma distintas Unidades Estratégicas de Negocios, cada una cuenta con un gerente cuyo objetivo es aumentar la competitividad de la unidad estableciendo una estrategia que se amolde a la estrategia global de la empresa y a su vez logre ganar mayor participación del mercado y aprovechar las distintas ventajas que brindan las distintas unidades y la empresa en general.

REDOLFI S.R.L. cuenta con la comercialización de una variedad extensa de productos, se debe establecer varios objetivos orientados a identificar cuáles son los factores de éxito, esto ayuda a la hora de establecer estrategias para mejorar la participación del mercado.

Plan de implementación

Objetivo general

Aumentar para REDOLFI S.R.L, su participación en el mercado con un incremento de su facturación del 10%, para volver a la empresa más competitiva, en el horizonte temporal de julio 2020 a diciembre 2023.

Con la implementación de las unidades estratégicas de negocios se utilizarán distintas estrategias en cada una orientadas a cumplir con el objetivo general que plantea la empresa.

Objetivos específicos

- Unidad Estratégica de Comercio Electrónico: crear un sistema de e-commerce para el primer año del plan

El objetivo de crear un sistema de e-commerce es para que los clientes puedan acceder de forma más rápida y sencilla a la variedad de productos que la empresa ofrece y poder crear una orden de compra sin necesidad de acercarse al local físico. Esto también brinda a la empresa una organización de los pedidos más sencilla. Este objetivo permite abarcar todo el territorio nacional ya que desde cualquier parte del país se podría realizar un pedido por este medio.

- Unidad estratégica de Comercio y Distribución Presencial: Crear una cadena de locales con venta a mayoristas y preventistas, para incrementar la presencia de REDOLFI S.R.L en el ámbito de distribuidoras, con 4 nuevos locales, en el segundo año del plan.

Gracias a la aceptación que tuvieron los locales en el mercado la empresa se puede permitir abrir nuevas sucursales y así expandir su mercado objetivo. Abrir 4 locales más de este tipo brinda a la empresa una participación mucho más grande, esto aumentaría considerablemente el renombre e importancia de la empresa en el mercado. Con la implementación de este objetivo se logra incrementar las ventas ampliamente y también el abarcamiento geográfico de la misma.

- Unidad Estratégica de Diversificación: Establecer una alianza estratégica a los fines de incrementar la presencia de REDOLFI S.R.L en otras empresas que vuelvan a la organización con mayor eficiencia en la gestión de sus actividades, para el primer año del plan.

Mediante acuerdos buscar empresas que tengan una visión similar y lograr aliarse para obtener mayores resultados positivos en torno al objetivo general, ya que esto le permite a la empresa entrar a un mercado totalmente distinto al que se dedica actualmente de forma más fácil y beneficiosa. Esto se plantea lograr en el primer año del plan.

Alcance

El alcance de la propuesta de implementación para REDOLFI S.R.L. tendrá un radio de acción superior a su emplazamiento. Si bien la empresa está radicada en la localidad de James Craik, la inclusión de 4 nuevos locales físicos y un sistema de e-commerce ampliaría en gran cantidad el alcance de la misma y como consecuencia atraería a nuevos clientes.

Estos cambios involucran a todas a las áreas y actividades que se encuentran en la empresa. La limitación que presenta esta propuesta consiste en la necesidad de involucramiento de todas las áreas lo cual es un proceso que requiere tiempo y dedicación por parte de todos los involucrados.

La implementación se llevará a cabo en la Provincia de Córdoba y se desarrollarán durante el periodo desde julio del 2020 a diciembre de 2023.

Acciones concretas

De acuerdo al análisis realizado, la empresa Redolfi S.R.L. plantea una estrategia empresarial basada en la satisfacción del cliente y contar con precios competitivos. La misma cuenta con distintas actividades principales y secundarias, por lo cual se propone implementar una estrategia estableciendo unidades estratégicas de negocios, esto permite el manejo de objetivos mediante la implementación de estrategias.

La visión que plantea la empresa está muy reducida en alcance ya que la empresa actualmente va a incursionar en un nuevo mercado que es el de loteo y venta de terrenos. Por lo que la visión debería ser: “Ser una empresa orientada a la satisfacción del cliente, cuidando el bolsillo de todos y creando relaciones duraderas”

La misión tampoco se adecua a los cambios que realiza la empresa por lo que debería quedar así: “Proveer el mejor servicio de calidad y variedad al cliente, dándole valor a los productos y generando confianza mutua”

Los valores planteados por REDOLFI S.R.L. van en línea con las actividades que van a desarrollar en el futuro.

Evaluación y Medición

Tabla 1 Evaluación y medición

Rentabilidad por alianza	Mide el aporte que cada empresa en la alianza realiza a los ingresos totales de la organización	$\frac{\text{Ingresos por alianza}}{\text{Clientes totales}}$
Rentabilidad e-commerce	Alcanzar el 20% de las ventas totales de forma online en el primer año, 35% en el segundo año y 40% en el último año de la planificación.	$\frac{\text{Ventas online}}{\text{Ventas Totales}}$
Rentabilidad de cadena de locales	Aumentar las ventas presenciales totales un 25% para el primer año del plan y un 40 % para el segundo año del plan.	Ventas año 2 > Ventas año 1 > Ventas año 0

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Involucrados

Se programa un plan de acción por cada objetivo específico.

Tabla 2 Plan de acción 1

Plan de Acción 1 Redolfi S.R.L.							
Acción	Tiempo		Recursos				
			Humano		Físicos	Terceros	Económico
Creación de la página web de e-commerce	1/7/2020	1/10/2020	Marketing	Responsable del proyecto / Diseñador gráfico	Computadora	Diseñador gráfico	Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3) / Diseñador gráfico: \$1526 por hora (anexo 5) / Pagina de WordPress \$9000 (Anexo 2)

Instruir a los empleados para el uso de la pagina	1/10/2020	1/12/2020	Recursos Humanos	Responsable del proyecto / Recursos Humanos	Computadora		
Publicitar la pagina	1/12/2020	1/5/2021	Marketing	Responsable del proyecto / Publicista	Computadora	Publicista	* Publicidad mensual Instagram: \$3000 * Publicidad mensual en Facebook: \$3000
Controlar funcionamiento de la página semestralmente	2/10/2020	1/12/2023	Ingeniero en sistemas	Responsable del proyecto	Computadora	Ingeniero en sistemas	*Mantenimiento hora: \$1319 (8 horas)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Plan de acción 2

Plan de Acción 2 Redolfi S.R.L.							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros	Económico
Estudiar mercados objetivos	1/10/2020	1/1/2021	Administración	Responsable del proyecto	Computadora		Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3)
Determinar qué locales se van a alquilar	1/2/2021	1/5/2021	Administración	Responsable del proyecto			Alquiler de locales: \$45000*4 = \$180000
Adecuar los locales	1/5/2021	1/10/2021	Marketing	Responsable del proyecto / Diseñador grafico	Cartelería, cajas registradoras, estantería	Diseñador grafico	Cartelería, estantería, cajas registradoras: 100000*4=\$400000 / Diseñador gráfico: \$1526 por hora (anexo 5)
Publicitar los locales	2/10/2021	1/10/2022	Publicidad	Responsable del proyecto / Publicidad		Publicista	* Publicidad mensual Instagram: \$3000 * Publicidad mensual en Facebook: \$3000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Plan de acción 3

Plan de Acción 3 Redolfi S.R.L.							
Acción	Tiempo		Recursos		Físicos	Terceros	Económico
			Humano				
Estudiar empresas similares	1/7/2020	1/10/2020	Administración	Responsable del proyecto	Computadora		Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3)
Elegir empresa para alianza	1/10/2020	1/12/2020	Administración	Responsable del proyecto / Gerente general	Computadora		Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3)
Creación de propuesta para presentar a la empresa	1/1/2021	1/2/2021	Administración	Responsable del proyecto / Gerente general	Computadora		Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3)
Presentación de la propuesta de alianza	1/3/2021	1/4/2021	Administración	Responsable del proyecto / Gerente general	Computadora / proyector		Hora de consultoría: \$1570 *(anexo 3) / proyector: \$21499 (Anexo 1)
Firma de acuerdo con la alianza	1/5/2021	31/5/2021	Administración	Responsable del proyecto / Gerente general		Escribano / Abogado	Abogado: \$50000 / Escribano: \$1000*firma

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Plan de acción 1, 2 y 3

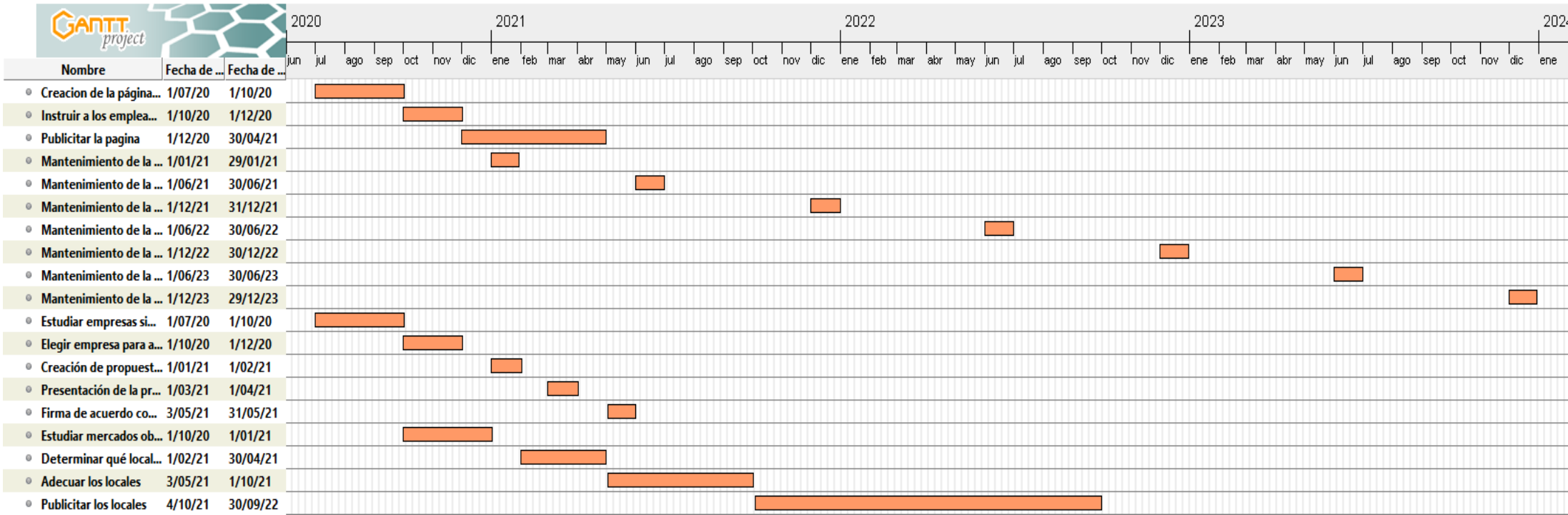


Ilustración 2 Plan de acción 1, 2 y 3 Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción 1

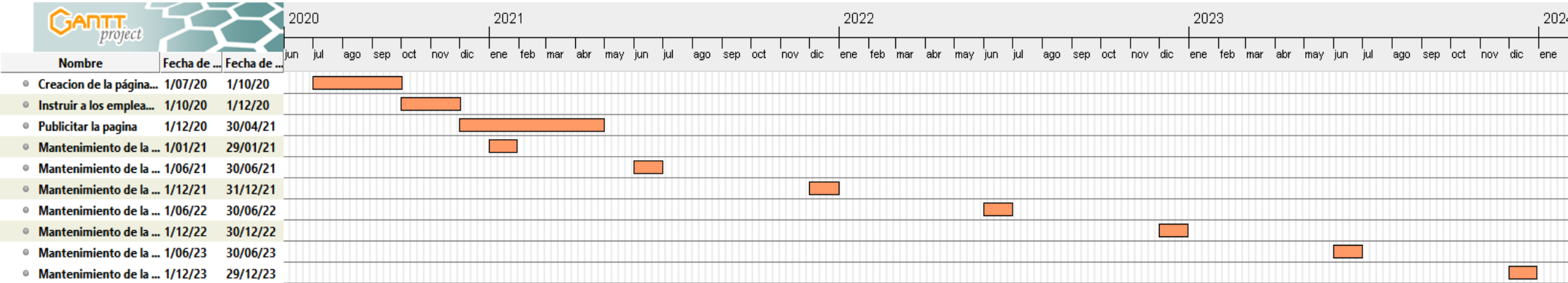


Ilustración 3 Plan de acción 1 Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción 2

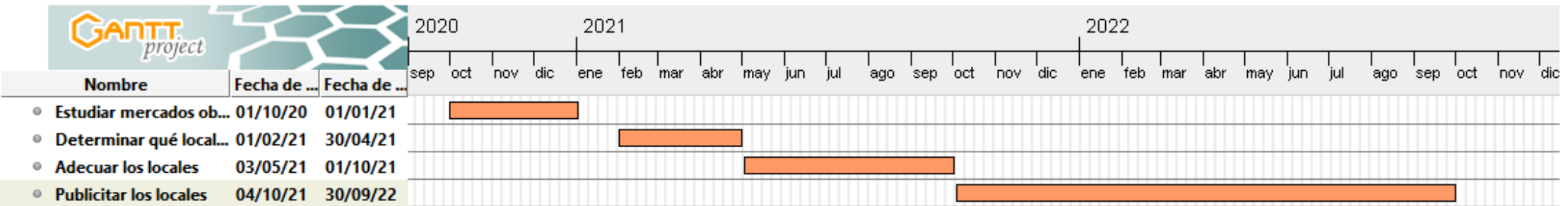


Ilustración 4 Plan de acción 2 Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción 3

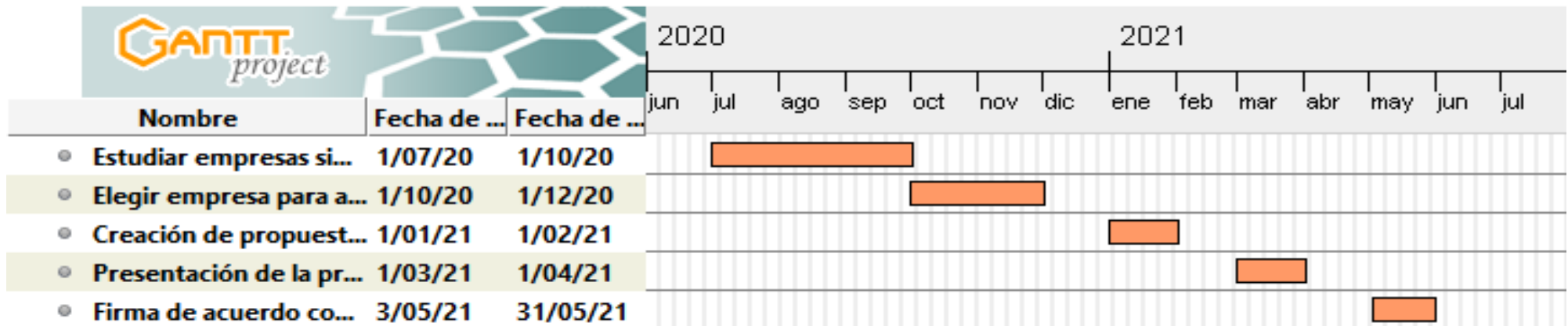


Ilustración 5 Plan de acción 3 Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

Presupuesto para Redolfi S.R.L. 1/7/2020 hasta el 1/12/2023				
Concepto	Gastos			
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Hora de consultoría:	\$ 785.000	\$ 1.106.850		
Diseñador gráfico por hora:	\$ 213.836	\$ 473.365,20		
Página de WordPress:	\$ 9.000			
Publicidad mensual en Instagram:	\$ 3.000	\$ 29.610	\$ 57.105	
Publicidad mensual en Facebook:	\$ 3.000	\$ 29.610	\$ 57.105	
Alquiler de Locales:	\$ 1.080.000	\$ 3.045.600	\$ 4.111.560	\$ 5.427.259,20
Cartelería, estantería, cajas registradoras:	\$ 400.000			
Proyector:	\$ 21.499			
Abogado:	\$ 50.000			
Mantenimiento de página web	\$ 10.552	\$ 29.756,64	\$ 40.171,46	\$ 53.026,33
Escribano:	\$ 12.000			
Total:	\$ 17.048.905,84			

Fuente: Elaboración Propia

Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno de la inversión es un indicador que le permite comprender cuánto dinero ha perdido o recibido la empresa a través de las inversiones realizadas (en términos de publicidad paga, nuevas herramientas, capacitación, etc.).

De esta manera, puede saber qué inversiones valen la pena y cómo optimizar aquellas inversiones que ya son efectivas para que tengan un mejor rendimiento. Este indicador es importante porque le permite evaluar la contribución de ciertos programas al rendimiento de la empresa. Del mismo modo, en función del ROI, puede planificar objetivos basados en resultados tangibles y comprender si vale la pena invertir en ciertos canales. (Custódio, 2018)

La propuesta tiene un costo de inversión de \$17.048.905,84 en consecuencia de esta inversión se obtienen beneficios de \$88.541.650,75, este beneficio representa el 10% del aumento de la facturación. Se obtiene un ROI= 419%

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$ROI = \frac{88.541.651 - 17.048.906}{17.048.906} * 100 = 419\%$$

El resultado obtenido es igual a 419%, es decir es que por cada peso invertido tiene un retorno de \$4,19. Es decir el proyecto es rentable.

VAN y TIR

El valor actual neto y la tasa interna de rendimiento son dos fórmulas financieras que a menudo se utilizan para analizar la oportunidad de un proyecto para la empresa, independientemente de la región en la que opera el proyecto o el tipo de producto indicado.

El acrónimo VAN corresponde al valor actual neto, y la TIR es la tasa interna de rendimiento. Ambas fórmulas están directamente relacionadas con el flujo de caja de la compañía e intentan calcular el tiempo requerido para que la compañía recupere su inversión inicial con mayor precisión.

Para que una empresa sea realmente rentable, el valor del VAN siempre debe ser mayor que cero. Esto muestra que dentro de un período de tiempo estimado (por ejemplo, 5 años), podremos recuperar la inversión que ya ha comenzado a hacer negocios, y obtendremos más ganancias que después de invertirla en renta fija.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

En cuanto a la tasa interna de rendimiento (TIR), se refiere a la tasa de interés cuando el número de VAN es cero. Su función es indicar la velocidad a la que recuperaremos la inversión inicial del negocio después de un cierto período de tiempo. (OBS, 2020)

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Luego de realizar los cálculos necesarios arrojó los siguientes resultados:

Tabla 5 ingresos y egresos por año

Año	Ingreso	Egreso
		\$
2020	\$ 455.966.436,33	449.084.078,14
		\$
2021	\$ 664.340.954,69	634.274.421,35
		\$
2022	\$ 896.860.288,84	854.171.441,30
		\$
2023	\$ 1.183.855.581,26	1.127.355.545,32

Tabla 6 Flujo de efectivo neto

Flujo de efectivo neto		
Año	Valor	
2020	\$	4.473.532,82
2021	\$	19.543.246,67
2022	\$	27.747.750,90
2023	\$	36.725.023,36

VAN: \$ 25.272.323,96

Este resultado al ser mayor a 0 se interpreta como que el proyecto de se debe aceptar ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida

TIR: 79%

El cálculo al ser mayor a 0 devuelve la inversión de capital y genera una ganancia adicional, el proyecto es rentable.

Conclusión

El desarrollo del presente Reporte de Casos para el caso de Redolfi S.R.L, se tiene que el mismo cumple con la implementación de realizar una planificación estratégica para lograr el éxito que busca la empresa. El éxito de la misma se lleva a cabo a través del crecimiento de la misma. En este sentido se tiene que luego de analizar todos los datos nombrados anteriormente, se detectaron una serie de fortalezas y oportunidades a explotar, como también se identificaron debilidades y amenazas sobre las que trabajar para prevenir.

En el presente reporte con el propósito de mejorar la situación actual de la empresa se planteó la implementación de una estrategia basada en Unidades Estratégicas de Negocios. Cada una estas unidades están orientadas a sectores del mercado específicos y cuentan cada una con un objetivo que contribuyen para lograr el objetivo general previamente planteado. En este contexto se tiene que las estrategias que se siguen son de crecimiento, buscando mejorar la posición frente a los clientes, con un canal e-commerce, para aumentar las ventas. A su vez, existe una mejora en la presencia de la empresa a través de la apertura de nuevas sucursales, como así también que se busca mejorar el posicionamiento por medio de una mayor presencia con otras empresas.

Para cada uno de los objetivos se plantearon planes de acción. Estos planes tuvieron como objetivo conseguir una mejor organización interna involucrando a todas las áreas de la empresa.

Como indicador financiero se utilizó ROI (Return On Investment) que arrojó un resultado de 419% esto significa que por cada peso invertido se obtienen \$4,19 es decir el plan es rentable ya que genera ganancias y los objetivos propuestos pueden ser logrados.

Finalmente cabe mencionar que con los objetivos planteados no solo se logra un beneficio económico, sino que se logra una mejor organización interna que permite a la empresa mejorar constantemente y el aprovechamiento de las ventajas competitivas obtenidas. Estas mejoras llevan a maximizar el rendimiento a los accionistas, aumentar la rentabilidad y como consecuencia posicionar a Redolfi S.R.L. como una de las empresas líder en el mercado.

Recomendaciones profesionales

Como recomendación se propone a Redolfi S.R.L. para seguir progresando como empresa la incorporación en cargos gerenciales a personas ajenas a la familia ya que estas brindan mayor variedad de ideas a la hora de progresar y solucionar inconvenientes. La incorporación de estas personas también trae distintos desafíos que pone a la empresa en una posición en la que se ve obligada a realizar una reingeniería interna la cual brinde mejor rentabilidad y rendimiento.

Por otro lado, siguiendo las políticas ecológicas se podría implementar la reducción en uso de materiales no renovables (papeles, madera, combustibles fósiles), algunas de los cambios podrían ser la implementación de facturación digital a través de un software dedicado, utilizar autos y camiones con tecnología renovable como la eléctrica e híbrida y por último sustituir el uso de racks de madera por racks hechos en materiales renovables o reciclables.

Bibliografía


- Álvarez, C. (22 de Noviembre de 2018). Esto es lo que contamina un coche eléctrico (y emite un 30% menos que otro de gasolina). *eldiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/ballenablanca/transicion_energetica/contamina-electrico-emisiones-menores-gasolina_0_838516206.html
- Bazan, R. (2018). *Filadd*. Obtenido de <https://filadd.com/doc/resumen-de-estrategia-pdf-estrategia-1>
- Becerra, J. E. (30 de Mayo de 2020). Obtenido de America Retail: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-consumo-online-durante-la-pandemia-en-argentina/>
- Correa Ospina, J. I., & López Trujillo, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales Colombia: Universidad de Caldas.
- Custódio, M. (20 de Octubre de 2018). *RD station en español*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/roi/>
- Difeo, M. (11 de abril de 2018). *Bancoempresario.com.ar*. Obtenido de <http://bancoempresario.com.ar/el-mercado-mayorista-un-negocio-cada-vez-mas-rentable/>
- Donato, N. (9 de abril de 2020). *infobae economico*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/09/por-el-coronavirus-las-ventas-en-los-supermercados-crecieron-en-marzo-un-25-por-ciento/>
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad*. Mexico DF, Mexico: Pax Mexico. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=j-B7FE7eWAYC&lpg=PA39&ots=0m0zkdlDI7&dq=Estamos%20en%20la%20era%20de%20la%20creatividad%2C%20marcada%20por%20el%20desarrollo%20de%20la%20tecnologia%20y%20el%20conocimiento%2C%20en%20donde%20la%20investigacion%20y%20la%](https://books.google.com.ar/books?id=j-B7FE7eWAYC&lpg=PA39&ots=0m0zkdlDI7&dq=Estamos%20en%20la%20era%20de%20la%20creatividad%2C%20marcada%20por%20el%20desarrollo%20de%20la%20tecnologia%20y%20el%20conocimiento%2C%20en%20donde%20la%20investigacion%20y%20la%20)
- Fleitman, J. (2010). *Como empezar una empresa exitosa*. Pax.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica*. México, D.F.: Cengage Learning.

- INDEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística Y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-13-14-999-2010>
- Kantar. (3 de abril de 2020). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lippo, F. (28 de Septiembre de 2017). La estrategia de los mayoristas para ganarles a los hipermercados. *Apertura*. Obtenido de <https://www.apertura.com/negocios/Cuales-la-estrategia-de-los-mayoristas-para-seguir-ganandoles-a-los-hipermercados--20170928-0001.html>
- Luna, A. (26 de Marzo de 2020). Cuánto afecta el confinamiento a los servicios de internet y cómo evitar colapsos durante el home office. *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/03/26/como-evitar-colapsos-en-tu-servidor-de-internet-durante-el-home-office-y-cuanto-afectara-un-mayor-confinamiento/>
- Mira, P. (20 de Marzo de 2020). La macroeconomía del Covid-19. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.ar/2020-03-la-macroeconomia-del-covid-19/>
- Nacion, P. d. (31 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Nacion, P. d. (1 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- NEGOCIOS, L. U. (2010 de octubre). *Planning.com.co*. Obtenido de Planning.com.co: <http://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>
- OBS, b. (2020). *OBS business school*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>
- Randazzo, A. (12 de Mayo de 2020). *ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/precios/el-precio-la-nafta-queda-congelado-octubre-n5101816>
- Smith, K. (16 de septiembre de 2016). *brandwatch*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/entender-al-consumidor-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

Yosovitch, J. (27 de Marzo de 2020). Por el Coronavirus, ¿se espera una recesión o depresión económica? *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-el-Coronavirus-se-espera-una-recesion-o-depresion-economica-20200326-0028.html>

Anexo

Anexo 1



Nuevo - 381 vendidos

Proyector Led Potente Full Hd Nativo 4k 6400 Lumens Hdmi Wifi Android - Modelo Nuevo

★★★★★ 22 opiniones

\$ 21.499

Envío con normalidad

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 7277
[Ver los medios de pago](#)

Envío gratis **FULL** ✓
Llega entre el 16 y el 18 de junio
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más opciones](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís
[Conocer más](#)

Anexo 2



Nuevo

Diseño Sitio Web Wordpress Autoadministrable Tienda Online

\$ 9.000

Envío con normalidad

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 7277
[Ver los medios de pago](#)

Envío gratis
Llega entre el 24 y el 25 de junio
[Ver más opciones](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís
[Conocer más](#)

Anexo 3

Los honorarios para el administrador Julian Gonzalo Sticca serán de \$1570 por hora según recomienda el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Se necesitarán 25 horas semanales por 10 meses.



ANEXO I
RESOLUCIÓN N° 71/08
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES
(t.o. 26/12/19)
Valores actualizados a partir del **01/01/2020**

8. VALOR HORA 1 1570

Anexo 4

Honorario de un Escribano por certificación de una firma

<u>CERTIFICACIONES</u>	
Certificación de firmas cada una	\$1.200

Anexo 5

TARIFAS PARA DISEÑO POR HORA

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 1,526	\$ 1,125	\$ 763

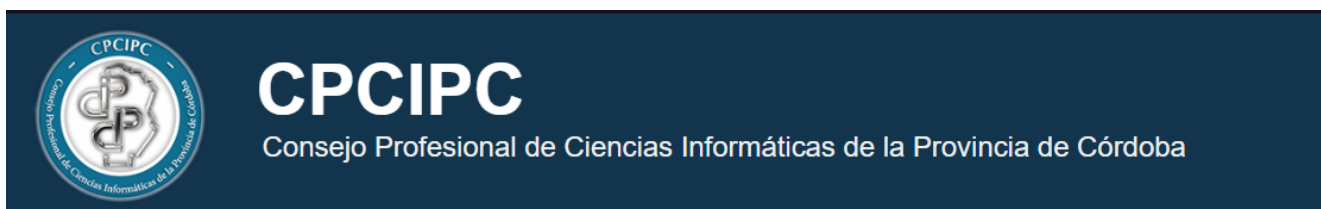
[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Anexo 6



Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Soporte técnico	\$ 55.153	\$ 73.537	\$ 1.319	\$ 2.402