

Universidad Siglo 21



Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Graduación

Reporte de caso

Planificación Estratégica con el objetivo de incrementar la rentabilidad en la empresa A.

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

Autor: Gabriela Lorena Ayuch Farías

D.N.I.: 31.297.331

Legajo: VADM15948

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Santiago del Estero, año 2020

Resumen

En el presente trabajo se desarrolla una planificación estratégica con el objetivo principal de lograr una rentabilidad del 4% en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para el periodo 2021-2022, mediante tácticas de crecimiento.

La principal problemática que enfrenta la empresa es su baja rentabilidad, a pesar de los crecientes volúmenes de facturación. Es por esto que se busca mantener y mejorar la principal ventaja competitiva, que es el liderazgo en precios, a partir de estrategias, entendiéndose como tales a las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus rivales.

Para ello, se proponen como objetivos aumentar la cartera actual de clientes, captar nuevos compradores y realizar acciones sobre la fuerza de ventas que contribuyan al objetivo general.

Por último, se exponen problemáticas que exceden a este trabajo, pero que, por su importancia, es recomendable tener en cuenta para futuras investigaciones.

Palabras clave: Estrategia – Rentabilidad – Desarrollo de mercado – Ventas

Abstract

In the present work, a strategic planning is developed with the main objective of achieving a 4% profitability in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., for the period 2021-2022, through growth tactics.

The main problem faced by the company is its low profitability, despite the increasing turnover volumes. That is why it seeks to maintain and improve the main competitive advantage, which is leadership in prices, based on strategies, understanding as such the actions and movements in the market made by administrators to improve their competitive position with respect to their rivals.

To do this, the objectives are to increase the current client portfolio, attract new buyers and carry out actions on the sales force that contribute to the general objective.

Finally, problems are exposed that exceed this work, but that, due to their importance, it is advisable to take into account for future research.

Keywords: Strategy - Profitability - Market development - Sales

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	7
<i>Análisis de macroentorno: PESTEL</i>	8
<i>Análisis de microentorno: Cinco fuerzas de Porter</i>	10
<i>Cadena de valor</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Análisis específico: Matriz de crecimiento - participación</i>	15
<i>Estructura Organizacional</i>	16
Marco teórico	18
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance temporal</i>	24
<i>Alcance geográfico</i>	24
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33
Anexos	36
Anexo A. <i>Costos de publicidad</i>	36
Anexo B. <i>Recursos Humanos</i>	37
Anexo C. <i>Diseño/mantenimiento web</i>	37
Anexo D. <i>Software de gestión</i>	38
Anexo E. <i>Muebles y útiles</i>	39
Anexo F. <i>Honorarios profesionales</i>	41
Anexo G. <i>Flujo de fondos para el primer año</i>	42

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA	15
Tabla 2. Objetivo 1	25
Tabla 3. Objetivo 2	25
Tabla 4. Objetivo 3	26
Tabla 5. Diagrama de Gantt.....	27
Tabla 6. Costo de la propuesta.....	27
Tabla 7. Flujo de fondos	29
Tabla 8. Indicadores no financieros.....	30

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Centro de distribución	17
Ilustración 2. Organigrama de sucursales.....	17

Introducción

La planificación estratégica proporciona un marco para comprender y evaluar la situación de la organización, ayudando a sus líderes y a todo el equipo a alinearse con sus objetivos, lo que hará que surjan alternativas provechosas y de valor para la misma.

El presente reporte de caso se aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, que lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

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

Actualmente la empresa atraviesa una etapa de disminución sostenida en su rentabilidad, que en los últimos años se comportó de manera opuesta a las ventas, debido al aumento del precio de compra que la empresa tuvo que absorber para poder seguir siendo competitiva, resignando ganancias.

Por otra parte, su escaso conocimiento del cliente (comportamiento de compra, volumen, etc.) actúa en detrimento de la consecución de la estrategia planteada por Redolfi: “marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Otra de las debilidades observadas, es que la empresa no cuenta con área de Recursos Humanos que gestione las incorporaciones y capacitaciones al personal: es parte de la cultura empresarial aplicar el criterio de confianza como medio de promoción interna, lo que genera conflictos por falta de inducción formal para ciertos puestos que lo requieren.

Este reporte pretende servir de guía para la aplicación de un plan estratégico que ayude a la empresa a aumentar su rentabilidad, a través del incremento en el nivel de ventas, como consecuencia de una estrategia de expansión hacia nuevos mercados.

Carrica y Brener (2013) analizaron las oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional, con la finalidad de

obtener ventajas como: cercanía con el cliente, rapidez en la operatoria de venta, precios más bajos, lo que indudablemente contribuye al objetivo planteado.

García et al. (2017) realizaron un estudio orientado al análisis de la planificación estratégica en las pymes, considerando sus etapas para optimizar su competitividad. Se concluyó que, en las pymes, las etapas de formulación, implantación y evaluación de la estrategia se desarrollan en un nivel moderado, lo que ha permitido implementar medianamente mejores tácticas en las empresas.

Por todo lo mencionado, y para que la empresa pueda mantener y potenciar su ventaja competitiva en precios, es imprescindible la aplicación de una estrategia que contribuya a aumentar su rentabilidad a partir del crecimiento en ventas, problemática que pretende abordar el presente reporte.

Análisis de situación

A.J. & J.A. Redolfi, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, e incluso traspasa las fronteras provinciales, hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Los clientes son, en general: supermercados, farmacias, perfumerías, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares y comedores.

La empresa cuenta actualmente con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales. Este centro fue trasladado hace algunos años desde la zona urbana hacia las afueras de la ciudad, con el objetivo de optimizar la logística, mejorando el almacenamiento y distribución.

La empresa define su Visión de la siguiente manera: “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”.

Y su Misión es “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”.

En los últimos años, y como consecuencia del incremento en los costos operativos y de insumos a una tasa mayor que la de los precios de ventas, la empresa, al igual que todo el sector en el que se desenvuelve, sufre una disminución sostenida de la tasa interna de rentabilidad, en contraposición con el nivel de facturación que va en aumento. Esto es, porque la misma fue absorbiendo parte de estos aumentos en costos para poder seguir siendo competitiva.

Análisis de macroentorno: PESTEL

Se utiliza esta herramienta de análisis para medir el impacto de los factores macro en la organización, que se desarrollan a continuación:

En cuanto a los factores políticos, en un contexto de grandes cambios a nivel global debido a la crisis sanitaria generada por la pandemia de Covid-19, las políticas gubernamentales apuntan a crear medidas de apoyo para reactivar el consumo. Uno de ellos es el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), destinado a trabajadores informales, monotributistas sociales y de las categorías A y B. (ANSES,2020). Además, se fijaron precios máximos para alimentos de la canasta básica, a los que deben adecuarse las empresas del rubro.

Entre las medidas a las que puede aplicar la empresa y el sector analizados, se encuentran: Programa de emergencia de asistencia al trabajo y a la producción, créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%, créditos para capital de trabajo y prórroga de moratoria Pyme. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020)

El rubro de ventas mayoristas es uno de los menos afectados, en términos generales, por tratarse de artículos de consumo masivo.

Con respecto a los factores económicos, la crisis generada por la pandemia presenta un triple shock en el nivel local: uno de oferta, debido a las medidas de aislamiento social, uno de demanda, derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica, y uno financiero, asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas. (Naciones Unidas, 2020). Pero, según los resultados de la encuesta publicada por el INDEC, mientras que las ventas por cantidad en los supermercados cayeron 1.5% interanual en junio, los autoservicios mayoristas aumentaron 5.8% en la misma comparación. Se observan tendencias de compras que cubran necesidades a plazos mayores a los habituales para anticiparse a subas de precios por la inflación, situación que genera oportunidades de ventas a mayor volumen para el rubro bajo análisis. Los precios en el rubro alimentos y bebidas registraron una suba de 1,3% en el mes de julio. (INDEC, 2020).

En materia cambiaria se aplicaron medidas sobre el dólar que generaron volatilidad, como la aplicación del 35% extra a la compra de dólar oficial para ahorro, a cuenta de ganancias, además de las medidas anunciada por el BCRA el 1 de octubre de 2020 que implican, entre otras cuestiones, abandonar el sistema de devaluación uniforme

del peso. Esto ha generado una fuerte suba del precio del dólar en sus distintas cotizaciones, impactando en el sector comercial a raíz de los consecuentes incrementos en los costos, ahora más imprevisibles. (Página 12, 2020)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), durante la pandemia global del COVID-19, los mercados mayoristas son más importantes que nunca, ya que son una parte clave de la cadena de distribución de alimentos. Se observó que en Argentina el suministro de alimentos ha sido adecuado y los mercados se han mantenido estables. (Naciones Unidas, 2020)

En cuanto a los factores sociales, en un marco de incertidumbre generalizada, muchas empresas debieron cerrar sus puertas y se han perdido puestos de trabajo. Según el informe publicado por INDEC el 24 de agosto de 2020, en el primer trimestre del año la tasa de desempleo subió a 10,4%, mientras que el PIB en el mismo periodo cayó un 5,4%. La incertidumbre sobre la extensión de las medidas de aislamiento impactó en los ingresos de los hogares, afectando el consumo privado. En este contexto, los hogares priorizarán la compra de productos básicos de consumo. De allí que el sector mayorista debe reforzar el abastecimiento para proveer a los clientes de manera fluida.

Por otra parte, en los últimos años se modificaron los patrones de consumo: crecen las compras a través de E-Commerce y con envío a domicilio. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico reúne a emprendedores, pymes, empresas y grupos empresariales, con el objetivo de lograr que la economía digital sea una herramienta eficaz para el desarrollo social y económico del país y sus economías regionales. (CACE)

En referencia a los factores tecnológicos, la nueva normalidad ha llevado a acelerar un proceso que se viene suscitando a medida que avanza la tecnología en materia de comunicaciones: el home-office, o teletrabajo, que implica contar con buena conexión a internet, computadora y todo lo necesario para trabajar desde el hogar con la misma productividad que en una oficina. Al respecto, de acuerdo a una investigación realizada por el portal de empleos Bumeran, hoy en la Argentina, el 36% de los empleados en relación de dependencia trabajan desde su casa. Es crucial que las empresas desarrollen competencias para adecuarse y estar a la altura de los nuevos requerimientos, brindando además capacitaciones a sus trabajadores.

En cuanto a los factores ecológicos, los gobiernos tienen leyes claras con respecto a la responsabilidad empresarial en cuestiones de medio ambiente y

sustentabilidad, por lo que las empresas deben asumir políticas de reducción de impacto ambiental, a través del consumo responsable de insumos, reciclaje, etc.

La Ley Nacional 25.675 protege el ambiente garantizando su cuidado, la educación y participación del ciudadano, controlando el impacto y el daño ambiental que puede causar el hombre.

Desde hace algunos años, existe la tendencia a reducir el uso de bolsas plásticas, lo que hace interesante que las empresas del rubro adopten medidas de concientización a través de la promoción del uso de bolsas reutilizables, por ejemplo, ofreciéndolas como obsequio a clientes que compren ciertos volúmenes para que estos a su vez puedan ofrecerlas en sus locales comerciales.

Por último, en relación a los factores legales, la actividad de la empresa debe estar regida en el marco de las leyes nacionales, provinciales y municipales. En cuanto a su constitución, es alcanzada por la Ley de Sociedades Comerciales. Con respecto a la fuerza laboral, se aplica la Ley de Contrato de Trabajo.

Por otra parte, el 23 de diciembre de 2019 se promulgó la Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, que declara la emergencia en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. (Ley 27.541). Ninguna empresa del medio, como componente social, queda ajena a esta situación y debe estar atenta a las nuevas normativas que surjan, como así también a la aplicación de los protocolos de prevención vigentes.

Análisis de microentorno: Cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta es utilizada para analizar el microentorno de la empresa y obtener claridad en cuanto a las estrategias a implementar.

Con respecto a la rivalidad entre las compañías que compiten en la industria, los competidores se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales por cada zona y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Cabe aclarar que la mayor competencia se encuentra en aquellos productos o línea de éstos en que no existe zona de exclusividad para la venta.

Por tratarse de un rubro de artículos de consumo masivo, donde esta fuerza se aplica con gran intensidad, las empresas que lo componen buscan captar clientes creando valor agregado: tiempos de entrega, financiación, asesoramiento comercial, etc.

En relación a la amenaza de nuevos competidores, en esta industria existen barreras de ingreso/salida altas, por el requerimiento de capital para infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística. También constituye una barrera de ingreso conseguir representaciones de marcas líderes para venderlas con exclusividad, los costos cambiantes y el acceso a los canales de distribución.

La mayor amenaza que se presenta para el sector es la apertura de nuevas bocas de empresas como las grandes cadenas mayoristas, y por otro lado se debe prestar atención a las empresas del interior del país que crecen de manera sostenida.

Las economías de escala juegan un papel trascendental en estas empresas, ya que, si no tienen un importante volumen de compra, les será casi imposible competir con los actuales participantes del mercado. Además, deben tener una sólida capacidad financiera para hacer frente a las fuertes “guerras” de ofertas.

En cuanto a la amenaza de sustitutos, los clientes pueden, cuando un producto o línea de este no es exclusivo, cambiar fácilmente de proveedor, pero esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo del mayorista. Pero para aquellos artículos en los que no se tiene exclusividad, empresas como supermercados e hipermercados, con agresivas ofertas de masiva difusión convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales.

Algunas de las empresas que se caracterizan por este tipo de prácticas comerciales son: Disco, Libertad, Carrefour y Walmart.

También entre los sustitutos se encuentra un pequeño grupo de pymes que además de fabricar su producto lo comercializan y distribuyen directamente al cliente minorista.

En cuanto al poder de negociación de proveedores, en esta industria son una fuerza competitiva poderosa cuando éstos proveen marcas que son líderes en el mercado, imponiendo a los mayoristas ciertas condiciones.

Lo contrario ocurre con productos que no son líderes en el mercado: los proveedores tratan de negociar con los mayoristas para que estos le distribuyan sus productos.

Por último, con respecto al poder de negociación de clientes, el mismo es bajo en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor, especialmente para el caso de aquellos productos con los que las empresas del rubro no tienen exclusividad.

Cadena de valor

Entre las actividades principales, se encuentran:

Marketing: Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: *fanpage* de *Facebook*, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en *Google my business*, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Por otra parte, si bien no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

Ventas: No se exigen volúmenes mínimos de compra, sólo requisitos tributarios. El 80% de las ventas son al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días de realizada la venta, dependiendo de la situación de cada cliente. También ofrecen descuentos de entre el 2% y 3% por pago al contado.

El margen de marcación que aplica A.J. & J.A. Redolfi oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Servicio al cliente: La empresa ofrece, a través de sus vendedores, servicio de asesoramiento al cliente a la hora de instalar un local nuevo. Luego realizan visitas de seguimiento cada 15 días.

Con respecto a las actividades de soporte, se encuentran:

Sistemas de información: La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Es un estimativo, que el encargado de

compra podrá modificar teniendo en cuenta ofertas del proveedor, o si se produjo un quiebre de stock en alguna línea de producto.

En cuanto a la recepción de mercadería de proveedores, no cuenta con un sistema informatizado.

Abastecimiento: Las sucursales realizan los pedidos al centro de distribución a través de internet. Los vendedores efectúan los pedidos a través de dispositivos móviles.

Recepción: Luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores y llega la mercadería, se procede a su descarga por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Un empleado controla de forma manual que ésta coincida con el pedido realizado. En caso de faltantes, se informa al proveedor para que lo envíe en el próximo cargamento. Luego, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Recursos Humanos: Actualmente A.J. & J.A. Redolfi no tiene un área que cumpla estas funciones. No tiene un proceso formal de selección de personal, ni inducción al momento del ingreso, lo que puede generar altos márgenes de error. Los empleados ascienden en responsabilidades por antigüedad, bajo el criterio de confianza, lo que representa un problema en muchos casos debido a la falta de capacitación.

En general, la empresa tiene buena relación con sus empleados y existe baja rotación de personal.

Para concluir, se considera que todas las actividades de la cadena son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En términos generales, se debe trabajar en la optimización de los eslabones, en especial el de recursos humanos, que no se encuentra claramente definido en la empresa objeto de análisis. En particular, la fuerza de ventas tiene incidencia directa sobre el volumen de las mismas. Reviste especial interés para este reporte de caso el área de marketing por su aporte a la creación de valor a través del posicionamiento de la empresa y la publicidad.

Análisis FODA

Entre las fortalezas con las que cuenta, se puede mencionar que A.J. & J.A. Redolfi es una empresa de gran trayectoria en el rubro, que ha sabido adaptarse a los contextos cambiantes. Tiene un bajo nivel de endeudamiento, lo que le permite mantener

una buena relación con sus proveedores. Ha sabido captar y mantener clientes a lo largo de los años, a través de su estrategia de precios competitivos, asesoramiento y velocidad de entregas. También, existe la posibilidad de añadir más representaciones de marcas, aprovechando su buena reputación con los proveedores actuales. Las economías de escala permiten a la empresa ofrecer precios que marcan una barrera alta para la competencia. La ubicación geográfica es otro punto fuerte, ya que le permite una mejor cobertura de clientes. Está ubicada sobre Ruta Nacional 9, que une Capital Federal con el norte del país.

En cuanto a las debilidades, la empresa no cuenta con personal específico de Recursos Humanos, que permita gestionar con eficiencia la selección y capacitación del personal, como así también la aplicación de evaluaciones de desempeño. La empresa tampoco cuenta con un sistema de clasificación de clientes que le permita, por ejemplo, crear estrategias de fidelización en función de las características de cada grupo. Con respecto a las mercaderías, el sistema de control de las mismas es un punto a mejorar.

Entre las oportunidades que puede aprovechar A.J. & J.A. Redolfi, se pueden mencionar: la posibilidad de llegar a más clientes a través de estrategias de crecimiento para mejorar el desempeño actual de la cartera, mediante, por ejemplo, la creación de nuevos canales de venta. Otro punto a tener en cuenta como oportunidad, son los cambios en los hábitos de compra, cada vez más orientados a los medios digitales, lo que brinda a la empresa la posibilidad de expandirse a partir de una plataforma de ventas *on line*.

En cuanto a las amenazas, si bien las barreras de ingreso son altas, existe la posibilidad de entrada al mercado de nuevos competidores, por lo que la empresa debe aprovechar al máximo las economías de escala para mantener competitividad. En el contexto de inestabilidad económica e inflación, la infraestructura de la empresa le permite mantener cierto nivel de stock alto para anticiparse a las constantes subas de precios. También es importante adaptarse a los nuevos protocolos y a futuros escenarios que plantea la situación sanitaria actual.

Tabla 1. *Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria y conocimiento del mercado • Solvencia financiera • Excelente relación con proveedores • Economías de escala • Amplia cartera de clientes • Tiempos de entrega acotados • Ubicación geográfica estratégica • Precios muy competitivos. • Posibilidad de incorporar nuevas representaciones con exclusividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clasificación de clientes. • Ausencia de área de Recursos Humanos. No hay proceso de selección ni inducción para empleados. • Ausencia de sistema de control de mercaderías.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento a partir de una mayor penetración en el mercado actual o el desarrollo de nuevos mercados. • Cambios en los hábitos de compra de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevas cadenas de mayoristas. • Costos crecientes • Inestabilidad económica. • Dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones del contexto actual de pandemia.

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico: Matriz de crecimiento - participación

Esta herramienta, también llamada matriz BCG, permite asignar en uno de cuatro cuadrantes la cartera de negocios de la empresa en función de su participación relativa en el mercado y el porcentaje de crecimiento dentro del mismo. Así, se obtienen los siguientes tipos de negocio: *vaca lechera* (bajo crecimiento y alta participación), *estrella* (alto crecimiento y alta participación), *incógnita* (alto crecimiento y baja participación) y *perro* (bajos, tanto crecimiento como participación).

Para el caso bajo análisis, se concluye que el negocio de ventas mayoristas de artículos de consumo masivo de tipo *vaca lechera*, dado que presenta las siguientes características: tiene una participación relativa de mercado alta, con una tasa de crecimiento baja. Produce grandes flujos de efectivo, producto de su competitividad en costos, respecto de la competencia. Además, se generan economías de escala que le permiten aumentar utilidades. Se recomienda conservar la participación en el mercado. En este mismo cuadrante se ubica el negocio de alquiler de hectáreas de campo que, si bien no hace a la actividad de la empresa, se considera interesante mantenerlo por los fondos que genera y el relativamente bajo riesgo de la inversión.

Por otra parte, la unidad de negocio que comercializa productos de fotografía Kodak, se encuadra en los de tipo *perro*, por su baja participación y crecimiento, debido a la creciente tendencia al uso de medios de almacenamiento digital de fotografías y a las cada vez más profesionalizadas cámaras y aplicaciones de edición que tienen incorporados los teléfonos de tipo *smartphone*. Se aconseja desinvertir, liberando fondos para otros negocios.

Estructura Organizacional

La empresa posee una estructura jerárquica formal de tipo funcional, dado que se divide por departamentos. Dentro de las líneas de staff, cuenta con asesoría contable, legal, y en materia de higiene y seguridad.

La estructura es vertical, caracterizada por una línea de mando angosta y varios niveles jerárquicos.

En cuanto al estilo de cultura, de acuerdo con la información proporcionada y tomando los conceptos desarrollados por Góngora, N. H., Nobile, C. I., & Reija, L. S. (2014), se establece que el estilo es paternalista, caracterizado por priorizar el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados. Se asocia con el cuidado del bienestar de los empleados, la lealtad, el ambiente familiar y amigable, y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

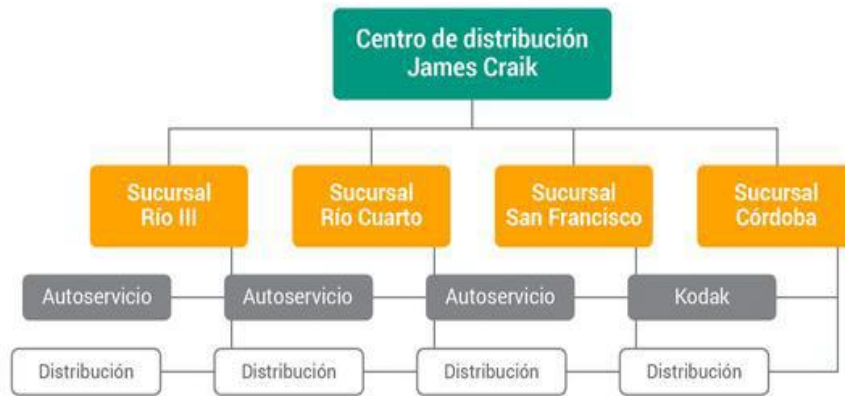


Ilustración 1. Organigrama Centro de distribución. Trabajo final de grado de Pablo Redolfi (2008)

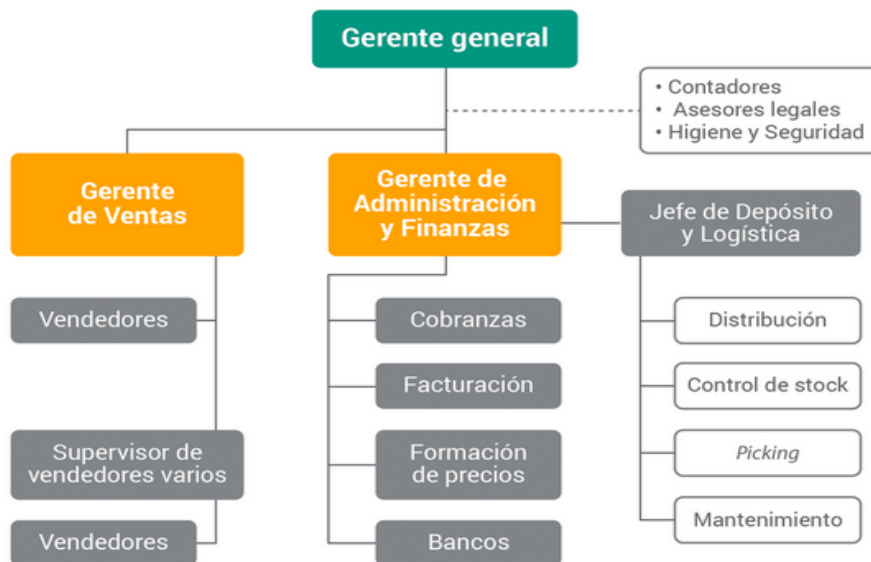


Ilustración 2. Organigrama de sucursales. Trabajo final de grado de Pablo Redolfi (2008)

Marco teórico

En el presente apartado se establecen los principales conceptos que sustentan el desarrollo de este reporte, y que sirven como guía para llevar la propuesta a la práctica. Resulta relevante exponer la teoría general de planificación estratégica desde el punto de vista de distintos autores, para luego enfocarse en los conceptos específicos ligados a la estrategia que se establece como propuesta de implementación en este trabajo.

Para destacados autores, la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación de carácter racional, que pretende la maximización del retorno económico. (Ansoff, 1965)

Casi toda la literatura recurre a la estrategia como un plan. Pero es importante resaltar el aporte de Mintzberg (1985), quien considera que existen estrategias deliberadas: aquellas intencionadas que resultan realizadas; y estrategias emergentes, que son las que fueron realizadas, aunque no intencionadas. En este sentido, el autor propone que la estrategia podría ser definida como un patrón en un flujo de decisiones que muestran consistencia en el tiempo. No está de acuerdo en concebir la estrategia únicamente como algo explícito. Su posición de debate frente a la corriente central, es la de argumentar que tal definición es incompleta para la organización.

Como lo plantean Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), el núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus rivales. La estrategia es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos, de allí que con el tiempo la misma sufre modificaciones para que sea congruente con la misión, visión y valores organizacionales.

En la misma línea, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) concuerdan con estas ideas y agregan que la ventaja competitiva sostenida se logra cuando las estrategias permiten mantener por varios años esta rentabilidad superior al promedio.

Las ideas sintetizadas arriba se corresponden con la escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva, donde, según lo explica Porter (1982), el contexto en el cual se formulan estas estrategias, se compone tanto de puntos fuertes y débiles, como de valores personales de los ejecutivos y otros empleados, y de otros factores como las oportunidades y riesgos de la industria, además de las expectativas sociales generales. Además, agrega que, para lograr una ventaja sostenible, una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único.

Los autores Hill, Jones y Schilling (2015) definen el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia a partir de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementar las estrategias.

Al respecto, Kotler y Armstrong (2013) plantean que la finalidad de la empresa debe ser gestionar un crecimiento rentable, y en este sentido el departamento de marketing tiene la responsabilidad principal de alcanzar este objetivo para la empresa; necesita identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado y establecer estrategias para aprovecharlas.

En este sentido, en su libro *El plan estratégico en la práctica*, Sainz de Vicuña Ancín (2012) incorpora el concepto de estrategia de cartera o de negocio y la importancia de su definición, en función de los objetivos que se plantee la empresa, como ser, en este caso, el de crecimiento.

La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa. Además, la rentabilidad obtenida es en general mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Este último aporte se considera de especial interés por el grado de adaptabilidad de los conceptos al caso de aplicación del presente reporte.

Se concluye que, en líneas generales todos los autores coinciden en que la planificación estratégica es un conjunto de acciones a seguir para lograr el mayor desempeño y adaptabilidad posibles de la empresa al ambiente en el que se desenvuelve, a partir de la aplicación de un proceso formal de toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Es interesante la contraposición de ideas que desarrollan Ansoff y Mintzberg con respecto a la definición de estrategia. En este sentido se concuerda con el segundo en el concepto de estrategias emergentes.

Los aportes de Porter en cuanto a ventaja competitiva son sin duda de gran aplicación en la actualidad, por lo que también fueron tomados de base para este reporte.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como resultado del análisis de situación de A.J. & J.A. Redolfi, se detecta la necesidad de implementar una planificación estratégica que ayude a incrementar el nivel de ventas de la empresa, con el principal objetivo de mejorar su rentabilidad, la que en los últimos años no acompañó los crecientes volúmenes de facturación.

A medida que esta organización fue creciendo se vio en la necesidad de aplicar herramientas de gestión que acompañen esta evolución. Pero se pudo observar que algunas de ellas son obsoletas o bien, no se encuentran a la altura de los escenarios tan cambiantes a los que se enfrentan las empresas en la actualidad. Esta situación la ha llevado a no explotar su potencialidad de crecimiento.

Justificación del problema

La empresa plantea en su visión el ser líder en el mercado actual y lograr una rentabilidad continuada, entre otros postulados. Pero, para lograr estos objetivos debe atender ciertas cuestiones que fueron observadas al analizar su situación interna. Entre ellas se pueden mencionar la falta de conocimiento sobre el cliente (no se encuentran categorizados) y la escasa capacitación al personal, elementos que sin duda impactan sobre la creación de valor y en consecuencia sobre las ventas.

Por otra parte, la trayectoria, conocimiento del mercado, liderazgo en precios y volumen de clientes que hacen parte de los puntos fuertes de la empresa, generan un impacto positivo que es necesario mantener y reforzar con la estrategia planteada.

Así mismo, es necesario que la propuesta le permita a la empresa estar preparada ante contextos económicos tendientes a la inestabilidad y carencia de certidumbre,

cuestiones descritas en el análisis de entorno macro, para que pueda adaptarse con mayor eficiencia y en lo posible adelantarse a los cambios.

Si bien los componentes de la cadena de valor de la empresa se encuentran bien definidos, en cada uno de sus eslabones se observan falencias que claramente pueden mejorar con una correcta estrategia.

Por otra parte, el rubro en el que se encuentra A.J. & J.A. Redolfi presenta gran competitividad entre sus principales participantes, lo que hace imprescindible mantener y mejorar su ventaja competitiva en precios, buscando diferenciarse de la competencia, sin resignar rentabilidad. En este sentido, juegan un papel importante las economías de escala.

Conclusión diagnóstica

Como se mencionó anteriormente, y a partir de los resultados obtenidos del análisis FODA, se detecta que la empresa requiere de la aplicación de diversos planes de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se busca subsanar las debilidades observadas que están impidiendo a la empresa mejorar su rentabilidad. Este análisis permitió tener una visión más clara de cómo se encuentra la empresa y da cuenta de sus oportunidades, como punto de partida para la generación de valor.

También se evidenció, a partir del análisis PESTEL, que el actual contexto cambiante requiere que las empresas sean flexibles e incorporen las tecnologías nuevas que permiten una mayor llegada al mercado objetivo. Este es un punto que se considera poco aprovechado por la empresa en la actualidad.

Con una correcta planificación estratégica, A.J. & J.A. Redolfi podrá centrarse en generar oportunidades de crecimiento captando nuevos clientes, lo que tendrá como consecuencia una mayor participación en el mercado y más rentabilidad.

Se pretende aplicar una estrategia integral, con la que la empresa podrá resolver sus problemas internos y estar mejor preparada ante adversidades del entorno, como así también lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Es importante considerar a la empresa como un sistema de componentes que se interrelacionan entre sí y con su medio ambiente, de allí que la propuesta a implementar

debe ser tomada como una guía a seguir por todas sus áreas, generando la sinergia necesaria para lograr el éxito en su aplicación.

Propuesta

Respondiendo a la misión, visión y valores de la empresa, y en base al análisis de situación realizado y a la bibliografía utilizada como sustento para el presente trabajo, se expone a continuación la propuesta de planificación estratégica que da respuesta a la problemática planteada a lo largo de este reporte.

Se buscará potenciar la actual estrategia de la empresa de liderazgo en precios y atención diferencial.

Objetivo general

Lograr una rentabilidad sobre ventas del 4% para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. mediante estrategias de crecimiento, para el tercer trimestre del año 2022.

De acuerdo a la información contable proporcionada por la empresa, el beneficio total de los últimos años medido en función de su patrimonio neto actualmente no supera el 15%. Y puntualmente la rentabilidad sobre ventas arroja valores inferiores al 2%. Por lo tanto, se pretende tener un mayor impacto en la misma a partir de una suba significativa en las ventas para el periodo 2021-2022, aprovechando que el sector mayorista ha registrado una suba del 5.8 % interanual en el primer semestre de este año para los productos de almacén, como se mencionó anteriormente. Se considera un valor alcanzable y realista en función de los márgenes de rentabilidad que manejan las empresas del rubro, considerando además el incremento interanual del 10.8% para el rubro bebidas y del 9.1% para el sector de lácteos y alimentos frescos. (INDEC, 2020)

Objetivos específicos

- Incrementar en un 20% las ventas a la cartera actual de clientes, para el segundo semestre de 2022.

Para lograr los resultados de rentabilidad propuestos, se estima necesario un aumento escalonado de las ventas a la cartera actual, de aproximadamente 10% anual, logrando hacia el final del proyecto un 20% de incremento con respecto a 2020. Para ello se utilizarán estrategias de desarrollo de mercado. Estos porcentajes se consideran posibles en función de la inversión que requiere la propuesta, y en base a los aumentos interanuales registrados por el sector, de acuerdo a los últimos informes de INDEC, explicados oportunamente en el análisis de macro entorno PESTEL.

- Aumentar la captación y fidelización de clientes nuevos a un 20% para el segundo trimestre del año 2022 mediante acciones de marketing directo.

Se considera indispensable aplicar estrategias de marketing que apunten a ampliar la cartera actual de la empresa, estimada en 6000 clientes. Este porcentaje implica 1200 potenciales clientes hacia el final del proyecto. Se estima esta cantidad en función de la capacidad de expansión que tiene la empresa y el crecimiento en clientes que tuvo a lo largo de los últimos años, teniendo en cuenta que el avance tecnológico permite acelerar este proceso. Para ello se proponen herramientas de marketing que ayuden a mejorar el posicionamiento en el mercado.

- Aumentar la satisfacción del personal de ventas en un 40% hacia el segundo semestre de 2021, mediante capacitaciones e incentivos, con la finalidad de consolidar el profesionalismo y la excelencia en atención al cliente.

Para acompañar el crecimiento sustentable de las utilidades de la empresa, es imprescindible contar con personal de ventas altamente motivado y productivo. Si bien el nivel de satisfacción laboral es subjetivo y difícil de cuantificar, se estima este porcentaje en función a las necesidades actuales del área, considerando que el mismo se logrará con incentivos económicos por objetivo logrado, y mediante capacitaciones que aseguren el correcto desempeño de sus funciones y les brinde la posibilidad de crecimiento y desarrollo. De acuerdo al estudio realizado por Tanoira, F. G. B., y Cantón, J. R. S. (2009), los grupos más satisfechos son más productivos y existen menos índices de inasistencias, rotación y ausentismo.

Alcance temporal

El presente reporte se desarrolla durante el segundo semestre del año 2020, y se espera que sea aplicado en los años 2021 y 2022.

Alcance geográfico

La aplicación de esta planificación estratégica se extiende a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Planes de acción

Para cada objetivo específico a alcanzar, se propone un plan de acción con las tareas a llevar a cabo, detalladas a continuación. Se incluyen las fechas estimadas de realización, el personal responsable y los recursos a utilizar. En las páginas 35 a 42 se encuentran los anexos con la información sobre costos de referencia tenidos en cuenta para valorar la propuesta.

Objetivo 1: Plan cartera actual de clientes

Este plan de acción incluye lograr un mayor conocimiento del cliente, partiendo de una base de datos que los categorice por tamaño, zona geográfica, volumen de compra, frecuencia de compra y comportamiento de pago. Con esta información, la empresa puede ofrecer un servicio diferenciado que genere mayor valor, incorporar beneficios a ciertos clientes, como mayores descuentos, incentivos y premios por compra. Para ello se sugiere la implementación de un software de gestión que brinda esta herramienta entre otras. Indicadores como ticket promedio (ventas/cantidad de tickets) o cantidad de artículos por ticket (cantidad total de artículos/cantidad total de tickets) pueden resultar útiles para medir la evolución de los resultados de este objetivo.

Se sugiere también trabajar sobre la página web actual de la empresa en su rediseño, incluyendo una opción de compra online, con la posibilidad de realizar el pedido y completar el pago al momento de recibir la mercadería. Esto requerirá asignar personal de ventas y logística para la preparación y envío de cada pedido. Incorporar un formulario con encuesta de satisfacción del cliente ayudará a medir los resultados.

Tabla 2. *Objetivo 1*

1: Incrementar ventas a clientes actuales	Fecha Inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos fisicos	Recursos economicos	Observaciones
Contratar software de gestion	1/1/2021	31/1/2021	Sistemas		\$ 12.640,00	Mensual
Induccion sobre nuevo software	1/1/2021	31/1/2021	Sistemas			
Generar base de datos de clientes recurrentes	1/1/2021	31/12/2022	Sistemas			
Implementar sistema de incentivos/premios/descuentos	1/2/2021	30/4/2021	Gerente de Ventas			
Rediseño de pagina web actual	1/2/2021	31/3/2021	Tercerizado		\$ 26.000,00	Total
Mantener y actualizar pagina web	1/2/2021	31/12/2022	Tercerizado		\$ 2.500,00	Anual
Incorporar sistema de registro de pedidos on line	1/4/2021	30/8/2021	Tercerizado		\$ 19.000,00	Total
Reasignar personal de ventas a sector on line	1/9/2021	31/12/2021	Gerente comercial			
Realizar encuestas de satisfaccion del cliente	1/9/2021	31/12/2022	CM			

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Plan clientes nuevos

Se propone aquí la contratación de una persona especializada en manejo de redes sociales, o *Community Manager*, quien se ocupará de realizar publicaciones periódicas y actualización de información en las redes sociales, además de gestionar consultas de clientes o redireccionarlas a otros canales de comunicación con vendedores para cuestiones más específicas. Se sugiere para este colaborador la compra de muebles y útiles.

Las tecnologías actuales en materia de comunicación, permiten realizar mediciones en tiempo real del alcance de la publicidad, a través de herramientas como, por ejemplo, *Facebook for business*. Las redes sociales disponen de estos mecanismos de medición, por lo que será tarea de este colaborador, brindar reportes que muestren resultados mensuales del avance y cumplimiento de este objetivo.

Tabla 3. *Objetivo 2*

2: Captar nuevos clientes	Fecha Inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos fisicos	Recursos economicos	Observaciones
Preparacion de espacio fisico, compra de muebles y utiles	1/2/2021	28/2/2021	Gerente de Ventas	Escritorio, silla, computadora	\$ 56.688,00	Total (ver Anexo F)
Contratar servicio de Community manager	1/2/2021	28/2/2021	Recursos humanos		\$ 18.575,00	Mensual
Publicidad en redes sociales	1/2/2021	31/12/2022	CM			
Medir alcance y resultados	1/2/2021	31/12/2022	CM			

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Plan personal de ventas

Para desarrollar este objetivo, se propone incorporar personal especializado en Recursos Humanos, que tendrá como principales funciones el reclutamiento y selección, inducción, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y encuestas de clima laboral, a partir de los cuales elaborará informes para la gerencia, a fin de tener el conocimiento necesario para realizar mejoras y nuevas propuestas. Las capacitaciones regulares contribuyen a la profesionalización del personal, y la incorporación de un sistema de reconocimiento por logro de objetivos permitirá elevar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Tabla 4. *Objetivo 3*

3: Aumentar satisfacción del personal de ventas	Fecha Inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos físicos	Recursos economicos	Observaciones
Preparacion de espacio fisico, compra de muebles y utiles	1/1/2021	31/1/2021	Gerente de Ventas	Escritorio, silla, impresora, computadora, art de papeleria	\$ 82.106,00	Total (ver Anexo F)
Contratar personal de Recursos Humanos	1/1/2021	31/1/2021	Gerente General		\$ 74.000,00	Mensual
Realizar encuesta de clima laboral	1/2/2021	28/2/2021	Recursos humanos			
Evaluacion de conocimientos previos del personal de ventas	1/3/2021	31/3/2021	Recursos humanos			
Realizar capacitaciones a la fuerza de ventas	1/4/2021	31/7/2022	Recursos humanos			
Realizar evaluaciones de desempeño	2/5/2021	30/8/2022	Recursos humanos			
Incorporar sistema de incentivos y premios por objetivo	1/9/2021	30/9/2021	Gerente de Ventas			
Reasignacion de puestos si fuera necesario	1/9/2021	30/9/2021	Gerente de Ventas			

Fuente: Elaboración propia

Se propone el siguiente cronograma de implementación de la propuesta, en función de los tiempos estimados de aplicación de cada plan de acción.

Tabla 5. *Diagrama de Gantt*

Actividades	2021												2022											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Incrementar ventas a clientes actuales																								
Contratar software de gestión	■																							
Inducción sobre nuevo software	■																							
Generar base de datos de clientes recurrentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementar sistema de incentivos/premios/descuentos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Rediseño de pagina web actual		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Mantener y actualizar de pagina web		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Incorporar sistema de registro de pedidos on line				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Reasignar personal de ventas a sector on line									■	■	■	■												
Realizar encuestas de satisfaccion del cliente									■	■	■	■									■	■	■	■
Captar nuevos clientes																								
Preparacion de espacio fisico, compra de muebles y utiles		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Contratar servicio de Community manager		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Publicidad en redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Medir alcance y resultados		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Aumentar satisfaccion del personal de ventas																								
Preparacion de espacio fisico, compra de muebles y utiles		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Contratar personal de Recursos Humanos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Realizar encuesta de clima laboral			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Evaluacion de conocimientos previos del personal de ventas				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Realizar capacitaciones a la fuerza de ventas																								
Realizar evaluaciones de desempeño																								
Incoporar sistema de incentivos y premios por objetivo																								
Reasignacion de puestos si fuera necesario																								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. *Costo de la propuesta*

A continuación, se muestra el costo estimado total de la propuesta, considerando los tres planes de acción propuestos en el plazo de aplicación de dos años.

Se incluyen en los anexos de páginas 35-42 la información correspondiente a los desembolsos necesarios para la realización de cada plan de acción.

Plan de acción	Descripción	2021	2022	Observaciones
1	Contratar software de gestión	\$ 151.680,00	\$ 151.680,00	Anexo E
	Rediseño de página web	\$ 26.000,00	\$ -	Anexo C
	Mantenimiento de página web	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	Costo anual
	Sistema de compras on line	\$ 19.000,00	\$ -	Anexo C
		\$ 199.180,00	\$ 154.180,00	
2	Muebles y útiles	\$ 56.688,00	\$ -	Escritorio, silla y computadora (Anexo F)
	Contratar servicio de Community manager	\$ 222.900,00	\$ 222.900,00	Anexo A
		\$ 279.588,00	\$ 222.900,00	
3	Muebles y útiles	\$ 82.106,00		Escritorio, silla, computadora, impresora, insumos papelería (Anexo
	Contratar personal de Recursos Humanos	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	Doce meses, más 2 SAC
		\$ 1.044.106,00	\$ 962.000,00	
	Honorarios profesionales	\$ 326.500,00	\$ -	Anexo G
	Total	\$ 1.849.374,00	\$ 1.339.080,00	
	Costo total acumulado del proyecto		\$ 3.188.454,00	

Fuente: Elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

Tomando como referencia los ingresos por ventas de los últimos tres años, y estimando un incremento de ventas totales del 20% respecto del año anterior a la aplicación de la propuesta, se estima que para finales de 2022 la empresa podría lograr un beneficio adicional de \$8.561.412.81, generando un retorno de inversión de \$1.69 por cada peso invertido.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

	Resultado final	
2020	\$	6.195.536,11
2021	\$	9.439.954,81
2022	\$	14.756.949,00
ROI		169%
Inversión	\$	3.188.454,00

Tabla 7. *Flujo de fondos*

Para la confección del flujo de fondos de este proyecto, se tomaron como referencia los valores proporcionados por la empresa en los últimos estados contables. El valor actual neto resultante es de \$16.363.132.79.

En el anexo G (pag. 42), se presenta el desglose del flujo de fondos para el primer año.

		2021	2022
Ventas		\$ 350.743.412,56	\$ 385.817.753,81
(Costos de ventas)		\$ 162.172.590,19	\$ 178.389.849,21
(Otros costos de ventas)		\$ 112.715.673,44	\$ 123.987.240,78
(Depreciaciones)		\$ 5.715.436,13	\$ 5.715.436,13
Gts Comercializacion		\$ 12.512.633,52	\$ 13.763.896,87
Gts Administracion		\$ 8.436.950,97	\$ 9.280.646,07
UT antes de impuestos		\$ 49.190.128,31	\$ 54.680.684,75
Impuesto a las ganancias		\$ 17.216.544,91	\$ 19.138.239,66
UT despues de impuestos		\$ 31.973.583,40	\$ 35.542.445,09
Depreciaciones		\$ 5.715.436,13	\$ 5.715.436,13
Capital de trabajo	-\$ 33.852.914,16		
Inversiones	-\$ 3.188.454,00		
Total año estático	-\$ 37.041.368,16	\$ 37.689.019,53	\$ 41.257.881,22
Total acumulado año estático	-\$ 37.041.368,16	\$ 647.651,37	\$ 41.905.532,59
PB Estático	1	0	0
Total año dinámico	-\$ 37.041.368,16	\$ 28.991.553,48	\$ 24.412.947,47
Total acumulado dinámico	-\$ 37.041.368,16	-\$ 8.049.814,68	\$ 16.363.132,79
PB Dinámico	1	1	0
TIR	68%		
VAN	\$ 16.363.132,79		
Tasa estimada de costo de capital	30%		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores no financieros, los siguientes índices resultan útiles para medir el alcance de la propuesta:

Tabla 8. *Indicadores no financieros*

	Horas extras	Demandas y reclamos	
Compromiso	$(\text{Total horas extras trabajadas} \div \text{Total de horas normales de trabajo}) \times 100$	$(\text{Número de demandas y reclamos durante el periodo} \div \text{Total de demandas solucionadas}) \times 100$	
	Ingresos de trabajadores	Rotación de personal	Promociones o ascensos
Rotación del personal	$(\text{Número de ingresos} \div \text{Promedio de trabajadores}) \times 100$	$(\text{Número de personal egresos} \div \text{Promedio de trabajadores}) \times 100$	$(\text{Número de personal ascendido o promovido} \div \text{Número de vacantes}) \times 100$
	Eficiencia de los grupos de trabajo	Índice de Re-inducción	
Motivación y mejora de competencias	$(\text{Número de ideas propuestas} \div \text{Número de ideas realizadas}) \times 100$	$(\text{Número de personal con re inducción} \div \text{Número de personal programado}) \times 100$	
	Calidad Capacitación	Índice de capacitación	Gasto en Capacitación por empleado
Capacitación	$(\text{Evaluación real obtenida} \div \text{Evaluación esperada}) \times 100$	$(\text{Número de personal capacitado} \div \text{Número de personal presupuestado a capacitar}) \times 100$	$(\text{Gasto Total en capacitación} \div \text{Total Empleados capacitados})$

Fuente: Elaboración propia, en base a Dr. Christian Cancino del Castillo (2016). *Curso de performance management "Indicadores financieros y no financieros"*.

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se planteó la necesidad de una planificación estratégica que permita a la empresa A.J. & J.A. Redolfi lograr un incremento porcentual en su rentabilidad para el periodo 2021-2022.

Luego de realizar un profundo análisis de la situación interna y el contexto externo de la misma, se observó que, al igual que las demás empresas del sector, A.J. & J.A. Redolfi viene experimentando bajos niveles de rentabilidad que no acompañan al creciente volumen de facturación. Esto se debe, en parte, a que los aumentos en los costos son absorbidos por la empresa, resignando ganancias para mantener su ventaja competitiva en precios, fortaleza que, sumada a su amplia trayectoria en el rubro, tiempos de entrega acotados, exclusividad en marcas líderes, solvencia financiera, entre otros, hacen de esta empresa una de las más reconocidas en la zona geográfica que atiende.

Se buscó, por un lado, aprovechar los puntos fuertes y por otro, trabajar sobre cuestiones que hoy representan debilidades y que afectan la rentabilidad en mayor o menor medida.

Por lo mencionado anteriormente, se concluyó que, con una correcta planificación estratégica orientada al crecimiento, la empresa puede ampliar su cartera actual de clientes, llegando a nuevos mercados, lo que le permitirá aumentar sus ventas, y, en consecuencia, su rentabilidad.

Para lograr los objetivos propuestos, se desarrollaron distintos planes de acción, alineados con la Misión, Visión y Valores empresariales y orientados tanto a aumentar ventas en actuales clientes, como captar nuevos compradores. Para ello se vio necesario también tomar acciones sobre el personal de ventas, considerando a este como el principal nexo entre la empresa y el cliente, pero también abriendo la posibilidad de aprovechar las tecnologías existentes, que de ninguna manera deben ser desconocidas en un contexto globalizado.

Sin dudas, estamos atravesando grandes cambios como sociedad, y particularmente las empresas argentinas, acostumbradas a la inestabilidad económica que requiere no solo reaccionar rápidamente sino, en el mejor de los casos, anticiparse a los cambios. El sector mayorista cumple la importante función de abastecer a clientes más pequeños, de allí surge la necesidad de mantener y mejorar la ventaja competitiva en

precios. El presente reporte busca brindar una propuesta que permita el crecimiento en ventas y rentabilidad para A.J. & J.A. Redolfi, pero puede adaptarse también a empresas similares del rubro mayorista que, como se pudo observar al realizar este trabajo, presentan problemáticas parecidas, y buscan también desarrollar el mercado actual que atienden, sin dejar de lado el carácter familiar de las mismas.

A lo largo de este trabajo se hizo foco en proponer mejoras a partir de estrategias de crecimiento para lograr los objetivos de rentabilidad planteados. Pero es importante trabajar sobre otros aspectos, como los procesos de compras y el control de inventarios, donde sugiero una mayor automatización para reducir al mínimo el margen de error.

Por otra parte, se recomienda estudiar la posibilidad de incorporar otros medios de pago además de los actuales, para agilizar el proceso de compra y lograr mayor competitividad en el mercado actual, tendiente a reducir el uso de dinero físico. Por ejemplo, a través de billeteras electrónicas como Mercadopago.

La tendencia a la informalidad en las empresas familiares genera cierta resistencia a la aplicación de herramientas de la administración tan útiles como la planificación estratégica. No obstante, se sugiere su uso por la versatilidad y adaptación a cualquier tamaño de organización, aumentando exponencialmente las probabilidades de éxito y supervivencia de la misma con el transcurso de los años.

Nuevas problemáticas a trabajar

Las siguientes problemáticas exceden al objetivo de este reporte, pero es importante plantearlas, para ser estudiadas en un futuro y que sean de utilidad en empresas similares:

- Responsabilidad social empresaria, que implica entre otras cuestiones, crear valor social a partir de actividades filantrópicas, asumiendo ciertas responsabilidades en la comunidad en que se desenvuelve la empresa, lo que implica ponerse objetivos sociales y medioambientales, además de los económicos.
- Planes de acción para promover la equidad racial, étnica y de género dentro de la institución analizada y otras similares.
- Big Data: su implementación permite a las empresas adquirir información sobre áreas clave como predicción de ventas, comportamiento colaborativo de los empleados, segmentación de mercados, entre muchas otras aplicaciones.

Referencias

- ANSES (2020). Recuperado de <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Ansoff, I. H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
- Argentina.gob.ar. (s/f). *Medidas para PyMEs por el coronavirus*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Bumeran (25 de junio de 2020) *¿Cómo será la nueva modalidad de trabajo?* Recuperado de <https://www.bumeran.com.ar/noticias/esta-pasando/como-sera-la-nueva-modalidad-de-trabajo/>
- CACE (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/sobre-cace>
- Canvas, caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. (2020). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>
- Carrica, Martin y Brener Demian (2013). *Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional*. Recuperado de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/377/Proyecto%20final%20-%20Brener%20Carrica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dr. Christian Cancino del Castillo (septiembre de 2016). Curso performance management “Indicadores financieros y no financieros”. Recuperado de http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/indicadores_financieros_y_no_financieros-1.pdf
- El Cronista (31 de agosto de 2020) *Consumidores en tiempo de pandemia: cuáles son las seis tribus que deben mirar las marcas*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Consumidores-en->

[tiempos-de-pandemia--cuales-son-las-seis-tribus-que-deben-mirar-las-marcas-20200828-0011.html?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR04zNLcCo4UwmBMJqmacs18id49nkwZx_Bv02JeylHW6lTYdoKAtnG5jpE#Echobox=1598866165](https://www.facebook.com/autofeed/?fbclid=IwAR04zNLcCo4UwmBMJqmacs18id49nkwZx_Bv02JeylHW6lTYdoKAtnG5jpE#Echobox=1598866165)

García Guilianny, Jesús E ; Duran, Sonia ; Cardeño Pórtela, Edwin; Prieto Pulido, Ronald 4; García Cali, Ernesto; PAZ Marcano, Annherys (20 de julio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios, Volumen 38*, número 52. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Góngora, N. H., Nobile, C. I., & Reija, L. S. (2014). Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (4). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1138>

Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración Estratégica: competitividad y globalización: teoría y casos*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

INDEC (24 de agosto de 2020). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

INDEC (2020). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Ley 25.675 (28 de noviembre de 2002). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980>

Ley 27541 (21 de diciembre de 2019). Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=333564>

- Naciones Unidas Argentina (19 de junio de 2020). *Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado de: <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Montoya Restrepo, Iván A. (diciembre de 2009). La formulación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. Vol. 17 (2). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Montoya Restrepo, Iván Alonso y Montoya Restrepo, Luz Alexandra (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Vol., núm.53, pp.84-93. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20605307>
- Página 12 (2 de octubre de 2020). *El dólar ahorro aumenta mas de un peso en los bancos*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/296354-el-dolar-ahorro-aumenta-mas-de-un-peso-en-los-bancos>
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria (2007). S.A. de C.V.
- Redolfi, Pablo (2008). *Traslado y diseño del centro de Distribución de A.J & J.A. Redolfi SRL en la localidad de James Craik* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editor. Mexico: Alfaomega.
- Tanoira, F. G. B., & Cantón, J. R. S. (2009). Satisfacción laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio de cuatro casos. *Projectics/Proyética/Projectique*, (3), 29-39. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2009-3-page-29.htm>
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Anexos

Anexo A. Costos de publicidad

A criterio de la empresa, se puede contratar personal fijo o pagar de acuerdo al servicio. Se estima para la empresa un costo mensual de \$18575 alternando entre las distintas acciones publicitarias.

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

Sueldos para Digital Marketing

Cargo	Sueldo
Sueldos para Digital Marketing en Gurú Argentina - 1 sueldos informados	ARS\$ 82.263/mes
Sueldos para Digital Marketing en Publicis Groupe - 1 sueldos informados	ARS\$ 45.702/mes
Sueldos para Digital Marketing en Amway - 1 sueldos informados	ARS\$ 13.226/mes

Anexo B. Recursos Humanos

El costo aproximado de contratar Lic. en Recursos Humanos es el siguiente:



Anexo C. Diseño/mantenimiento web

¿CUÁL ES EL COSTO TOTAL DE ESTE E-COMMERCE?

AR\$ 19.000.-
por única vez. **Últimos Días**

Incluye IVA

[¡Contratar!](#)

LLEVATE EL DISEÑO DEL LOGO GRATIS
Incluye diseño de Logo Básico en alta calidad **Gratis**

¿QUÉ CONTIENE ESTE E-COMMERCE?

★★★★★

- ★ Productos y categorías ilimitadas y **autoadministrables**.
- ★ **Gratis** plataforma de Pagos:
 - ✓ Mercado Pago*
 - ✓ Contraentrega.
 - ✓ PIM.
- ★ Diseño adaptable a todos los dispositivos.
- ★ Blog para publicar noticias. (Opcional)
- ★ Quiénes Somos **autoadministrable**.
- ★ Formas de Pago **autoadministrable**.
- ★ Formas de Entrega **autoadministrable**.
- ★ Marcas - Sabores - País de Origen **autoadministrable**.
- ★ Mapa del sitio **autoadministrable**.
- ★ Slider del inicio **autoadministrables** con enlaces.
- ★ Buscador de productos incorporado.
- ★ Acceso para clientes con bases de datos.
- ★ **Enlaces a Redes Sociales + Compartir**.
- ★ **Alta en + de 20 Buscadores**.
- ★ Diseño estático único.
- ★ Formulario de Contacto Directo.
- ★ Asesoramiento permanente, estaremos ahí cuando nos necesites.

¿CUÁL ES EL COSTO?

AR\$ 26.000.-
por única vez

Incluye IVA

[¡Contratar!](#)

LLEVATE EL DISEÑO DEL LOGO GRATIS
Incluye diseño de Logo Básico en alta calidad **Gratis**

¿QUÉ CONTIENE ESTE DISEÑO?

- 8 Botones/Menús/Páginas
- Hasta 60 fotos en total (incluye Galería)
- Hasta 6 Videos desde Youtube o 20 Fotos + Formulario de Contacto Directo
- Enlaces a Redes Sociales + Compartir**
- Alta en + de 20 Buscadores**
- Plantillas Premium a elección

COSTOS ANUALES EN DISEÑO WEB BÁSICO

Costo anual por Hosting Ilimitado
AR\$ 2.500.- Gratis 1 año

El hosting incluye:

- 📍 Alojamiento 1 Sitio Web
- 💾 Espacio en disco ilimitado*
- 🌐 Tráfico mensual ilimitado*
- ✉️ Cuentas de Correo ilimitadas*
- 📧 Incluye Correo Corporativo
- 📧 Webmail POP3/IMAP
- Bases de Datos ilimitadas*
- Cuentas de FTP ilimitadas*
- Hosting Linux/Windows
- Panel Ferozo Gratis
- 👤 Soporte 24*7 Telefónico básico

<https://tomasweb.com.ar/sitio-web-e-commerce.html>

Anexo D. Software de gestión

Se recomienda implementar un software de manejo sencillo y económico para registro y seguimiento de tareas, base de datos de clientes, entre otras funciones. El plan Monday Pro es el más conveniente para este proyecto.

Características de Wrike	Categoría de característica	Monday Básico	Monday Estándar	Monday Pro	Monday Corporativo
Precio por usuario / mes* (Contratación de un mes)	Informativa	\$9.8	\$11.8	\$19.8	Personalizado**
Precio por paquete de 5 usuarios / mes* (Contratación anual)	Informativa	\$39	\$49	\$79	Personalizado
Almacenamiento	Informativa	5 gb	50 gb	100 gb	1000 gb
Línea de tiempo para Registro de actividad	Informativa	7 días	6 meses	1 año	5 años
Integración con Zoom	Trabajo remoto		Si	Si	Si
Vista timeline (Gantt centrado en personas)	Trabajo remoto		Si	Si	Si
Vista de calendario	Trabajo remoto		Si	Si	Si
Vista mapa para datos geográficos	Avanzado		Si	Si	Si
Visualización de tableros para invitados	Avanzado		4 invitados facturados como un usuario	Si	Si
Búsqueda avanzada	Avanzado		Si	Si	Si
Visualización de carga laboral	Avanzado			Si	Si
Visualización con distintos gráficos	Avanzado			Si	Si
Customización de formularios	Avanzado		Si	Si	Si
Monitoreo de tiempo invertido por área	Avanzado			Si	Si
Dashboards (tableros por panel)	Avanzado	1	3	10	50
Etiquetas personalizadas para organización interna	Avanzado			Si	Si
Tableros privados	Avanzado			Si	Si
Automatizaciones	Avanzado		250 por mes	25000 por mes	100000 por mes
Integraciones entre apps	Avanzado		250 por mes	25000 por mes	100000 por mes

Anexo E. Muebles y útiles

Se requerirán dos escritorios, dos sillas, dos notebooks y una impresora. En cuanto a los insumos de papelería, se estiman costos por un total de \$ 10.214.



<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654557-escritorio-haya-y-negro-muebles-para-oficina-003-astra-008- JM>



https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-686209005-sillon-ejecutivo-silla-oficina-pc-escritorio-gerencial- JM#searchVariation=34467232874&position=7&type=item&tracking_id=ebcdb2ae-340a-4cf7-a27e-b0527e7455a7



https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861663114-notebook-intel-cloudbook-4gb-64gb-enova-windows-JM#searchVariation=57823069770&position=2&type=item&tracking_id=cf1407d9-d31d-4381-beca-c2d148e6f584



Nuevo | 9427 vendidos ♥

Impresora HP 107W con wifi 220V blanca y negra






★★★★★ 1345 opiniones

MÁS VENDIDO #1 en Impresoras de Etiquetas

\$ 15.195

- Es monocromática.
- Tecnología: láser.
- Conectala mediante su entrada USB.
- Imprime 20 páginas por minuto.
- Podés cargar hasta 150 hojas.
- Soporta diversos tamaños de papel.
- Práctica y funcional tanto para uso personal como profesional.

https://www.mercadolibre.com.ar/impresora-hp-107w-con-wifi-220v-blanca-y-negra/p/MLA15188002?pdp_filters=category:MLA1676%7CPRINTING_TECHNOLOGY:300772#searchVariation=MLA15188002&position=1&type=product&tracking_id=fc3a796f-7b5a-41d8-b945-e7d2644fb5ac

 <p>Resma Duplituc A4 De 70gr Papelera Grafipel Color: Blanco FULL</p> <p>Eliminar Más productos del vendedor Comprar ahora Guardar para después</p>	<p>- 6 +</p> <p>99 disponibles</p>	<p>\$ 1.667⁹⁺</p>
 <p>Cuaderno Universitario Rayado Pack X10 Terra</p> <p>Eliminar Más productos del vendedor Comprar ahora Guardar para después</p>	<p>- 2 +</p> <p>55 disponibles</p>	<p>\$ 1.798⁰⁰</p>
 <p>Toner Alternativo W1105a 105a Hp 107w 135w 107a 135a Color de la tinta: Negro. Modifear</p> <p>Eliminar Más productos del vendedor Comprar ahora Guardar para después</p>	<p>- 2 +</p> <p>2 disponibles</p>	<p>\$ 3.798⁰⁰</p>
 <p>Pack X20 Resaltador Filgo Text Marker Pastel Fluo Soft Retro</p> <p>Eliminar Más productos del vendedor Comprar ahora Guardar para después</p>	<p>- 1 +</p> <p>45 disponibles</p>	<p>\$ 799⁰⁰</p>
 <p>Lapicera Birome Boligrafo Bic Azul Rojo Negr Caja 50 Unida... Color de la tinta: Negro. Color del exterior: Color Modifear</p> <p>Eliminar Más productos del vendedor Comprar ahora Guardar para después</p>	<p>- 2 +</p> <p>81 disponibles</p>	<p>\$ 2.152⁰⁰</p>

Anexo F. *Honorarios profesionales*

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, Fija el valor del módulo en \$1306. El presente proyecto requiere para su desarrollo de 250 módulos, por lo que el total de honorarios profesionales asciende a \$326.500.

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	por hora		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	por hora		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		

