

Trabajo Final de Grado

Carrera Licenciado en Administración



“Planificación Estratégica de A.J & J.A Redolfi S.R.L.”

Daiana Soledad Preisz

D.N.I.: 40.991.613

Leg. N° VADM13031

Tutora: Rinero, Sofía

Gualedguaychú

Mayo, 2020

Resumen

El presente trabajo se aplica a la empresa Redolfi S.R.L, perteneciente al sector mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, entre otros.

El objetivo de este reporte es brindar una propuesta de implementación de una planificación estratégica intensificando la diversificación relacionada, la cual le permitirá a la empresa obtener mejores resultados y una planificación proyectada hacia el futuro con la mirada puesta en el cumplimiento de su misión y visión.

En la primera parte, se presentan aquellos factores del ambiente externo, se desarrolla un diagnóstico sectorial de donde se encuentra la empresa, se realiza un análisis estratégico del negocio y finalmente el análisis interno. Por consiguiente, se define el marco teórico, que servirá de soporte a las herramientas de gestión que se proyectan implementar, y se efectúa el planteamiento de la situación con los objetivos para llegar al desarrollo de una propuesta concreta. Definida la propuesta con sus respectivos planes de acción, presupuesto e indicadores, se procede a dejar en claro las conclusiones y recomendaciones necesarias para lograr la eficiencia en el uso de la herramienta de planeación estratégica, generando un mejor rendimiento y correcto cumplimiento de su objetivo principal.

Palabras claves: Planificación Estrategia - Análisis - Diversificación relacionada - Resultados - Propuesta

Abstract

This work applies to the company Redolfi S.R.L, belonging to the wholesale sector of food products, cigarettes, among others.

The objective of this report is to provide a proposal for the implementation of a strategic planning intensifying the related diversification, which will allow the company to obtain better results and a planning projected towards the future with an eye towards the fulfillment of its mission and vision.

In the first part, those factors of the external environment are presented, a sectoral diagnosis of where the company is located, a strategic analysis of the business is carried out and finally the internal analysis. Therefore, the theoretical framework is defined, which will support the management tools that are planned to be implemented, and the situation is approached with the objectives to arrive at the development of a specific proposal. Once the proposal has been defined with its respective action plans, budget and indicators, we proceed to make clear the conclusions and recommendations necessary to achieve efficiency in the use of the strategic planning tool, generating better performance and correct compliance with its main objective.

Keywords: Strategy Planning - Analysis - Related diversification - Results - Proposal

Índice

Introducción.....	5
Capítulo I. Análisis de situación	7
Macroentorno.....	7
Fuerzas macroeconómicas.....	7
Fuerzas Políticas.....	8
Fuerzas Económicas.....	8
Fuerzas Sociales.....	8
Fuerzas Tecnológicas.....	9
Fuerzas Ecológicas.....	9
Fuerzas Legales.....	9
Micro entorno.....	10
Modelo de las fuerzas competitivas.....	10
Ciclo de vida.....	11
Análisis interno.....	11
Visión.....	11
Misión.....	12
Cadena de valor	12
Organigrama.....	13
Estilo de gestión.....	13
Analisis Foda.....	14
Analisis a nivel rofesional.....	15

Capítulo II. Marco teórico.....	15
Capitulo III. Diagnostico.....	19
Capítulo IV. Plan de implementación.....	20
Propuesta de aplicación.....	20
Visión.....	20
Misión.....	20
Valores.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos Esecíficos.....	22
Alcance.....	22
Plan de Acción.....	22
Capítulo V. Conclusión.....	27
Bibliografía.....	29
Anexos	30

Introducción

El presente reporte se refiere al tema de planificación estratégica como herramienta de gestión que permite a las organizaciones alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

La empresa bajo estudio se denomina A. J. & J. A. Redolfi, S.R.L. y por más de 50 años se ha dedicado a la comercialización mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Es una empresa de origen familiar, situada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Allí se ubica la sede principal, asimismo posee centros de distribución en varias localidades de la ciudad de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis logrando consolidarse como una de las empresas de comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos más importantes del interior del país.

Lo anteriormente enunciado se ve enfocado a su visión la cual se define como “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” (A.J & J.A REDOLFI S.R.L).

La estrategia de la empresa es marcar una diferencia con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector; lo que permite a su vez lograr un crecimiento sostenido de las ventas.

En los últimos años la industria de alimentos y bebidas ha experimentado una dinámica positiva constante; a su vez su participación en la generación de valor del sector manufacturero alcanza valores próximos al 25% del mismo, lo que la convierte en líder de todas las industrias desarrolladas en el país. Para el sector han sido años de transformación, siendo la innovación un eje clave en el negocio, como así también el lanzamiento de nuevos productos, con un compromiso hacia la sociedad y la sustentabilidad de las mismas. Pero como contracara enfrenta retrasos por políticas de precios, como así también la caída del poder adquisitivo de los

consumidores locales en un contexto de crecientes tasas de inflación y reajuste de precios relativos reduciendo márgenes de rentabilidad. En este contexto A. J. & J. A. Redolfi, S.R.L. se ve afectada, teniendo que sortear ciertos desafíos. Para ello se presenta como objetivo de este reporte implementar una planificación estratégica con enfoque a la diversificación de productos relacionados, que permita de una manera integrada obtener el incremento de ventas atrayendo nuevos clientes y fidelizando los actuales, impactando de esta manera en el aumento de la rentabilidad. “Peter Drucker considera que el éxito de una estrategia de diversificación, es la existencia de un punto en común entre la actividad nueva y la actividad actual, sea de mercado, de tecnología o de procesos de producción”.

La planificación estratégica ha sido la clave de éxito de compañías de primer nivel en todo el mundo. Como es el caso de la empresa Nestlé; sin duda una de las estrategias de crecimiento más importante llevada a cabo por la misma es la planificación estratégica por diversificación. Además es la estrategia más drástica y arriesgada ya que dar a conocer nuevos productos en nuevos mercados implica tener diferentes conocimientos, habilidades, técnicas, etc. En el caso de esta empresa, predomina una estrategia de diversificación relacionada que supone la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades. Esto se puede deber a que todos sus productos se desarrollan dentro del mercado de la alimentación; compartiendo las materias primas, investigación y desarrollo, proveedores, publicidad, la marca Nestlé y su reconocimiento. Otro caso, de ámbito corporativo la empresa Serra S.R.L, mayorista comercializadora de productos alimenticios y cigarrillos, debió implementar esta herramienta para solucionar problemas internos y externos como la falta de planificación a largo plazo, la deficiente comunicación, los altos costos logísticos y la escasa capacitación brindada al personal. Su resultado fue un crecimiento de forma ordenada.

La importancia de este caso radica en que al aplicar la planificación estratégica con enfoque en la diversificación relacionada potencia el éxito de las organizaciones, ya que impulsa la introducción a nuevos mercados, con aumento en la probabilidad de beneficios económicos, diversifica el riesgo, y así como también aprovechar los recursos ya existentes de una manera más eficaz y eficiente. Además de estos beneficios, cabe destacar, que las empresas ganan en presencia y, si los resultados son los esperados, consolidan su posicionamiento en el nuevo mercado.

Capítulo I.

Análisis de situación

Macro Entorno

Para hacer un análisis de la situación en la que se encuentra inmersa la empresa en este momento se procede a utilizar una herramienta de diagnóstico denominada PESTEL. La misma permite medir el impacto de los factores del macro entorno en la organización. Está compuesta por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Son fuerzas que la empresa no puede controlar pero es importantes que esté consciente de ellas.

Fuerzas macroeconómicas

Fuerzas Políticas

La actual Política del País es inestable, debido a la Emergencia sanitaria que se atraviesa a nivel mundial, la pandemia COVID-19.

En el último mes se han tomado medidas, por el actual Presidente de la Nación Alberto Fernández, determinando una cuarentena total obligatoria en el país, cierres de fronteras e interrupciones en los mercados, cadenas de suministros y el comercio. Afectando todo esto a limitar a las personas a fuentes de alimentos suficientes, diversas y nutritivas.

Asimismo se ha exceptuado de la cuarentena, con ciertas condiciones sanitarias, a las empresas que desarrollen actividades relacionadas con la alimentación y productos de higiene.

Esta situación ha provocado merma en los ingresos de la población en general, un retraso en la demanda, problemas en la logística produciendo cuellos de botella, devaluaciones significativas, incrementos en los costos financieros, políticas de fiscalización y control de precios en ciertos productos denominados básicos (decreto 351/2020)

Fuerzas Económicas

Actualmente Argentina se encuentra en una etapa de desaceleración económica, lo que genera una disminución en el consumo, incrementando las presiones competitivas.

El aspecto de mayor relevancia es la inflación acelerada con la que cuenta el país. La misma influye directamente en el precio final del producto, reduciendo el poder adquisitivo general y por ende en la venta de ciertos productos de almacén.

El nivel de inestabilidad complica la planificación a futuro y aumenta los riesgos de inversión, por ejemplo compras grandes de almacén.

Los aumentos en las tarifas de la luz elevan los costos de mantenimiento de ciertos productos que necesitan refrigeración

El precio de la nafta y aumentos en los peajes que implica una amenaza directa a sistema de distribución de mercadería, transmitiendo la suba de manera casi directa a los precios del consumidor.

Fuerzas Sociales

Se atraviesa por una fuerte transformación social y organizacional a nivel global

La naturaleza experimental de las nuevas generaciones presenta una oportunidad de crecimiento para las empresas, quienes observan este cambio fundamental en la mentalidad del consumidor. En este marco, las empresas guían a estas nuevas generaciones y las involucran directamente en el negocio a través del marketing digital.

Se presenta un panorama desalentador en cuanto al empleo fijo con una disminución de los trabajadores privados registrados (SIPA, 2020). Los costos laborales en Argentina son los más altos de América latina, incrementando el trabajo informal.

El trabajo se está modificando lentamente hacia un trabajo más independiente, en donde la digitalización juega un papel crucial para todas las organizaciones.

Datos de pobreza publicado por INDEC en el segundo semestre de 2019, la cual alcanzó un 35,5% de los argentinos. (INDEC, 2019)

Fuerzas Tecnológicas

El constante avance tecnológico obliga a las empresas a estar actualizándose constantemente en cuanto a procesos productivos, maquinarias, productos y conocimientos. Esto presenta una amenaza porque, de no hacerlo, quedarían obsoletos tanto sus maquinarias como los productos que ofrece. A su vez se presenta como una oportunidad para innovar, crear nuevos productos, implementar canales de comunicación masiva y ampliar su mercado.

En el grupo de edad de 18 a 29 años (edad de trabajo efectivo) el 90,2% tiene acceso a internet, el 53,9% tiene acceso a computadoras y el 96,0% tiene acceso a teléfonos celulares. (INDEC, 2018, cuarto trimestre).

Con respecto al uso de celulares e internet, los últimos datos publicados por el INDEC, con respecto al área geográfica Gran Córdoba 81,0% tiene acceso a internet, el 84,6% tiene acceso a teléfonos celulares y el 43,9% tiene acceso a computadoras.

En un mundo donde las experiencias de vida se transmiten a través de los medios sociales, el miedo a perder alguna oportunidad lleva a las nuevas generaciones a mostrarse, compartir e involucrarse.

Es importante destacar que el uso de celular es constante, la aparición de nuevas aplicaciones y sistemas de comunicación ayudan a transmitir la información de manera instantánea.

Fuerzas Ecológicas

En las últimas décadas se han producido cambios en el sistema de las leyes ambientales, teniendo cada vez mayor importancia el tratamiento de los mismo, tanto en empresas de nivel público como privado. Muchas de las cuales comienzan a implementar medidas para tratar sus residuos produciendo reciclajes de los mismos, reduciendo niveles de consumo eléctrico implementando energías alternativas, como paneles solares.

Esto produce un incremento de valor a las empresas no solo a nivel social, sino también reduciendo en muchos casos costos.

Fuerzas Legales

En base al rubro en que se desarrolla la empresa su actividad en cuanto a las leyes laborales se aplica la ley de contrato de trabajo (Ley 20.744), y el convenio colectivo de los empleados de comercio (CC 130/75).

La marca de la empresa se regula por la ley nacional 22.362 estableciendo la forma, alcance y duración de la misma.

Por otro lado FSSC 22000 proporciona un esquema de certificación que garantiza un sistema robusto de gestión de la inocuidad de los alimentos para controlar los peligros, minimizar los riesgos y asegurar la producción de alimentos seguros. La confiabilidad en el suministro de alimentos seguros contribuye a la confianza del consumidor y, eventualmente, a la lealtad del consumidor. Usando los estándares internacionales; ISO 22000 para la gestión de la seguridad alimentaria junto a PAS 221 como programa de prerequisites y una serie de requisitos adicionales.

Micro entorno

Para realizar el análisis detallado desde este enfoque se utiliza la metodología de las cinco fuerzas de Porter. El punto de vista de Michael Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia (compradores, proveedores, sustitutos, competidores potenciales y competidores del sector). Las mismas se desarrollan a continuación:

Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria.

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

La fuerza competitiva de ingreso Potencial

En esta industria existen barreras de ingreso/salida altas, y difícil de superar, se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística. También constituye una barrera de ingreso conseguir la representación de alguna marca líder para poder venderla en una zona cerrada de exclusividad. Como es el caso de esta empresa se expandió en el mercado abriendo una nueva sucursal, con la representación de imagen Kraft.

Para aquel que quiera competir con los actuales competidores en el mercado deberá tener buena economía de escala, gran volumen de compra, y algo muy importante que debe tener es una buena solvencia financiera para hacer frente a una buena oferta.

Una amenaza potencial es que algunas marcas productoras ingresen al mercado con venta directa de empleados de la propia empresa, por la falta de demanda provocada por la situación del país o que abran bocas de venta directa por internet.

Productos sustitutos

La industria tiene un alto grado de productos sustitutos, esto produce que en ciertas ocasiones su rentabilidad sea baja, ya que son muchos actores fijando precios. Por lo que en éste

ámbito los productos o servicios tendrán mayor o menor impacto de acuerdo a la diferencia dada por el precio, el rendimiento, calidad, disponibilidad y el servicio que se brinde en relación al mismo.

Poder de negociación de los clientes:

Los compradores están compuestos por comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, farmacias, etc. El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial.

Los compradores están muy atomizados y dependen de las condiciones impuestas por sus proveedores. Usualmente los kioscos y autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores pero nunca imponen las condiciones de mercado.

Poder de negociación de los Proveedores

El proveedor es una pieza clave en la negociación y debemos valorarlo como tal. La negociación se base en esta industria tan competitiva en el volumen de compra, para así obtener mejores posiciones de precio, como así también en el medio de pago con el que se negocie; permitiendo de esta manera bajar los costos, mejorar la captación de clientes.

Ciclo de vida

En base al análisis del ciclo de vida de la empresa mayorista, se puede observar que ya pasó por la etapa de crecimiento porque tiene un desarrollo sostenido, es conocida en el mercado, los puntos de ventas fueron aumentando. Y ahora se encuentra en la etapa de madurez, buscando con el nuevo centro de distribución mayor rentabilidad, lograr eficientes costo. Aquí la atención del público es primordial para la consolidación de la imagen. Se deberá trabajar con la tecnología para crear valor en los clientes, fidelizarlos y captar nuevos.

En esta etapa aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Análisis interno

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio

excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (A.J & J.A REDOLFI S.R.L)

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (A.J & J.A REDOLFI S.R.L)

Cadena de valor

En base al análisis de esta herramienta se logra determinar ventajas competitivas para esta empresa. Dentro de las acciones primarias son las que agregan valor agregado y por parte de las acciones secundarias, la infraestructura es la acción que más potencia los productos y servicios que presta la compañía.

:

Acciones primarias:

- Marketing: la empresa cuenta con una fanpage que tiene en Facebook, el google My Business, de boca en boca, o promoción de sus vendedores, una página web en etapa de desarrollo. Además se promocionan por eventos y deportes.
- Logística: actualmente la empresa cuenta con logística propia, recepción, almacenaje, distribución y devolución de unidades.
- Manejo del stock: gestión de las unidades disponibles en la empresa.
- Ventas: comercialización de los productos en el mercado regional.
- Atención al usuario (o etapa postventa): acompañamiento a los compradores en su etapa de iniciación, con asesoramiento y seguimiento con una frecuencia de 15 días, dando un servicio distintivo para los mismos.

·

Acciones secundarias (o terciarias):

- Recursos Humanos: selección de los trabajadores de la empresa, siendo la mayoría de la zona lo que le agrega valor y promoción interna en los puestos vacantes, lo que establece una buena relación y baja rotación.
- Tecnología: recursos y maquinaria empleada en el proceso de venta son de última tecnología. 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. Posee además un sistema informático de avanzada que permite hacer eficiente los tiempos de la empresa en cuanto a compras y ventas.
- Selección de proveedores. Se evalúan en cuanto al precio y volumen de compra.
- Infraestructura: tiene en diversos puntos depósitos, como centros de distribución, con un avanzado centro de grandes dimensiones que se en su etapa final y está ubicada en un lugar estratégico de la ruta.

La cadena de valor se centrarse en aquellos elementos que mejoran o fortalecen la actividad comercial, sobre todo de cara a los clientes que ya posee y con los consumidores en general. Ese es su principal objetivo.

Organigrama

Se observa que el organigrama de la empresa tiene dos criterio de departamentalización; uno geográfico que describe cada uno de las sucursales, autoservicios y distribución que tiene la empresa y el otro funcional, que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, administración y finanzas.

A.J & J.A REDOLFI S.R.L cuenta con 132 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: donde en el nivel superior está el gerente general, en el nivel medio se encuentran el gerente de ventas y el gerente de administración y ventas, y en el nivel inferior los empleados de las distintas tareas de las áreas mencionadas anteriormente. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, legales e higiene y seguridad.

Estilos de gestión

El tipo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella,

cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa. Otro líder formal es el vendedor, ya que fue designado por el gerente de depósito y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo las distintas tareas. Líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos. También podría tomarse como un liderazgo transaccional, ya que guía a sus subordinados en dirección a las metas establecidas, aclara las funciones y los roles de modo que cada uno sepa qué es lo que se espera de su desempeño. Existe también un líder informal, es decir, hay una persona que se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos y por ser familiar de los dueños, como así también por ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes.

Diagnóstico organizacional

Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Trayectoria de la empresa (know how) -Variedad de productos -Amplia cobertura del mercado -Reducidos tiempos de entrega del producto -Asesoría al cliente y seguimiento frecuente. -Cuenta con flota propia de vehículos -Baja rotación de personal, clima familiar. -Cuenta con los recursos para realizar la inversión en el nuevo centro de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inadecuada infraestructura, generando errores internos, pérdidas de mercaderías, por la falta de espacio. -Pobre desarrollo y formalización respecto a tareas relativas a la gestión de los recursos humanos. -Descripciones de puesto desactualizadas -No cuentan con manual de inducción, dejando un espacio para la desinformación. -No existen planes de capacitación para mandos medios y gerentes.

	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con un plan de mejoras para la fidelización de cliente interno. - No contiene un proceso de reclutamiento y selección del personal. -No tiene una estrategia de publicidad.
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> -Expansión en el mercado -El uso de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comercialización ilegal (productos robados y/o sin facturación) a muy bajo precio. -El ingreso de nuevos competidores -La situación económica que está atravesando el país el COVID-19 lo que provoca una baja importante en la demanda de los productos que actualmente comercializa la empresa porque el ingreso de las familias va ser menor debido a que no pueden trabajar.

Análisis específico del perfil profesional

Observar a la empresa como un todo relacionado, sistémico, flexible y adaptable a los cambios del ambiente externo e interno, permite abordar sus problemas desde una perspectiva de oportunidad de crecimiento sostenible a largo plazo, produciendo impactos para una mayor consolidación, elaborando estrategias no sólo para la situación que hoy está procesando, sino con indicadores que nos permitan mirar hacia el futuro con previsiones antes posibles hechos o circunstancias que atravesase en un futuro.

Todo lo expuesto hasta el momento se ha podido definir por el estudio minucioso del caso recolectando información no tan solo de la propia empresa, sino por entrevistas realizadas a los miembros que cumplen funciones críticas de la misma, notas periodísticas, información nacional e internacional, libros relacionados con el problema diagnosticado, investigaciones de otros casos de industrias similares. Todo esto se ha ido ordenando y organizando por distintas herramientas

(PESTEL, 5 fuerzas de Porter, FODA) antes expuestas, permitiendo de esta manera dar una visión objetiva de lo que la empresa necesita desde nuestra perspectiva como profesional del área de administración.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se hará un desarrollo del abordaje teórico general del mismo.

Previamente, se hace alusión a la teoría organizacional de donde emanó la planeación estratégica. Las primeras aportaciones de la estrategia surgieron a partir de los años sesenta con Chandler y Tilles y, posteriormente, con Ansoff y Porter (Ibarra & Suárez, 2000), estos autores, volcaron al estudio de la estrategia desde la concepción global de la empresa, así también la manera de desarrollarse y enfrentar los problemas estratégicos. Este enfoque surgió de la observación de los embates generados por los cambios del entorno, así como, de la necesidad de manifestar una visión corporativa que definiera la estrategia más conveniente a desarrollar para responder a ellos (Suárez & Ibarra, 2002).

Acero define la planificación estratégica como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que, a través de planes detallados, permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. La planeación permite predecir, informar, ver el riesgo, capacitar (Palacios Acero, 2016).

Para poder hacer una interpretación adecuada de una empresa y de su situación actual es necesario realizar un diagnóstico organizacional.

Los pasos para la creación e implementación de la planificación estratégica son:

1. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.
2. Determinar objetivos.
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos

Para (Thompson, Peteraf, Gambre y Strickland, Administración Estratégica, 2012) la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Sin una visión apropiadamente

definida y comunicada, una organización se encuentra sin rumbo. Sus miembros no conocen hacia donde deben destinar sus esfuerzos y estos resultan desaprovechados

El otro paso importante es la determinación de la misión, es decir la razón de ser de una empresa.

Para (Thompson, Peteraf, Gambre y Strickland, Administración Estratégica, 2012) la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).

Para (Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, 2007), autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Luego se procede a formular el conjunto de objetivos que me facilitara la posterior selección de estrategias.

Para (Thompson, Peteraf, Gambre y Strickland, Administración Estratégica, 2012) los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

Definidos los objetivos, deben plantearse las estrategias que son las guías a seguir. Llevar a cabo la implementación de la estrategia, lo que implica poner en acción las estrategias, el plan.

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Al mismo tiempo podemos incursionar la idea de la estrategia por Diversificación relacionada, la cual se establece cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc. o, cualquier otro elemento que permita complementar los negocios tradicionales con los nuevos (Guerras y Navas, 2012). Es decir, se denomina diversificación relacionada a la estrategia por la cual la empresa entra en nuevos negocios pero que guardan cierta similitud o coherencia con los actuales (Suárez González, I., 1994). El objetivo principal de la diversificación relacionada es que la rentabilidad conjunta sea mayor que cada una por separado. Por tanto, las principales ventajas que obtiene una empresa al

desarrollarla son: generación y explotación de sinergias, aprovechamiento de recursos, habilidades y conocimientos, ventajas competitivas, rentabilidad adicional.

Por el contrario, según (Guerras y Navas, 2012), los mayores riesgos de este tipo de diversificación provienen de las dificultades para generar sinergias, además de los costes asociados para generarlas. Estos costes son: Costes de coordinación, Costes de compromiso, Costes de inflexión. En definitiva, la diversificación relacionada solo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias.

Los principales motivos, según Guerras y Navas (2012), por los que una empresa lleva a cabo esta diversificación son: reducción del riesgo global de la empresa, búsqueda de alta rentabilidad, es decir, buscar oportunidades de inversión, mejor asignación de recursos financieros, objetivos de la dirección: crecimiento, remuneración, poder, etc.

Una vez analizadas las distintas estrategias que puede seguir una empresa es necesario explicar los métodos de desarrollo, a través de ellos se alcanzan los objetivos de dichas estrategias (Johnson et al., 2006). A continuación, se explican los métodos de desarrollo que utilizan las empresas para conseguir cualquiera de las direcciones de desarrollo. El crecimiento interno es el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación del personal, compra de maquinaria, etc. En definitiva, supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa (Guerras y Navas, 2012). El crecimiento interno, además de adquirir la tecnología más reciente, busca una mejor localización, distribución comercial, y gestión del proceso de crecimiento de la empresa. Por el contrario, este crecimiento tiene inconvenientes como un largo periodo de maduración de la inversión y dificultades para financiar el crecimiento, salvo que sea por la autofinanciación. Crecimiento externo El crecimiento externo resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento (Guerras y Navas, 2012).

Para concluir con el material teórico que le dará sustento al presente trabajo, se puede establecer que el planteamiento de una estrategia colaborará en la toma de decisiones acertadas, de acuerdo a la visión y misión de la empresa.

Capítulo III. Diagnóstico

A través del análisis del macro entorno y micro entorno y de la situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, S.R.L., se recomienda a nivel corporativo la formalización de una estrategia de crecimiento enfocada en las ventas, buscando aumentar la rentabilidad de la misma, a través de implantar un Plan Estratégico de Diversificación Relacionada con una de las actividades más desarrolladas, la alimentación.

La recomendación queda sustentada en que el rubro que desarrolla la empresa ha sido desde siempre la columna vertebral del país; por el cual hay un mayor desarrollo y un gran número de proveedores y de competidores. Es por ello que la oportunidad que atraviesa la empresa, a pesar del contexto externo actual en el que se encuentra inmersa, es que la actividad está en crecimiento constante, ya sea por nuevos productos, por incrementos de la demanda, por el ingreso de nuevos proveedores. Sumado a esto se destacan las fortalezas propias de la organización, su trayectoria, la experiencia, variedad de productos de calidad, el servicio de logística brindado a sus clientes. Tomando lo anterior como base es momento de proyectarse de forma ordenada aprovechando al máximo los recursos que a lo largo de su vida logró capitalizar, para que los mismos tengan un uso eficiente y efectivo. La estrategia de diversificación permitirá que la misma pueda ofrecer a sus clientes nuevos productos, enfocar en un mercado potencial, incrementando ventas y abriendo la brecha de ganancias.

Así mismo y estableciendo una mirada integral deberemos considerar todas las amenazas detectadas como las políticas de precios, la pérdida de poder adquisitivo del consumo, consolidar la fidelización de los clientes, los canales de difusión que requieren un desarrollo más profundo, los mismos serán también foco de atención, para poder mantener la posición en el mercado.

Se propone a partir de la elaboración de la planificación estratégica transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles con el fin de ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.

Un plan estratégico enfocado en las ventas permite tener metas de crecimiento de mercado, y su proceso facilita el análisis de las mismas y de los clientes. Además saber a dónde tiene que

llegar, medir el progreso hasta alcanzarlos, los objetivos principales marcarán prioridades y la propuesta de valor.

Capítulo IV. Plan de implementación

Introducción al plan

La empresa Redolfi S.R.L. establece una visión y misión que tiene una base sólida para el futuro de la empresa; por lo que será respetada en esta propuesta y la misma tendrá como fin último lograr alcanzarla, ya que las metas actuales no están aportando al cumplimiento de éstas y tanto la misión como la visión son los pilares fundamentales de la organización y guían la estrategia a seguir

Por otro lado teniendo en cuenta lo justificado en el diagnóstico este plan toma como prioridad un objetivo a nivel corporativo, el crecimiento de la rentabilidad. En lo que se refiere a esta estrategia de crecimiento, Redolfi S.R.L se centrará en la estrategia de diversificación relacionada con la incorporación de una línea de la rama de productos alimenticios, del sector quesos y fiambres.

Propuesta de Aplicación

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Valores

-Respeto hacia el clientes, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.

- Confianza, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente.

Objetivo General.

Lograr una rentabilidad de la empresa de un 4 % a fines del 2021, mediante la implementación de una estrategia de crecimiento, diversificación relacionada, con la incorporación de la línea de productos de alimentos de quesos y fiambres.

Justificación: Redolfi SRL es una empresa con larga trayectoria en el mercado, con conocimiento en la incorporación de nuevos productos, con poder de negociación con sus proveedores por su comportamiento financiero a lo largo de los años; a su vez el sector ofrece crecimiento constante a nivel local y nacional, con rendimientos incrementales.

Por todo lo expresado permite pensar en la posibilidad de aportar un mayor volumen de ventas, con una perspectiva de crecimiento.

Objetivos Específicos.

-Aumentar las ventas un 20% más para fines del 2021, con la incorporación de los nuevos productos. Esto podrá lograrse ya que las ventas de productos de almacenes representan casi un 60% del total de ingresos, con una perspectiva mínima de que el 50% de esos clientes incorporen estos productos.

-Incrementar un 50% en la captación y seguimientos de clientes a través de los medios de comunicación tecnológicos para el año 2021. Para consolidar los clientes actuales y potenciales.

-Alcanzar una mejora en el control de calidad en cada una de las etapas que componen el proceso de venta y una disminución de los costos operativos en un 10%, para el año 2021, a través de la coordinación en la cadena de suministros y automatización de los procesos de ventas y servicios al cliente.

-Aumentar la productividad de los empleados en un 30%, para el año 2021, mediante capacitación y/o especialización de los recursos humanos.

-Llegar a nuevos mercados, mediante la captación de nuevos clientes en un 20%, para el periodo 2021, a través de la aplicación de un marketing .

Alcance

Alcance temporal: el desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal de 1 año, periodo comprendido entre el 2020 y 2021.

Alcance geográfico: Localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance del contenido: La propuesta abarca la aplicación de la herramienta Planificación Estratégica, definida en el Marco teórico.

La presente propuesta busca incidir en la organización como una unidad completa e integrada. Abarcando las áreas de ventas, marketing y recursos humanos.

Plan de acción.

En primera instancia se debe adecuar la estructura organizacional de modo que permita alcanzar el objetivo propuesto. En referencia a lo que proporciona la empresa se pudo observar la falta de dos áreas muy importantes en el organigrama existente. Un área de Marketing ya que desde el punto de vista de la misma genera rentabilidad y desde el lado del cliente satisface sus necesidades. Por otro lado es la que determina qué posición va adoptar la empresa respecto al precio, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y su distribución.

Y otra área fundamental, es el de Recursos Humanos, que impulsa el desarrollo y crecimiento de los empleados en cuanto a las tareas organizacionales.

Para la incorporación de la misma la empresa debe contar con un espacio físico, muebles y útiles necesarios (escritorio, silla, computadora, pizarra, software de aplicación) y mano de obra calificada, lo que implica incorporación de nuevo personal.

Además de la contratación de distintos medios que permitan la publicidad y captación de nuevos clientes.

Tabla 2. Cronograma de plan de acción.

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable del área	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos
Incorporación de un área de Marketing y un área de RR.HH	Reestructuración	Preparación de espacio físico. Compra de muebles y útiles. Incorporación de personal especializado	Encargado de compras. Encargado de RRHH	01/07/2020	01/09/2021	Espacio Físico. Escritorio. Computadora. Silla. Útiles Software de aplicación. Mano de obra calificada
Aumentar las ventas	Categorizar a los clientes para diferenciarlos y ofrecer mejores productos	Segmentación de clientes; ubicación geográfica. Frecuencia de compra. Status. Línea de productos	Encargado de ventas	01/07/2020	01/07/2021	Base de datos que recoja ventas, que productos ha adquirido, frecuencia y cantidades. Información en Mkt, como potencial demanda, evolución y tendencias del mercado o canal de captación online
Incrementar la captación y seguimientos de clientes	Medios de comunicación Tecnológico. Marketing agresivo	Marketing online. Ventanas emergentes. Rediseño y actualización de página web. Pautas publicitarias.	Lic. en Marketing. Asistente del área	01/07/2020	31/01/2023	Computado en espacio publicitario

Consolidar la negociación con los proveedores	Métodos estratégicos. Selecciona y prepara a tu Equipo de Negociación	Habilidad de liderazgo y negociación con los proveedores	Encargado en compras	01/07/2020	01/12/2021	Realizar una lista de los proveedores para ver que opinan cada uno de ellos, analizar su pag de web. Buscar mejor precio. Asegurar exclusividad.
Reducir costos operativos	Automatización de procesos.	Integrar ciertos equipos a tu línea que incrementan la eficiencia del equipo de trabajo.	Encargado del Departamento de operaciones	01/07/2020	01/03/2023	Inventarios, en la contabilidad, en las ventas o en Recursos Humanos entre otros.

Tabla 4. Costo de la propuesta

DESCRIPCIÓN	J U L I O	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E R	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A U G	S E P	O C T	N O V	D E C
Compra de mobiliario		59000																
3 computadoras		159000																
Publicidad			345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000	345000
Gastos capacitación			12000	12000	12000	12000	12000	12000										
Personal marketing			50300	50300	50300	75450	50300	50300	50300	50300	50300	75450	50300	50300	50300	50300	50300	75450
Personal rrhh			41442	41442	41442	62163	41442	41442	41442	41442	41442	62163	41442	41442	41442	41442	41442	62163
Hon. Profesionales	435500																	
	435500	218000	448742	448742	448742	494613	448742	448742	436742	436742	436742	482613	436742	436742	436742	436742	436742	482613

Ilustración 1. Calculo de ROI

Datos a completar:	
Inversión	15.934.105
Ingresos netos producidos por inversión	116.061.656
Resultados	
ROI en %	628%
ROI en \$	7,2

El retorno de inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$ 116.061.656 y la inversión es de \$15.934.105 es igual a 628%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$ 7,28 pesos de retorno.

A su vez analizando otros índices como el VAN nos daría positivo una TIR mayor a la tasa de LELIQ, con lo cual sería una buena opción para lograr su objetivo.

Capítulo V. Conclusión

En base al análisis realizado tanto externo como interno, a lo largo del trabajo, se pudo establecer cuál es la situación concreta en la cual se encuentra la empresa, cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En la actualidad para obtener una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad, la empresa debe diseñar e implementar un plan estratégico, que le permita tomar decisiones eficientes y en consonancia con la visión y misión de la compañía. Debe prestar atención a las necesidades del mercado y a las situaciones cambiantes del sector.

Existen desafíos que la organización debe afrontar y superar, si desea crecer y aumentar su facturación como así sus ganancias.

Las estrategias creadas y los programas propuestos son completamente acorde a las necesidades de la empresa, cuentan con requerimientos que la organización podrá afrontar con un esfuerzo económico significativo. Los objetivos son alcanzables, y los plazos de los programas son perfectamente logrables y acordes a las tareas exigidas.

La definición de las bases estratégicas y su comunicación otorga claridad sobre la razón de ser de la organización y hacia dónde debe dirigirse.

Se recomienda la creación de dos áreas específicas, una de ellas es la de Recursos Humanos que formalice todos los procesos y procedimientos afines, mantenga la auditoría actualizada, identifique y analice los indicadores del personal para realizar las intervenciones y/o capacitaciones pertinentes, asesorando tanto a los empleados como a los mandos medios en los diferentes inconvenientes diarios que se presentan en la empresa., entre otras labores importantes, y otra de las áreas fundamentales que necesita la organización es la de Marketing para que puedan establecer estrategias comerciales y a los distintos niveles y transversales que darán lugar a la resolución de situaciones y crecimiento, no solo financiero, sino de distintas áreas que hacen a los procesos de Redolfi SRL.

El cumplimiento de todas las estrategias planteadas llevará al cumplimiento mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Resulta vital poder establecer criterios, no sólo en función de la competencia, sino también aplicar una estrategia de contenidos, estudiando al cliente y a su ciclo de compra, con el fin de generar un vínculo estable, generar nuevos mercados, y utilizar el mundo digital para incrementar las ventas

Bibliografía

BCRA (2020) – Informe de política monetaria. Febrero 2020 Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0220.pdf>

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administración Estratégica. Mc Graw Hill.

El cronista (2020) -Coronavirus: una por una, cuáles son las 42 actividades exceptuadas de la cuarentena. Recuperado de

<https://www.cronista.com/informaciongral/Coronavirus-una-por-una-cuales-son-las-34-actividades-exceptuadas-de-la-cuarentena-20200321-0020.html>

http://www.bioeconomia.mincyt.gov.ar/presentaciones/Simposio_Bioeconomia_2014_9_Mercedes_Nimo.pdf

Harold Koontz, & Weihrich y Cannice. (2012). Administración: Una perspectiva global. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Modelo de las fuerzas competitivas.

Instituto Nacional de Estadística y Censos - Utilización de bienes y servicios TIC (celular, computadora y/o internet) según sexo y grupos de edad. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2018, recuperado de

<http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/es/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2019, recuperado de

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). Dirección Estratégica, 7ma Edición. Madrid: Pearson Educación SA.

Palacios Acero, L. C. (2016). Fundamento de dirección estratégica. En L. C. Palacios Acero, Dirección Estratégica, 2da Edición (págs. 2-3). Eco Ediciones.

Serra S.R.L Facundo Nahuel Serra (2005/2006). Trabajo final de graduación. Planificación Estratégica y Cuadro de Mando integral.

Stanton, Etzel y Walker (2007) Fundamentos de Marketing, 14a Edición, Editorial McGraw Hill, 2007, Pág.597.

Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). *Organigrama de sucursales.* [Figura]

<http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

Thompson, Peteraf, Gambre y Strickland. Administración Estratégica Teoría y Casos, 18va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Anexos

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Redolfi S.R.L."		
	2020	2021
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 1	\$ 45.596.644	\$ 64.291.268
Plan de acción 2	\$ 2.561.720	\$ 3.612.025
TOTAL DE INGRESOS	\$ 504.124.800	\$ 710.815.968
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 528.535.161
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 24.058.382
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 16.221.956
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 83.535.515
Otros Egresos	\$ 1.328.787	\$ 1.873.590
Plan de acción 1	\$ 2.552.339	\$ 5.356.646
Plan de acción 2	\$ 4.225.120	\$ 3.800.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 470.766.540	\$ 663.381.250
UTILIDAD BRUTA	\$ 33.358.260	\$ 47.434.718
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.675.391	\$ 16.602.151
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 21.682.869	\$ 30.832.567

Inversión a realizar	-15.934.105
Flujo del período 1	21.682.869
Flujo del período 2	30.832.567

VAN	7.237.938
TIR	123%

ROI	
Beneficios	116.061.656
Costos	15.934.105
ROI	628%

Rentabilidad 2021	4,30%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	2,36%

Premisas generales:				
1. El aumento de ingresos será un 10 % para 2020 y un 10% 2021.				
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%				
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%				
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)				
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018				
Premisas de Planes de Acción				
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)				
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"				

	Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 1,5% para 2021			
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 20% para 2021				
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2018				
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2021				
Los costos operativos disminuyen a una razón del 2.5% anual				

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

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021	
	43%	1,43	41%	1,41

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Tarifas VIGENCIA Enero 2020

FM 93.9	
Horario	Valor segundo
06.00 am a 13.00 pm	\$ 92,00
13.00 pm a 20.00 pm	\$ 76,00
20.00 pm a 01.00 am	\$ 71,00
Rotativo	\$ 80,00

**Consulte por promociones o paquetes*

AM 1010 y FM 106.9	
Horario	Valor segundo
05.30 am a 13.00 pm	\$ 118,00
13.00 pm a 18.00 pm	\$ 92,00
18.00 pm a 22.00 pm	\$ 76,00
22.00 pm a 1.00 pm	\$ 71,00
Rotativo	\$ 90,00

**Precios de AM agregar IVA
Consulte por promociones o paquetes

Buscar productos, marcas y más...

Envíos gratis por Mercado Puntos

También puede interesarte: Mini pc - All in one - Pc gamer - Cpu gamer - Cpu - Pc gamer ryzen - Pc

Volver al listado | Computación > PC de Escritorio > PC > Intel Celeron > 120 GB > Con monitor

Nuevo - 216 vendidos

Computadora Completa Intel X2 2.4ghz 4gb Ssd120g Monitor

★★★★★ 11 opiniones

\$ 38.499

Stock disponible

Envío con normalidad

Paga en hasta 12 cuotas

VISA CABA

Ver los medios de pago

Envío gratis a todo el país

google - Buscar con Go... x Mi unidad - Google Drive x Preisz daiana soledad.de x costos de propuesta - D... x mobiliario mercado libre x Escritorios Mesas Pc Mu... x

articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700655789-escritorios-mesas-pc-muebles-de-oficina-combo-011-combo-200-JM?variation=30853638382&quantity=1#r... En pausa

Aplicaciones MIDIRECTV Argenti... Error de privacidad

También puede interesarte: Mueble tv - Placares - Alacenas cocina - Silla escritorio pc - Mesas y sillas - Sillas tolix

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Muebles para el Hogar > Escritorios Compartir | Vender uno igual



Nuevo - 176 vendidos ♥

Escritorios Mesas Pc Muebles De Oficina Combo 011-combo-200

★★★★★ 5 opiniones

\$ 29.900

Stock disponible

Paga en 6 cuotas sin interés
VISA
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Lomas del Mirador, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: **Negro - Beige**
Material: **melamina**

https://http2.mlstatic.com/escritorios-mesas-pc-muebles-de-oficina-combo-011-...

04:26 p.m. 25/06/2020