



Trabajo Final de Graduación
Evaluación de factibilidad de nueva sucursal en Córdoba Capital.
Caso A.J. y J.A. Redolfi

Emilio Martín Macluf
DNI 31948558
Legajo: VADM06243
Carrera: Licenciatura en Administración
Universidad Siglo 21

*“Sí no sabes hacia donde se dirige tu barco,
ningún viento te será favorable”*

Séneca (4 a.c. – 65 d.c.)

Resumen

En el presente trabajo final de graduación se analiza la situación de una empresa familiar con vasta experiencia en el rubro de supermercados mayoristas llamada A.J. & J.A. Redolfi, la cual ha perdido porcentaje de rentabilidad en el último tiempo, cuando en su rubro se ve un marcado crecimiento desde hace años.

Se pretende mediante el sustento teórico que brinda la Planificación Estratégica, realizar un diagnóstico de la empresa para abordar los posibles problemas y presentar una propuesta de solución para al menos uno de ellos.

Por lo cual, se intenta realizar una evaluación de la factibilidad de abrir una sucursal en una de las ciudades más importantes del país para así lograr aumentar las ventas y en consecuencia su rentabilidad, aprovechando la situación favorable del sector.

Se llega a la conclusión que obteniendo una reducción de costos de mercaderías a través del aumento en el volumen de compras y mediante el incremento de las ventas a raíz de esta nueva sucursal, es una manera de aumentar la rentabilidad de la empresa con muy buena posibilidad de llevarse a cabo.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Mayorista – Nueva Sucursal – Rentabilidad

Abstract

The present final graduation project analyses the situation of a family business with an extensive experience in wholesale supermarket's field. They are called A.J. & J.A. Redolfi and, although the market has been going up, they've lost profitability margin in the past few years.

It is intended throughout the theoretical support provided by "Strategic Planning" to make a diagnosis and to address problems in order to come up with the best solution possible.

Therefore, an attempt is made to find out feasibility for opening a new branch in one of the most important cities in the country. This way you can take advantages of the most favorable situation of its sector by increasing sales and consequently its profitability.

It is concluded that by obtaining a reduction in cost of goods (increasing the volume of purchases) and increasing sales in a new branch, it is achievable for the company to increase profitability margin within a short term.

Keywords: Strategic Planning - Wholesale - New Branch - Profitability

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Índice de Figuras	6
Índice de Tablas	6
Introducción	1
Análisis de la situación.....	3
Descripción de la situación	3
Análisis del contexto: PESTEL.....	3
Análisis de las 5 fuerzas de Porter:	6
Cadena de valor	7
Actividades Primarias	7
Actividades de Soporte	8
Diagnostico Organizacional: FODA	9
Matriz de Ansoff	10
Marco Teórico.....	12
Planificación Estratégica.....	12
Aplicaciones actuales de la Planificación Estratégica	13
Estrategia central del Reporte de caso	14
Conclusión del MT.....	14
Diagnóstico y Discusión	15
Propuesta	17
Plan de implementación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17

Alcance.....	17
Acciones a desarrollar	18
Plan de Acción Objetivo Especifico N°1	18
Plan de Acción Objetivo Especifico N°2	18
Plan de Acción Objetivo Especifico N°4	19
Plan de Acción Objetivos Específicos N°3, N°5 y N°6	19
Diagrama de Gantt	21
Cálculo del Retorno de Inversión.....	22
Conclusión.....	23
Recomendaciones.....	23
Bibliografía	25
Anexos.....	28
Anexo N° 1 – Inmueble Cordoba Capital.....	28
Anexo N°2 – Presupuesto Legal	29
Anexo N°3 – Empresa Constructora.....	30
Anexo N°4 – Mobiliario.....	31
Anexo N°5 – Presupuesto de Reclutamiento y Selección.....	32
Anexo N°6 – Presupuesto Community Management.....	36
Anexo N°7 – Detalles de obtención de montos y porcentajes trabajados en el ROI.....	39

Índice de Figuras

Figura 1 Matriz Ansoff. Elaboración Propia en base a (Ansoff, 1957)	11
Figura 2 Mapa de ubicación del inmueble en Córdoba capital. Extraído de Google Maps.....	28

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos Específicos N°1. Elaboración Propia.....	18
Tabla 2 Objetivos Específicos N°2. Elaboración Propia.....	19
Tabla 3 Objetivos Específicos N°3, N°5 y N°6. Elaboración Propia.....	20
Tabla 4 Diagrama de Gantt. Elaboración Propia.	21
Tabla 5 Costos totales del Plan de Acción. Elaboración Propia.	22
Tabla 6 Presupuesto Muebles y Útiles. Elaboración Propia en base a MercadoLibre.....	31
Tabla 7 Estado de resultados 2018. (Canvas , 2020).	39
Tabla 8 Estado de resultado proyectado 2022. Elaboración Propia.....	40

Introducción

La crisis económica y la inflación en la Argentina ocasionan cambios en las costumbres de los consumidores, los cuales buscan adaptarse ante un contexto económico más sombrío. Una tendencia que está creciendo de manera continua en los últimos años es el aumento de consumidores finales en el canal mayorista en contraposición con supermercados e hipermercados. Según datos de (Kantar World Panel Report, 2018) las ventas en este canal aumentaron 45,9% en 2017 versus el año anterior, quizás una de las principales razones sea que los precios son más bajos, con un promedio de 7-15%, que en los canales minoristas (Kantar World Panel Report, 2018).

Teniendo en cuenta estas variables del mercado y el comportamiento de los consumidores, el problema que se detecta con la empresa analizada en este trabajo es la pérdida de rentabilidad en los últimos años que va en contra del crecimiento del sector y el desaprovechamiento de su capacidad y experiencia en un mercado más grande como el de Córdoba Capital. Por lo tanto, se presume que corre peligro de quedarse sin oportunidad de ingreso al sector a raíz de la presencia de otros grandes competidores, con fuerte presencia en el territorio nacional e internacional.

Este trabajo buscará aumentar la rentabilidad mediante el incremento del volumen de ventas al ampliar su presencia en el mercado de la ciudad de Córdoba Capital, posicionando y consolidando a A.J. & J.A Redolfi S.R.L. y para ello se propone como primer paso la apertura de un autoservicio mayorista en esta ciudad.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales (Redolfi S.R.L, s.f.). En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades (Canvas , 2020).

Como antecedentes teóricos que incentivan el enfoque de este trabajo podemos citar a (Gandolfo Gahan , 2005) que decía lo siguiente: es importante analizar escenarios o circunstancias actuales y cómo será su evolución futura para poder realizar la planeación estratégica sobre la meta que se desea lograr y la manera en que se hará.

La planificación estratégica es definida como “es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.” (Kotler & Armstrong, 2008, p 37).

En cuanto a antecedentes de campo, encontramos paralelismos con el trabajo realizado por (Jalil, 2019) ya que en el mismo se analiza una empresa familiar de Córdoba con varios años en el rubro de venta mayorista y lo que allí se busca es realizar una completa planificación estratégica que nos sirve de guía para nuestro caso. También se halla muy importante el trabajo de (Insua Shanly, 2018), el mismo se relaciona ampliamente con este ya que se habla de la incidencia del canal mayorista con respecto a los canales tradicionales de venta, explica como han crecido las ventas y las preferencias de los consumidores finales en los últimos años.

Por lo tanto, los beneficios de realizar este trabajo se fundamentan en que, con la experiencia que ha logrado esta organización en el rubro, el siguiente paso para su crecimiento sería el de competir fuertemente en un gran mercado como lo es la capital de la provincia y así lograr tener un modelo solido de autoservicio mayorista que pueda replicar para luego expandirse a lo largo del país.

Para finalizar, este análisis pretende servir como guía para cualquier actor del sector de ventas de alimentos y sentar bases para cualquier futura investigación.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Entre los años 1999 y 2004 A.J. & J.A. Redolfi abrieron un total de 3 sucursales de autoservicio mayoristas.

Como se mencionó anteriormente, Redolfi S.R.L. cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004 (Canvas , 2020).

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades (Canvas , 2020).

En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 % (Canvas , 2020).

Con todos estos datos se hace notar que la empresa aprovechó en su momento la crisis del 2001 para expandirse y aumentar sus ventas, ya que por entonces, los clientes cambiaron sus hábitos de compra en cuanto a que las familias empezaron a concurrir más a los mayoristas o en reducir el gasto comprando con más frecuencia en el almacén tradicional, lo que repercutió en un aumento de su penetración y volumen.

Por lo tanto, se puede estimar que están perdiéndose de una oportunidad de aumentar su penetración en el mercado ya que no cuenta con la presencia en Córdoba Capital donde quizás solo en esa ciudad tengan un mercado equivalente al doble que poseen en la actualidad.

Análisis del contexto: PESTEL

Con la finalidad de conocer el contexto en el que está inmersa la organización actualmente, se detallará la información a modo de análisis de situación externa; PESTEL, dado que sus

siglas señalan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales sobre organizaciones del rubro de comercio mayorista.

Desde una perspectiva política, tanto el gobierno actual como los anteriores vienen tomando medidas para fomentar el consumo y bajar la inflación, a partir de la sanción de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva se estima que las primeras medidas de gobierno, incluso antes de que el coronavirus Covid-19 alterara la vida diaria en la Argentina, el Gobierno buscó inyectar 102 mil millones de pesos en el consumo a partir de lo bonos [sic] a los jubilados y los beneficiarios de las asignaciones familiares, el programa de tarjeta de alimentos y el bono para los trabajadores asalariados de los sectores público y privado (MinutoUno, 2020).

En cuanto a los aspectos económicos el mundo está sufriendo los efectos de la pandemia provocados por el virus covid-19 y en este sentido el actual estado de cuarentena en nuestro país trae aparejado una disminución en toda la economía en general, pese a esto a una semana ya de haber finalizado marzo, el mes donde se impuso la cuarentena obligatoria para evitar la propagación masiva del coronavirus, las consultoras de consumo masivo confirmaron lo que ya venían adelantando: las ventas en los supermercados crecieron 25% respecto del mismo mes del año pasado, apalancadas fundamentalmente por los rubros de limpieza y almacén (Infobae & Donato, 2020).

Los factores sociales influyen en la organización ya que las modas y costumbres en el consumo varían a lo largo de los años, de acuerdo con el informe de venta minorista de alimentos en la Argentina elaborado por Euromonitor, la crisis económica benefició a los formatos cash and carry como Vital, Diarco y Makro durante 2016. Según la consultora, históricamente este canal gana participación durante períodos de alta inflación y caída del poder de compra. Asimismo, desde 2014 el formato comenzó a atraer a consumidores de ingresos medios, a pesar de que siempre ha sido un rubro típico de shoppers de un poder adquisitivo bajo (Lippo, 2017). El ser humano se comporta de manera insólita en momentos de crisis y de alta tensión como el que estamos viviendo con el auge del COVID-19. Actualmente, estamos observando cómo la cesta de la compra ha adquirido un tinte de supervivencia. Es una cesta de “búnker” por lo que pueda pasar y durante el tiempo que haya que aguantar (Daimiel, Patricia; Nielsen, 2020).

Con respecto al ámbito tecnológico, es muy importante hoy en día no quedarse atrás en cuanto al avance de las tecnologías en todo orden de la empresa. Por ejemplo, con la innovación en aplicaciones para celular, solo con un par de clics, los usuarios pueden comparar los precios de todos los supermercados de su ciudad y ahorrar en una misma compra hasta el 40%. Además, podrán denunciar de forma instantánea a los locales donde no se cumpla con el plan de Precios Cuidados (Rivero, 2020). También es muy importante el papel de las redes sociales en donde se puede dar a conocer las promociones, medios de pagos, consultas, etc. Inversiones en I+D, Nuevas formas de distribución, coste de acceso a nuevas tecnologías son importantes para que la empresa no pierda competitividad en el mercado. Con respecto al COVID-19 (Nielsen, 2020) nos dice que espera que los consumidores puedan tener mayores motivaciones y perciban menos barreras para buscar más activamente soluciones tecnológicas que les ayuden en las tareas cotidianas, como las compras. Para algunos consumidores, este puede ser un comportamiento totalmente nuevo (como comprar comestibles en línea por primera vez), mientras que para otros puede significar un mayor uso de lo online, o la adición de nuevas tecnologías, herramientas y software.

El factor ecológico incide en la empresa a través de las leyes y normas que buscan cuidar el medio ambiente y promover los compromisos como políticas con la sustentabilidad social y la gestión eficiente de sus recursos. También, en la actualidad, la influencia ante el cuidado del medio ambiente es muy bien visto por la sociedad y esto origina que las organizaciones busquen certificarse con organismos como USGBC, a través de la certificación LEED. La sigla LEED, en español, significa “Liderazgo en Diseño de Energía y Medio Ambiente” y es uno de los programas de certificación de edificios sustentables más utilizados en todo el mundo (USGBC, 2020).

En cuanto a los factores legales, en el año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano (Canvas , 2020). También, este tipo de organización está reglamentada en varios aspectos, como ser la Ley 25.675 de Política Ambiental que básicamente establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2002). Asimismo, la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad que se sanciona para que las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1972). Ley 18.425 de Promoción Comercial que regula

a todos los actores del rubro (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1969). También se debe tener en cuenta que por el contexto actual en referencia al COVID-19 se han dictado decretos en cuanto a la cuarentena y el aislamiento obligatorio de la sociedad, y también las actividades excluidas, en particular la de Supermercados mayoristas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Este análisis nos permite formar una estrategia de negocio a partir de establecer un marco para examinar la competencia dentro de la industria. Este análisis deriva en la articulación de 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

- **Fuerza Proveedores:**

En esta industria la relación con los proveedores y el poder de negociación con los mismos se basa esencialmente en los volúmenes de venta y en menor medida en la antigüedad de la relación comercial de sus actores, en este caso la fuerza que se ejerce es equitativa para ambos. Estos proveedores ven con buenos ojos el crecimiento de este canal de ventas mayoristas y de su rápida expansión y saben que es beneficioso para ambos lados.

- **Fuerza Clientes:**

En un momento donde la economía junto con la inflación juega un papel preponderante el consumidor final se vuelve más estratégico y busca la mejor opción para su bolsillo, esto hace que se vuelquen a las cadenas mayoristas y que su demanda en estos momentos sea creciente. Por lo tanto, no ejercen mucho poder de negociación. Además, en el ámbito mayorista, por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

- **Productos Sustitutos:**

En este sentido toda la industria maneja más o menos los mismos productos, pero lo que puede llegar a ser una amenaza es la agresiva competencia en cuanto a precios ofrecidos ya que no deja mucho margen de ganancia y es entonces cuando hay que pensar en alguna estrategia, por ejemplo, cuando la competencia ofrece una marca

propia que tienen una mayor presencia en este canal que en los retailers modernos y tradicionales, lo que significa ofrecer productos a un precio menor.

- **Nuevos Competidores:**

En esta industria la barrera de entrada y salida implica una gran erogación de dinero por lo que hace que esta fuerza será relativamente alta. Por otro lado, el atractivo crecimiento del sector de autoservicio mayorista hace que cadenas de Supermercados o Hipermercados empiecen a implementar estrategias parecidas al del sector mayorista y por lo tanto en este sentido la fuerza que ejerce es moderada.

- **Competidores y Rivalidad:**

Los actuales competidores en la industria son en su mayoría grandes cadenas mayoristas que cuentan con una extensa cantidad de sucursales a lo largo del país. Además, como se mencionó anteriormente, estas cadenas utilizan marcas propias para competir con un precio más atractivo para el consumidor final. En este punto, lo importante es controlar los costos fijos y de almacenamiento.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que nos permite analizar cuáles son las actividades que desarrolla una empresa, estas actividades son primarias y de apoyo, todas de orden estratégico y que finalmente van a contribuir de forma interrelacionada a generar una oferta de valor a los clientes. Todas esas actividades pueden ser representadas como se aprecia a continuación cada uno de sus eslabones.

Actividades Primarias

En cuanto a Logística Interna, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ha desarrollado un adecuado manejo de las mercaderías al centro de distribución y de este a las sucursales de tal manera que no afectan la labor de los operarios ni las exigencias de los clientes, además cuenta con un sistema de abastecimiento de productos de aquellas sucursales que lo requieran de manera tal que el abastecimiento se mantiene de forma constante.

Referente a las Operaciones, al tratarse de un servicio, no se puede hablar de creación del producto específico, no obstante, se denominan “operaciones” a aquellas transacciones que son realizadas con los clientes.

En cuanto a logística externa, la empresa cuenta con una flota de 73 vehículos repartidos entre todas las sucursales y por lo que, gracias a su amplia cobertura en la provincia, llevan los productos a cada cliente en un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Además, ofrece la posibilidad a los clientes recurrir con sus propios vehículos (Canvas , 2020).

Respecto a Marketing y Ventas, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Adicionalmente en cuanto a ventas, realizan a sus clientes un descuento entre el 2 % y 3 % por pago al contado, y la financiación es a 30 días (Canvas , 2020).

En relación a los Servicios Post Venta, cuentan con un asesoramiento comercial, en el cual, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días (Canvas , 2020). También han realizados encuestas a los clientes en alguna oportunidad.

Actividades de Soporte

Referente a la Infraestructura de la Empresa, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto (Canvas , 2020).

Respecto a la Gestión de Recursos Humanos, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados que tienen; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante *La Voz del Interior* y otros diarios. Dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error (Canvas , 2020).

En cuanto al Desarrollo de Tecnología, cuentan con sistemas informáticos que le permiten apoyar las labores operativas y también generan los indicadores para la toma de decisiones.

Vemos en la actividad referida a Compras que la empresa ofrece una amplia cantidad de productos de múltiples marcas, y por lo tanto para poder llevar una gestión exitosa de estos productos a tenido que desarrollar un sistema de gestión de proveedores muy sólido que permite manejar adecuadamente el stock, llevar un adecuado registro de pedidos y de reposición de tal manera que siempre cuenta con el aprovisionamiento necesario para atender la demanda de los clientes.

Luego de analizar cada eslabón de esta cadena, podríamos ponderar algunos puntos con respecto al valor que generan. Por ejemplo, los referidos a la logística, interna y externa, ya que se identifican como una clara ventaja competitiva a partir de la cual se podría generar una estrategia para que la misma sea un pilar de la organización y permitir su crecimiento. También podemos destacar como actividades que generan un margen de valor a la infraestructura, con la presencia en varios mercados; o a la gestión de compras, que permite tener un eficaz movimiento de los productos.

Diagnostico Organizacional: FODA

A continuación, se va a analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. lo que nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

- Dentro de las fortalezas de la empresa podemos destacar:
 - La vasta experiencia en el mercado y por lo tanto el conocimiento del mismo.
 - El nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores.
 - Cuenta con cinco centros de distribución propios en la provincia lo cual hace que tenga una buena cobertura del mercado (James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto).
 - Una flota de 73 vehículos propios, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.
 - Comercializa productos de grandes empresas y en algunos casos tiene la exclusividad en la distribución de algunas de ellas por las zonas donde opera.
 - Ubicación estratégica en la provincia sobre las rutas N° 9 y N° 10.
 - Alto poder de negociación con proveedores para ofrecer mejores precios.

- Entre las oportunidades tenemos:
 - El canal mayorista gana año a año participación de mercado sobre los hipermercados.
 - Por la crisis mundial y la constante inflación en el país los clientes buscan precios bajos y stockeo de productos a través de compras comunitarias.
- Las debilidades que se encuentran son:
 - No poseen sucursal mayorista en Córdoba Capital y por lo tanto no tiene presencia en esa ciudad.
 - No posee un área de Recursos Humanos, por lo tanto, carece de procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, y demás funciones de la gestión.
 - No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad y por lo tanto no pueden llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales con éxito.
 - No tiene planes de financiación para sus clientes y a raíz de ello, se pierden potenciales clientes que se manejan por ese medio.
- Las amenazas de la empresa son:
 - Competencias con otros mayoristas y distribuidores en cada localidad donde está presente.
 - Clientes muy sensibles a los precios por lo que pueden cambiar de proveedor.
 - Economía del país bastante inestable lo que pone en duda la planificación a largo plazo.
 - Nuevas políticas que restringen la libre movilidad a causa de la pandemia covid-19.

Matriz de Ansoff

Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. Esto lo hace a través de la relación entre productos y mercados de acuerdo si estos son actuales o nuevos.



Figura 1 Matriz Ansoff. Elaboración Propia en base a (Ansoff, 1957)

En este caso para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se pretende ejecutar estrategias de Desarrollo de Mercado. Las principales son:

- Desarrollar una nueva estrategia de mercadotecnia para estimular a más personas a elegir comprar en autoservicios mayoristas o a que los utilicen con más frecuencia.
- Hacer más atractivas las sucursales orientados al consumidor final.
- Presentar a los clientes un esquema de lealtad.
- Promociones especiales de oferta.
- Atraer clientes de otros segmentos del mercado.
- Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución.

Marco Teórico

Con el Marco Teórico se repasará el origen conceptual de los conceptos principales que surjan y del cual este trabajo busca sustento teórico, se indagan los orígenes de estos conceptos y los principales referentes de estas nociones, presentando un estado actualizado sobre estas ideas.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es definida por (Kotler & Armstrong, 2008, p. 37) como “el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales”. (Kotler & Armstrong, 2008) plantea que la forma de determinar cómo asignar los recursos es poder identificar qué áreas generan beneficios en la empresa en primer lugar. En segundo lugar, cuales están generando pérdida o son ineficaces, y si es necesario mantenerlas o no dentro de la estructura empresarial, y, finalmente, cuáles serían las consecuencias de eliminarlas de la estructura.

Es importante incluir a las fuerzas externas que influyen en nuestro mercado y por ello, se tiene en cuenta lo que afirma (Porter, 2006 , p. 19), “ La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio -abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso a la empresa.”

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas, es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia; así como, mejorar e innovar para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Otra ventaja considerable de la planificación estratégica es que permite disponer a las organizaciones de suficiente flexibilidad para ajustar los objetivos una vez que el proceso está en marcha. Se puede decir que permite anticiparse a las dificultades y promueve el seguimiento de las acciones emprendidas facilitando el control de toda la organización y de sus miembros.

Cabe destacar, una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, sin importar lo eficiente que pueda ser una empresa en el contexto interno. En este sentido, (París, 2005, p. 58) afirma “la planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica. Pero la planificación estratégica también falla y el Plan estratégico, en lugar de ser un instrumento útil puede convertirse en un instrumento de doble filo”.

También, algunas organizaciones presentan prejuicios y desconfianzas ante la novedad que supone la planificación estratégica, lo que se conoce como *resistencia al cambio*. La *falta de datos* es otro causante de fallas en la Planificación Estratégica, sucede cuando no se tiene información suficiente o relevante sobre el entorno. A su vez, cuando la incertidumbre en el entorno es elevada, la complejidad para determinar fortalezas y debilidades se multiplica dado que los datos recogidos no son exactos, esto es *la imposibilidad de realizar previsiones fiables* (Navajo, 2009).

Si se planea estratégicamente, una empresa puede tener debilidades o fallas en lo interno, pero puede tener éxito, siempre y cuando se utilicen las estrategias apropiadas.

Aplicaciones actuales de la Planificación Estratégica

Las estrategias para mantenerse competitivo y las premisas básicas de lo que supone una buena administración de negocios, es lo que ha cambiado gracias a los conocimientos, tecnologías y las nuevas necesidades de la economía internacional. Como establece (Corredor, 2007)“una organización apta en esta época, tendrá que entenderse con al menos tres (3) variables intermitentes que afectarán su funcionamiento y que no será posible eludir: complejidad, inestabilidad e incertidumbre”.

Podemos nombrar algunos paradigmas de gestión que han cambiado en el último tiempo según (Staff IEXE Universidad, 2020):

- Las empresas deben reducir sus ciclos de planeación y producción para poder operar a la misma velocidad que el mercado en el que quieren competir.
- No basta saber qué objetivo se va a alcanzar, es importante saber para qué. El propósito es indispensable durante la implementación de una estrategia puesto que, durante la misma, será necesario tomar decisiones difíciles y hacer sacrificios.
- El nuevo paradigma implica no solo producir más, sino innovar, es decir, crear valor y no únicamente capturarlo.

- Fomentar la figura del intrapreneur, quien es un emprendedor interno, es decir, un empleado de la empresa que presenta y/o desarrolla nuevas ideas o iniciativas de negocio para la organización.
- Durante el siglo XX regularmente, se contaba con información parcial o escasa para respaldar análisis significativos. No obstante, gracias al Big Data, en la actualidad, sucede justo lo contrario.

Estrategia central del Reporte de caso

De acuerdo con el pensamiento de Peter Drucker, existen claras evidencias de que todos los productos y servicios (incluso los ofrecidos por las mejores y más sólidas organizaciones) muestran un ciclo natural e irreversible de crecimiento, estabilización y declinación, que es similar al que experimentan los organismos vivos. La diferencia radica en que las organizaciones humanas tienen la opción de generar nuevas etapas de desarrollo que las vuelven autosustentables a lo largo del tiempo.

Por ello, es poco recomendable que las organizaciones opten por mantener inalterables sus líneas de productos y servicios, sus clientes y los mercados en los que desarrollan sus actividades. Frente a los cambios en las tecnologías y en las preferencias de sus mercados, las empresas cuentan con una amplia variedad de opciones, y una de las que se pretende usar en este trabajo es la estrategia propuesta por (Ansoff, 1957) de Desarrollo de Mercado, esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Conclusión del MT

Para abordar este trabajo se necesitó de un hilo conductor que guiara todo el proceso, desde su propia concepción hasta sus resultados finales. Este hilo conductor, denominado Planificación Estratégica, fue el pilar que estructuró cada etapa de avance del trabajo, otorgando a cada una de estas un sentido lógico y coherente, posibilitando arribar a resultados confiables y a cursos de acción propuestos basados en un sustento teórico-práctico importante.

Diagnóstico y Discusión

Luego de presentar las herramientas de análisis para la empresa, se puede obtener una “foto” actual de la situación de la misma y salen a luz algunas situaciones a considerar para poder empezar a definir una estrategia.

Por un lado, está claro que el cambio de paradigma en cuanto a la elección del canal de compra, por parte de los clientes finales, desde los supermercados hacia los mayoristas es una realidad que crece año tras año, y todo esto a pesar de fenómenos como el deterioro de la economía, una inflación elevada o la actual contingencia de la pandemia de covid-19. Esto se podría explicar según la teoría de los consumidores expuesta por el economista (Perloff, 2004) estos actúan de manera racional, buscando siempre el mayor beneficio posible, es de esta manera que evalúan sus retenciones presupuestales y calculan la mejor combinación de producto que puedan comprar y que les genere la mayor satisfacción posible.

Se entiende que el canal mayorista funciona como un intermediario entre proveedores y los encargados de ventas al consumidor final que luego deben vender los productos en sus tiendas. Históricamente los precios sugeridos por estos proveedores a los mayoristas han sido hasta un 25% más bajos que el sugerido a los supermercados. Cuando el consumidor final comienza a hacer sus compras en el mayorista puede encontrar este beneficio directamente en las góndolas. Esta estructura de precios también deja al canal mayorista con una estructura de márgenes también más baja, aproximadamente un 10% menos que los minoristas.

Por lo tanto, hay datos suficientes que muestran el crecimiento en general del sector mayorista en los últimos años. Aprovechando las fortalezas que se detectan en cuanto a precios, infraestructura y posición geográfica, se propone ganar una cuota más grande del mercado compitiendo no solo con el retail¹ de supermercados mayorista si no también con las demás cadenas de minoristas del país. Para esto, primero, es importante solucionar algunos problemas internos, como ser la falta de manejo y capacitación del personal, falta de estrategia de marketing, ausencia de planes de financiación, etc.; y segundo, reabrir la sucursal en la ciudad de Córdoba Capital donde se encuentra un amplio mercado de familias dispuestas a movilizarse

¹ Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

para conseguir mejores ofertas de productos y por lo tanto ganar en volumen de ventas y penetración, que es la estrategia principal que se plantea en este proyecto.

Este proyecto sugiere abrir o reabrir una sucursal en Córdoba Capital por los siguientes motivos:

1. Costo: actualmente Redolfi cuenta con un inmueble en esa ciudad, ubicado en Antonio del Viso 19 (véase Anexo 1) , en el barrio de Alta Córdoba. Esto supone un ahorro en la inversión de un nuevo predio o en alquileres futuros, sin omitir que es una buena ubicación estratégica para el rubro.
2. Análisis Geográfico y Demográfico: Se sabe, a través de distintos censos (Municipalidad de Córdoba, 2017), que la cantidad de hogares² en la ciudad de Córdoba Capital asciende a más de 414 mil y por lo tanto es un gran mercado potencial. Por otro lado, la cantidad aproximada de comercios o competidores en el rubro entre mini-mercados, supermercados e hipermercados, es de 260.
3. Historia Expansiva: A lo largo de su historia Redolfi demostró tener una visión de empresa líder del mercado en la que participa y con ello su constante expansión.
4. Proximidad: La ciudad se encuentra a 110 km aproximadamente del centro de distribución principal en la ciudad de James Craik y por la autopista número 9, a tan solo 1 hora de viaje.

Redolfi actualmente cuenta con otras sucursales en distintas ciudades y una vasta experiencia que juegan a favor al momento de plantearse este proyecto. En cuanto a su canal distributivo, se puede afirmar que es óptimo debido a la gran infraestructura con la que cuentan y a la buena relación con sus proveedores.

² Se entiende por Hogar a una persona o grupo de personas que viven bajo el mismo techo y comparten los gastos de alimentación. (Municipalidad de Córdoba, 2019)

Propuesta

Plan de implementación

La siguiente propuesta está basada en concordancia a la historia expansiva de la empresa a lo largo de sus años y siguiendo su visión de “*ser una empresa líder en el mercado*”, transmitiendo los valores de una empresa familiar del interior de Córdoba y manteniendo el impulso de crecimiento y desarrollo transmitido por las anteriores generaciones fundadoras de la marca. Por lo que se puede afirmar que se está de acuerdo con la Visión, Misión y Valores propuestos por la empresa.

Objetivo General

Incrementar en un 5 % la rentabilidad anual de la empresa Redolfi SRL a través de un aumento en las ventas en el lapso de 24 meses.

Objetivos Específicos

1. Reformar el inmueble de Córdoba Capital para poder abrir una sucursal de ventas mayoristas y estar operativos en 6 meses.
2. Contratar al nuevo personal comprendido por 7 personas para la sucursal y capacitarlos en un plazo de 6 meses.
3. Lograr captar al 70% de los clientes del área primaria de influencia en el primer año.
4. Renegociar la compra de mercaderías con los proveedores al aumentar el volumen de las mismas para reducir el costo de ventas un 3% en el primer año.
5. Aumentar las ventas un 50% en Córdoba Capital al establecer un punto de venta local, además de la distribuidora ya existente, en el plazo de 18 meses.
6. Duplicar la cantidad de clientes de toda la empresa para poder mejorar la rentabilidad de la empresa en 2 años.

Alcance

La propuesta se llevará a cabo a partir del segundo semestre del año 2020, para ser empleado en la ciudad de Córdoba Capital

Acciones a desarrollar

Plan de Acción Objetivo Especifico N°1

En el presente apartado se efectúa un detalle de las características que deberá tener las instalaciones del proyecto, aspectos legales que condicionan la instalación de la sucursal y condiciones de seguridad. A partir de estos requerimientos se podrá evaluar la mejor alternativa de llevar a cabo refacciones, ampliaciones o construcciones.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Los aspectos legales que condicionan la instalación de la sucursal. (Localización del negocio, Condiciones del depósito, Habilitación Comercial, Impuestos a tributar, Personal a contratar)	03/08/2020	02/11/2020	-	Asesoría Externa	-	Estudio Jurídico	\$ 42.850,00	Presupuesto (Ver Anexo 2)
Construcción de las instalaciones necesarias. Se prevé que la sucursal debe contar con 4 áreas diferenciadas: 1. Depósito y exposición. 2. Oficinas Administrativas y Caja. 3. Servicios Personal (vestidores, baños, kichenette) 4. Zona Fría.	03/08/2020	30/01/2021	-	Asesoría Externa	-	Empresa Constructora	\$ 24.986.940,00	Presupuesto (Ver Anexo 3)
Inversión en Mobiliario y Equipo	03/08/2020	03/09/2020	-	Gerente de administración y Finanzas	Sueldo	-	\$ 150.000,00	Presupuesto (Ver Anexo 4)

Tabla 1 Objetivos Específicos N°1. Elaboración Propia.

Plan de Acción Objetivo Especifico N°2

En simultaneo con el objetivo número 1, para la conducción, manejo y administración de la sucursal será necesario contratar personal para los distintos puestos ya que la estructura actual de la empresa no permite que los empleados de casa central se aboquen a nuevas actividades. También, se describen las características y capacitación requerida por el personal que la empresa requiere para funcionar.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de personal a través de publicación en los diarios de mayor circulación. Se habilitará una casilla de mails para la recepción de currículum.	01/10/2020	30/10/2020	-	Asesoría Externa	-	Licenciado en RRHH	\$ 347.370,63	Presupuesto (Ver Anexo 5)
Selección de personal con entrevistas.	01/11/2020	30/11/2020	-	Asesoría Externa	-	Licenciado en RRHH	-	-
Capacitación del nuevo personal a cargo de sus pares en cada puesto en casa centra.	01/12/2020	30/12/2020	-	Múltiples Áreas	Sueldo	-	-	-
Acondicionar al nuevo local con el personal ya capacitado.	04/01/2021	30/01/2021	-	Múltiples Áreas	Sueldo	-	-	-

Tabla 2 Objetivos Específicos N°2. Elaboración Propia.

Plan de Acción Objetivo Especifico N°4

Para poder llegar al objetivo general de conseguir una rentabilidad del 5% es necesario además de aumentar el volumen de ventas, disminuir los costos de las mismas. Por lo tanto se plantea negociar con los proveedores una disminución de al menos 3% por la compra de mercaderías ya que se pretende aumentar los pedidos. Tal cual se indica en (Canvas , 2020), “El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.”

Plan de Acción Objetivos Específicos N°3, N°5 y N°6

Para cumplir con estos objetivos se realizará una campaña integral de Marketing, a fin de lograr el posicionamiento de la sucursal nueva y de la marca A.J. & J.A. Redolfi como referente para el mercado de venta mayorista de artículos de consumo masivo.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratar a un Community manager que genere contenidos posicionando a la empresa en las redes y captar al público del área de Córdoba Capital.	04/01/2021	31/03/2021	Community Manager	Asesoría Externa	-	Community Manager	\$ 15.000	Tarifario ACMA (Anexo 6)
Publicar una semana antes de la inauguración media página de los diarios de mayor circulación de la zona	24/01/2021	31/01/2021	Gerente de ventas	Ventas	Sueldo	-	-	-
Lanzamiento de ofertas especiales para los comerciantes de la zona de afluencia del nuevo local	01/02/2021	26/02/2021	Gerente de ventas	Ventas	Sueldo	-	-	-
Medición parcial de resultados de rentabilidad.	01/04/2021	08/04/2021	Gerente de ventas	Ventas	Sueldo	-	-	En esta fecha se realiza un corte para medir la rentabilidad del primer trimestre de operaciones.

Tabla 3 Objetivos Específicos N°3, N°5 y N°6. Elaboración Propia.

Cálculo del Retorno de Inversión

A través de esta herramienta se mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero, con el fin de ser un complemento para la toma de la decisión por parte de la Directiva de la organización para la efectiva implementación del plan.

Se contemplan todos los costos involucrados del proceso. (Detalles en Anexo N°7)

Planes de Accion	Costo
Aspectos Legales	\$ 42.850,00
Construccion.	\$ 24.986.940,00
Mobiliario y Equipos.	\$ 150.000,00
Reclutamiento y selección.	\$ 347.370,63
Community Manager	\$ 15.000
Costo Total	\$ 25.542.160,63

Tabla 5 Costos totales del Plan de Acción. Elaboración Propia.

La inversión total del plan de implementación “Ceteris Paribus”, suma una totalidad de \$ 25.542.160,63.

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{BAII} - \text{valor total de la inversión}}{\text{valor total de la inversión}} \right) \times 100$$

$$\text{ROI} = \left(\frac{\$ 128.110.765,03 - \$ 25.542.160,63}{\$ 25.542.160,63} \right) \times 100$$

El margen económico generado a final del proyecto por la implementación del plan será de \$ 128.110.765,03 (Beneficio antes de intereses e impuestos BAI) “Ceteris Paribus”, lo que representa un porcentaje de recuperación de 402 %.

Conclusión

A modo de conclusión, luego de haber analizado la empresa y su sector mediante las distintas herramientas de diagnóstico, y con el objetivo de encontrar el o los posibles problemas de ésta, se pudo identificar una relación inversa entre el índice de crecimiento del sector y la rentabilidad de la empresa.

Por lo cual, se planteó una propuesta para aumentar el margen neto que mide la rentabilidad mediante un incremento en las ventas y consecuentemente, una reducción del costo de las mismas a raíz de una renegociación con los proveedores, argumentando un mayor volumen de pedidos.

Para lograr este objetivo, se sugiere una expansión de su mercado hacia un nuevo punto de venta masivo de gran densidad poblacional y que presenta muchas ventajas en cuanto a su factibilidad de realización.

Por ello, al abrir una sucursal en Córdoba Capital, se podrá incrementar dicho margen neto, que actualmente es de un 2% para llevarlo a un 5% en el plazo de 2 años y con posibilidades de crecimiento aun mayores.

Esto es posible ya que, al tener una buena relación con los proveedores se presume que con un descuento de al menos el 3% ya se lograría el objetivo. Y también mediante una buena campaña de publicidad y promoción a cargo del Community Manager que cree contenido específico y sectorizado, se logrará captar los clientes necesarios que permitan alcanzar el volumen de ventas requerido.

Finalmente, se espera que la correcta implementación y ejecución de la propuesta brindada traerá beneficio a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que permitirán consolidar su participación en el mercado y será el punto de partida para continuar trazando los lineamientos que llevarán a la empresa a cumplir con su visión, misión y valores.

Recomendaciones

Se recomienda la creación de un área específica de Recursos Humanos que formalice todos los procesos de selección, capacitación y seguimiento de los empleados ya que esto además de brindar profesionalismo, se hace necesario por el nivel de crecimiento que ha logrado esta empresa.

También, se detecta la falta de un proceso formalizado de comunicación interna ya la empresa no posee canales que permitan transmitir los mensajes de manera adecuada y esto

lleva a una baja en productividad, procesos de inducción engorrosos, promoción interna ineficaz, perjudicando el clima organizacional y generando insatisfacción en los trabajadores.

Además, se sugiere un plan de comunicación externa ya que se trata de una empresa que tiene presencia en diferentes zonas geográficas y seguramente cuenta con clientes con diferentes características entre sí y el feedback que se logra de esto es muy importante para la toma de decisiones que se realicen.

Por último, se recomienda mejorar su plan de marketing en cuanto a la publicidad que realiza, ya que se percibe como escasa al compararla con la de sus competidores y quizás acudiendo a profesionales en este rubro que puedan ser más agresivos, se logre aumentar las ventas en cada sucursal.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*.
- Arce, C. (09 de julio de 2018). *Nielsen*. Obtenido de CASH & CARRY: UN FORMATO POR DESCUBRIR: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/cash-and-carry-un-formato-por-descubrir/>
- Canvas . (2020). *Caso Redolfi*.
- Corredor, J. (2007). *La Planificación: Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicacion en el siglo XXI*. Caracas: Vadell Hermanos .
- Daimiel, Patricia;Nielsen. (27 de Marzo de 2020). *Los seis comportamientos del consumidor ante el covid-19*. Obtenido de Perspectivas-Informe: <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2020/seis-comportamientos-del-consumidor-ante-covid-19/>
- Direccion General de Estadistica y Censos. (2010). *Total de viviendas*. Cordoba.
- Gandolfo Gahan , J. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. . AGUILAR.
- Infobae, & Donato, N. (09 de abril de 2020). *Infobae Economico*. Obtenido de Por el coronavirus, las ventas en los supermercados crecieron en marzo un 25 por ciento: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/09/por-el-coronavirus-las-ventas-en-los-supermercados-crecieron-en-marzo-un-25-por-ciento/>
- Insua Shanly, H. (2018). La Revolución de Los Mayoristas y la relación de los supermercados. Caso Walmart. *Trabajo de Grado*. Universidad de San Andres. Escuela de Negocios, Buenos Aires.
- Jalil, M. (2019). Planificación Estratégica para la empresa Tanus Jalil e Hijo S.R.L. (*Trabajo Final de Grado*). Universidad Siglo 21, Cordoba.
- Kantar World Panel Report. (2018). *Cash & Carry booming and blooming "The growing popularity of Cash & Carry in LATAM"*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing Octava edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Lippo, F. (28 de Septiembre de 2017). *Apertura Negocios*. Obtenido de La estrategia de los mayoristas para ganarles a los hipermercados: <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-los-mayoristas-para-seguir-ganandoles-a-los-hipermercados--20170928-0001.html>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (30 de octubre de 1969). *PROMOCION COMERCIAL*. Obtenido de LEY N° 18.425: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/190502/norma.htm>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (21 de abril de 1972). *LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. Obtenido de LEY N° 19.587: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (06 de noviembre de 2002). *POLITICA AMBIENTAL NACIONAL*. Obtenido de Ley 25.675: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (20 de Marzo de 2020). *Emergencia Sanitaria COVID-19*. Obtenido de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio: <https://www.argentina.gob.ar/emergencia-sanitaria-covid-19-aislamiento-social-preventivo-y-obligatorio>
- Mintzberg, H. Q. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- MinutoUno. (23 de Abril de 2020). *En febrero se había empezado a recuperar el consumo*. Obtenido de MinutoUno: <https://www.minutouno.com/notas/5097808-en-febrero-se-habia-empezado-recuperar-el-consumo>
- Municipalidad de Cordoba. (2019). *Gobierno Abierto*. Obtenido de Córdoba, una ciudad en cifras: https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia2019-version-final_bIwxG3z.pdf
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- Nielsen. (20 de Abril de 2020). *Covid-19: El Inesperado Catalizador Para La Adopcion De Tecnologia*. Obtenido de FMCG & RETAIL: <https://www.nielsen.com/pr/es/insights/article/2020/covid-19-el-inesperado-catalizador-para-la-adopcion-de-tecnologia/>
- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Perloff, J. (2004). *Microeconomía*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva*. Mexico TRIGESIMA SEXTA REIMPRESION: COMPAÑIA EDITORIALCONTINENTAL.

Rivero, A. (02 de enero de 2020). *LMCipolletti*. Obtenido de Una app cipoleña que ayuda a ahorrar en el súper: <https://www.lmcipolletti.com/una-app-cipolena-que-ayuda-ahorrar-el-super-n674896>

Redolfi S.R.L. (s.f.). *Historia de pequeña gran empresa*. Obtenido de Redolfi S.R.L: <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

Staff IEXE Universidad. (05 de Enero de 2020). *Los 7 Paradigmas de la Gestión que Cambiarán Durante el Siglo XXI*. Obtenido de IEXE Universidad: <https://www.iexe.edu.mx/blog/los-7-paradigmas-de-la-gestion-que-cambiaran-durante-el-siglo-xxi.html>

USGBC. (2020). *LEED rating system*. Obtenido de The U.S. Green Building Council: <https://www.usgbc.org/leed>

Anexos

Anexo N° 1 – Inmueble Córdoba Capital




Figura 2 Mapa de ubicación del inmueble en Córdoba capital. Extraído de Google Maps.

Anexo N°2 – Presupuesto Legal**PRESUPUESTO DE HONORARIOS**

El presente comprende las siguientes actividades y trámites administrativos, tendientes a una habilitación del comercio solicitante. Incluyendo los gastos y los honorarios. Asimismo, se incluye la supervisión en la contratación del personal para la empresa.

En concepto de gastos y honorarios, se establece la suma de 25 IUS. Siendo el valor del IUS al 25/06/2020 es de \$1714, lo que equivale a la suma de pesos cuarenta y dos mil ochocientos cincuenta con 00/100 (\$42850,00).

Asimismo, se propone de forma opcional la contratación del servicio de asesoramiento jurídico del estudio, en la suma de 6 IUS, es decir pesos diez mil doscientos ochenta y cuatro (\$10284), por mes.



Dr. Alvaro Joaquín Vanetta
Abogado
M.P. 4532

Anexo N°3 – Empresa Constructora

757,18

REMEDIACION DE GALPON PARA VENTA MAYORISTA

ZONA 1	DEPOSITO- VENTA	MODALIDAD ACOPIO EN RACK METALICOS- ESTANTERIAS DEPOSITOS	60% SUP TOTAL	454,31
ZONA 2	ZONA FRIA-EXHIBICION	CAMARA FRIA PARA DEPOSITOS- HELADERAS DE EXHIBICION	10% SUP TOTAL	75,72
ZONA 3	CARGA Y DESCARGA	INGRESO DE CAMIONES/PROVEEDORES PARA REPOSICION DE MERCADERIA	15% SUP TOTAL	113,58
ZONA 4	ADMINISTRACION	CAJA/S DE VENTA- OFICINAS PRIVADAS-ZONA P/PERSONAL- BAÑOS/VESTIDORES	15% SUP TOTAL	113,58

757,18 M2

PRECIO X M2 DE ACUERDO A ZONAS A REFACIONAR

			\$ X M2	TOTAL \$
ZONA 1	DEPOSITO- VENTA		25000	11357700
ZONA 2	ZONA FRIA-EXHIBICION		75000	5678850
ZONA 3	CARGA Y DESCARGA		20000	2271540
ZONA 4	ADMINISTRACION		50000	5678850
			\$	24986940

Anexo N°4 – Mobiliario

Muebles y Útiles	Precio por unidad	Cantidad	Total
Combo Escritorio En L Mesa D Pc Rinconero Biblioteca Oficina	\$ 15.000,00	2	\$ 30.000,00
Silla de oficina	\$ 6.000,00	6	\$ 36.000,00
Computadora Hogareña/oficina +lcd De 19	\$ 24.000,00	2	\$ 48.000,00
Impresora A Color Multifunción	\$ 16.000,00	1	\$ 16.000,00
Útiles varios	\$ 20.000,00	1	\$ 20.000,00
TOTAL			\$ 150.300,00

Tabla 6 Presupuesto Muebles y Útiles. Elaboración Propia en base a MercadoLibre.

Anexo N°5 – Presupuesto de Reclutamiento y Selección

Presupuesto;

Personal profesional y ejecutivos

METODOLOGIA DEL SERVICIO

A continuación describimos las principales actividades desarrolladas en nuestros procesos:

- **Relevamiento del perfil:** realizamos un exhaustivo relevamiento del perfil deseado por nuestros clientes con el fin de lograr una óptima comprensión de su necesidad y un alineamiento estratégico con sus objetivos de negocio.
- **Análisis del mercado y búsqueda de potenciales candidatos:** Una vez aceptada la propuesta económica, se efectúa el proceso de reclutamiento y búsqueda en nuestra base de datos, en portales web de reclutamiento con costo a cargo de Bayton Professional, en redes profesionales y realizando prácticas de head hunting si fuera necesario.
- **Preselección primaria de CV's:** Los candidatos cuyos resumes son compatibles con los requerimientos del perfil son contactados telefónicamente o por la vía que se considere más conveniente para chequear interés en la posición y compatibilidad general con las condiciones del puesto.
- **Entrevista personal:** Se realiza una/dos entrevista personales a cargo de consultores especializados con foco en la historia laboral, educación y formación, estilo de gestión, compatibilidad con la cultura organizacional y el proyecto del negocio. Se evalúan competencias a través del método BEI (Behavioural Events Interview).
- **Verificación de antecedentes:** Realizamos un chequeo previo de referencias laborales, estado en el Nosis y confirmación de título académico. Verificamos las referencias laborales provistas por los candidatos buscando detalles de comportamiento pasado que provean evidencias de experiencia y desempeño del candidato en sus trabajos anteriores.
- **Selección de los candidatos finalistas:** El número de candidatos a presentar será de tres candidatos por puesto a cubrir. Todos los candidatos serán presentados con su CV e informe detallado de entrevista.
- **Entrevista de la short- list de finalistas:** Coordinamos las entrevistas con el cliente y los finalistas, en función de la elección del cliente, quien podrá entrevistar en nuestras oficinas si así lo deseara.

- **Evaluación Psicotécnica:** Contamos con un equipo de psicólogos especializados en evaluaciones de profesionales, niveles gerenciales y de alta dirección. Centramos nuestros informes en las competencias que el cliente defina como claves para la posición. Nuestro servicio de Búsqueda Ejecutiva incluye, sin costo para el cliente, el Servicio de Evaluación Psicotécnica de hasta **tres candidatos finalistas** por posición buscada. Si el cliente solicitara evaluaciones psicotécnicas adicionales, éstas serán a su cargo.
- **Seguimiento:** Nos interesa velar por el estándar de calidad de nuestros procesos y el grado de satisfacción de nuestros clientes. Con este objetivo, mantenemos contacto con el cliente con posterioridad a la finalización del proceso, a fin de obtener retroalimentación respecto al desempeño de la persona seleccionada, durante los primeros meses en la posición. Ofrecemos una sesión de coaching de seguimiento al candidato ingresado en caso que fuera solicitado y consensuado con el cliente.

COTIZACIÓN

El precio total del servicio será de **12% de la remuneración anual bruta** (salario, bonus y otros beneficios) que se pacte abonar al candidato seleccionado durante su primer año de trabajo, más IVA.

Condiciones de pago:

En dos cuotas:

- El 30% del honorario al inicio de la búsqueda.
- El saldo restante, 70%, al ingreso de la persona seleccionada.

A los fines de facturar el inicio de los procesos se tomarán como base las siguientes remuneraciones:
(Nombre de la posición): Salario

Administrativos, Cajeros, reposidores

MODALIDAD DEL SERVICIO

A continuación, describimos las principales actividades a desarrollar y los resultados esperados:

- **Relevamiento** del perfil con el área de Selección - tarea crítica pendiente de realización. Un consultor concurrirá a sus oficinas y relevará el perfil con el jefe de línea directo de la posición. Ponemos también a disposición nuestras oficinas para realizar este proceso.
- **Una vez aceptada la propuesta económica por parte del cliente, se efectúa el proceso de reclutamiento y búsqueda** en la base de datos de nuestras oficinas, en sitios Web de reclutamiento con costos a cargo de nuestro (Bumeran, Execuzone) y en redes sociales (Facebook).
- **Preselección primaria de CV's** en base a pre- entrevista dirigida telefónica: los candidatos cuyo resumes aplican formalmente al perfil, son contactados por teléfono para chequear interés en las distintas posiciones.
- **Con los candidatos pre- aprobado por la entrevista telefónica, se realiza una entrevista personal** con los interesados, a cargo de personal profesional especializado, con énfasis en la historia laboral del candidato, personalidad y carácter, educación y formación complementaria-.
- **Chequeo previo de referencias laborales, estado en el Nosis y confirmación de título académico:** verificamos referencias laborales provistas por los candidatos buscando detalles de comportamiento pasado que provean evidencias de conocimientos y desempeño del candidato en sus trabajos anteriores. Cabe destacar que no es posible chequear las referenciales actuales, en cuyo caso consultaremos antecedentes de trabajos anteriores con previo consentimiento del candidato. Consultamos además antecedentes crediticios a través de sistema Nosis y analítico de estudios secundarios.
- **Selección de los candidatos finalistas más aptos para el puesto de trabajo.** El número de candidatos a presentar será de tres a cuatro candidatos por puesto a cubrir. Todos los candidatos serán presentados con su CV e informe de entrevista que detallará los resultados de las entrevistas y evaluaciones realizadas y las pretensiones salariales de los candidatos. El informe contiene una síntesis con la gestión general del proceso (reclutamiento y selección) y los antecedentes de evaluación de los candidatos seleccionados para el cargo.
- **Entrevista de la short- list de finalistas con el cliente**
Coordinamos las entrevistas con el cliente y los finalistas, en función de la elección del cliente. contarán con el asesoramiento de nuestro equipo en las negociaciones de contratación.

Evaluación Psicológica

Se recomienda implementar esta etapa una vez que el cliente ya ha realizado una primera entrevista con los candidatos, y decida quien está en mejores condiciones de continuar en el proceso. De esta manera, nos dará feedback sobre sus observaciones, las cuales son comunicadas a la Psicóloga a cargo del proceso quien profundizará la indagación sobre aspectos especiales de interés para el cliente. La evaluación nos permite inferir las características actitudinales y de personalidad. Se aplican tests proyectivos y/o pruebas psicométricas para medir competencias específicas. Como resultado de esta etapa, presentamos un informe descriptivo de las características psicológicas de la persona evaluada.

Los honorarios de las evaluaciones psicológicas están a cargo del cliente.

• **Seguimiento**

Nos interesa velar por el estándar de calidad de nuestros procesos y el grado de satisfacción de nuestros clientes. Con este objetivo, mantenemos contacto con el cliente con posterioridad a la finalización del proceso, a fin de obtener retroalimentación respecto al desempeño de la persona seleccionada, durante los primeros meses en la posición.

Cotización

El precio total del servicio será el que surja del total del sueldo bruto

Tipo de Posición	Coefficiente a aplicar
Administrativos, analistas, asistentes, operarios en general, reposidores, cajeros.	100% de la remuneración mensual total bruta (remuneración base fija más remuneración variable)

Condiciones de pago:

En dos cuotas:

- El 30% del honorario al inicio de la búsqueda.
- El saldo restante, 70%, al ingreso de la persona seleccionada.

A los fines de facturar el inicio de los procesos se tomarán como base las siguientes remuneraciones:
(Nombre de la posición): Salario

Coordinamos las entrevistas con el cliente y los finalistas, en función de la elección del cliente Fortuna Silver Mines Inc. contarán con el asesoramiento de nuestro

Anexo N°6 – Presupuesto Community Management

1



TARIFARIO ACMA (a Octubre 2019)

Este tarifario es una referencia de los precios **promedios** de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) **por mes**. No incluye la generación de contenido ni edición (*).

(*) La segunda parte del cuadro tiene un apartado para la **generación de contenido**.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

Aclaración: Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Planes →									
Item ↓									
Post En Twitter	1800	2100	2400	2500	2800	3100	4200	4900	5900
Post En Facebook	2100	3100	3300	2800	3500	3800	3300	4000	5000
Post En Instagram	2100	3100	3300	2800	3500	3800	3300	4000	5000
Post En Pinterest	2100	3100	3300	2800	3500	3800	3300	4000	5000
Post En Snapchat	2100	3100	3300	2800	3500	3800	3300	4000	5000
Post En Youtube	2400	2700	3400	3100	3400	3700	4500	5100	6100
Actualiz. Sitio Web	2700	3100	3500	3400	3700	4000	6000	6700	7700
Social Media Plan	12300			15000			23000		
Contestar Emails con consultas	5100			6800			7900		
Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	6900			7800			10500		



GENERACIÓN DE CONTENIDO									
Sesión fotográfica en locación (1 cámara, hasta 2 horas)	9500			11000			13000		
Sesión fotográfica en locación (1 cámara, hasta 2 horas)	4500			5250			6100		
Foto de Producto	1550			1950			2400		
Escaneo digital (por unidad)	180			215			245		
Filmación por hora, incluye una cámara full HD, micrófono y luz	5900			6800			7900		
Mailing publicitario/newsletter con vínculos activos	4200			5100			6950		
Retoque digital: costo por imagen, retoque digital, fotomontaje, restauración etc.	1250			1800			2500		
Editorial blog	2700	3100	3750	5800	6100	7500	5100	6250	7200



Ejemplo:

Como ejemplo tenemos una cuenta de una Pinturería con 3 sucursales (es una Pyme) que necesita 5 veces por semana posteos en Facebook, Twitter e Instagram las ofertas, ellos proveen las imágenes y la info, también necesitan moderar los comentarios de todas las redes sociales y hacer una campaña invirtiendo dinero en las redes sociales optimizando el targeting para mejorar la precisión de la inversión.

El presupuesto tentativo mensual sería:

Twitter	\$2800
Facebook	\$3500
Instagram	\$3500
Moderación de comentarios full time	\$7800
Total	\$17600 (mensual bruto)
Social Media Plan	\$15000 (por única vez)
Total con Social Media Plan	\$32600

Fuentes:

- Cámara de Diseñadores En Comunicación Visual del CCIRR
- <http://vilmanunez.com/2014/02/03/sueldos-community-managers-espana-latinoamerica/>
- <http://empleosm.com/cuanto-cobra-community-manager/>
- <http://tarifario.org/>
- Cotejo de presupuestos de distintos CM

Anexo N°7 – Detalles de obtención de montos y porcentajes trabajados en el ROI

Según los Estados de Resultado al cierre del 31/12/2018 de Redolfi:

	Anexo	al 31/12/2018	%	
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	100,00%	
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	78,37%	
Resultado Bruto		68.959.226,30	21,63%	Margen Bruto
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	2,41%	
Comercialización	VII	11.375.121,39	3,57%	
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	15,65%	
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	12,39%	
Resultado NETO		10.417.452,07	3,27%	
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05		
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	2,99%	
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	1,05%	
Resultado Final		6.195.536,11	1,94%	Margen Neto

Tabla 7 Estado de resultados 2018. (Canvas , 2020).

Lo que se pretende es llevar el margen neto de 1,94% a 5%, por lo tanto los beneficios netos tienen que aumentar.

Para lograr esto se negocia con los proveedores un descuento en el costo de las ventas de un 3% adicional ya que se incrementará el volumen de compras, esto es:

Margen de Costo de Ventas actual: 78,37% – 3% = 75,37%

Ajustando por inflación hasta junio del 2020 (65,9%) y proyectando que se ha duplicado las ventas hasta 2022, “Ceteris Paribus” se logra un margen neto o Rentabilidad del 5%:

*El margen neto es un ratio financiero que permite medir la **rentabilidad** de una empresa. Para obtenerlo se divide el beneficio neto entre las ventas.*

$$\text{Margen Neto} = \frac{\$ 52.297.108,95}{\$ 1.057.969.675,35} \times 100 = 5\%$$

ESTADO DE RESULTADOS					
	Ajustado por inflacion a Junio 2020		Proyeccion 2022	%	
Total Ventas del Ejercicio	\$ 528.984.837,68		\$ 1.057.969.675,35	100,00%	
Total Costos de Ventas	\$ 398.711.321,18		\$ 797.422.642,36	75,37%	
Resultado Bruto	\$ 130.273.516,50		\$ 260.547.032,99	24,63%	Margen Bruto
Gastos					
Administración	\$ 12.724.456,05		\$ 25.448.912,10	2,41%	
Comercializacion	\$ 18.871.326,38		\$ 37.742.652,76	3,57%	
Resultado Actividad Principal	\$ 98.677.734,07		\$ 197.355.468,13	18,65%	
Resultado Financiero	\$ 65.525.021,02		\$ 131.050.042,04	12,39%	
Resultado NETO	\$ 33.152.713,05		\$ 66.305.426,10	6,27%	
Otros Ingresos y Egresos	-\$ 1.469.638,50		-\$ 2.939.277,01		
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 31.683.074,54		\$ 63.366.149,09	5,99%	
Impuesto a las Ganancias	\$ 5.534.520,07		\$ 11.069.040,14	1,05%	
Resultado Final	\$ 26.148.554,47		\$ 52.297.108,95	5%	Margen Neto
		BAIL:	\$ 128.110.765,03		

Tabla 8 Estado de resultado proyectado 2022. Elaboración Propia.