

Universidad Siglo 21



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de Planificación Estratégica para

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

Diseño de nuevo canal de ventas y estrategia de marketing con objetivo en la mejora de la rentabilidad a través del aumento en las ventas.

Autor: Lucini, Agostina

Legajo: VADM15692

DNI: 38.332.717

Director de TFG: Carlos Vittar.

Córdoba, 2021

Resumen

El presente trabajo plantea un análisis y diseño de un plan estratégico para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., inserta en la industria de la comercialización de productos de consumo masivo, alimentos, cigarrillos, productos de limpieza, entre otros.

Se expone sobre la relevancia del caso, análisis externo e interno de la organización junto con su diagnóstico, marco teórico pertinente, la propuesta profesional junto con sus conclusiones.

El objetivo de esta presentación es que la empresa logre la mejora de la rentabilidad a través del aumento en las ventas. Este objetivo será alcanzado con el diseño de un nuevo canal de ventas, plataforma de venta online, y el diseño de un plan de marketing y un plan de fidelización de clientes emplazado en 2021/2022. Esto permitirá a la empresa una suba de 10 de la rentabilidad con un aumento de las ventas, realizando una inversión de \$ 4.057.308.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Plan de Marketing, Rentabilidad, Clientes.

Abstract

This work presents an analysis and design of a strategic plan for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., inserted in the industry of commercialization of mass consumption products, food, cigarettes, cleaning products, among others.

It explains about the relevance of the case, external and internal analysis of the organization with its diagnosis, pertinent theoretical framework, the professional proposal with its conclusions.

The objective of this presentation, is that the company achieves the improve of the profitability through the sales increase. This objective will be achieved with the design of a new sales channel, an online sales platform, and the design of a marketing plan and a customer loyalty plan set in 2021/2022. This will allow the company a 10 increase in profitability with an increase of sales, making an investment of \$ 4.057.308.

Key Words: Strategic Plan, Marketing Plan, Profitability, Customers.

Índice

Introducción.....	4
Marco de referencia institucional.....	4
Descripción de la problemática.....	5
Resumen de antecedentes	6
Relevancia del caso.....	6
Análisis de situación.....	7
Análisis de contexto:.....	8
Pestel.....	8
Análisis 5 fuerzas de Porter	11
Cadena de valor	13
Diagnóstico organizacional FODA.....	16
Análisis específico de la Carrera: matriz BCG.	17
Marco Teórico	18
Planificación estratégica	18
Clasificación de las estrategias	19
Diagnóstico y Discusión.....	21
Declaración de la problemática.....	21
Conclusión diagnóstica	22
Propuesta Profesional	23
Plan de implementación.....	23
Alcance	25
Plan de Acción 1: Canal de Venta Online	26
Plan de Acción 2: Plan de Marketing	27
Plan de Acción 3: Fidelización de Clientes	28
Recursos Involucrados	30
Evaluación o medición de la propuesta	30
Diagrama de Gantt	31
ROI (Return of investment):	32
Conclusiones y Recomendaciones	34
Conclusiones.....	34
Recomendaciones	35
Bibliografía.....	36
Anexo	40

Introducción

La sociedad se encuentra con continuos cambios y desafíos, con un contexto mundial donde día a día aparecen nuevas exigencias para el desempeño profesional e industrial o de negocios. En la cual la importancia de la planificación estratégica cada vez es mayor ya que es una herramienta que permite atravesar un proceso en el cual se van a analizar diferentes alternativas con las que puedan encauzar su gestión y analizando su plano presente y el plano futuro a donde se desea llegar, poder forjar un camino a largo plazo el cuál llevará a alcanzar los objetivos formulados y propuestos. Esto también facilita la toma de decisiones que cada vez son más complejas para poder hacer frente a las problemáticas y oportunidad que se presentan en el transitar de las organizaciones.

Marco de referencia institucional

En esta oportunidad vamos a realizar un Reporte de Caso con la planificación estratégica de una empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (comprendida hoy en día por 4 socios) que lleva más de 50 años en el rubro del sector mayorista de productos alimenticios y con cadenas de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik, departamento de Río Tercero, al Noroeste de la Provincia de Córdoba. Esta es una ubicación estratégica ya que favorece el desarrollo local gracias a la ruta N9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba que se encuentra a 107 km, y es cruzada por la ruta provincial N 10. Posee una óptima distribución y servicio enfocado al cliente. Tienen una flota propia conformada por 3 automóviles, 27 utilitarios, 20 camiones y 5 montacargas. La empresa cuenta con 170 empleados. Con estos recursos llevan adelante los 4 autoservicios y 5 distribuidoras que son propiedad de la empresa como así también la distribución y abastecimiento a sus aproximadamente 6000 clientes hoy en día ubicados en casi la totalidad de CBA, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis atendidos por una fuerza de venta de 35 vendedores.

El comienzo de esta empresa se dio cuando los Hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi tomaron la decisión de comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería. Miguel se hizo cargo del rubro de librería mientras que Alonso visitaba localidades vecinas con la venta de tabaco golosinas y afines. En 1975 se separan los hermanos Miguel continuó con la librería y Alonso junto con su hijo José (actualmente presidente de la empresa) comenzaron con el desafío de la distribución mayorista donde crean la

sociedad de hecho Alonso J. y Jose A. Redolfi. En los años siguientes adquieren algunas empresas y les ofrecen distribuciones exclusivas de diferentes marcas. En 1990 constituyen la nueva sociedad Alonso J. y José A Redolfi S.R.L. años más tarde una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. para la distribución de helados y productos congelados. Con el pasar de los años se crean sus 2 primeros autoservicios ubicados en Villa María y en Córdoba, y una nueva unidad de negocio de distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para la provincia de Córdoba. También ingresan a la empresa familiar los hijos de Alonso, Ignacio y Lucas Redolfi a la gestión de la empresa. En 2003 se crea el tercer autoservicio en San Francisco con preventa y distribución. Un año más tarde es creado el cuarto autoservicio ubicado en la ciudad de Río Cuarto. Y por último en 2019 se abre la última sucursal en Bell Ville.

Actualmente comercializan productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Proctex & Gamble Argentina S.A, Jhonson & Jhonson, Maxiconsumo S.A, entre otros.

Con su centro de distribución principal en James Craik donde centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las 4 sucursales del interior, en ciudad de Córdoba sólo permanece la distribuidora ya que el supermercado mayorista fue cerrado.

Descripción de la problemática

El problema principal que se verifica en la empresa es que la tasa interna de rentabilidad resultó inversamente proporcional al aumento de las ventas, reduciéndose de un 5% a un 2,5% cuando lograron un récord de ventas. Se desea mejorar la rentabilidad ya que se observa que la misma es baja por lo que se puede aumentar por medio del aumento de ventas.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos haciéndolo posible gracias a su amplia gama de productos a niveles de precios competitivos en el mercado.

Con el desarrollo de este reporte se pretende que la empresa pueda cumplir su estrategia, desarrollando la oportunidad de acrecentar su rentabilidad por medio del

aumento de ventas siendo así también afectados sus costos que tienden a ser menores a mayor volumen de compra.

Se propone realizar un canal de venta online para así tener llegada a más clientes y lograr el aumento de ventas deseado continuando con la estrategia de la empresa de tener un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos al alcance de un Click.

Resumen de antecedentes

Marta Cantillo de Armas y Maritza Gutiérrez Verdugo sobre la planificación estratégica y su aporte a las empresas:

“La planeación estratégica en las organizaciones es un medio para alcanzar el éxito y lograr una ventaja competitiva, integrando los elementos claves de la estrategia para desarrollar los diferentes procesos que ofertan productos y servicios para la sociedad.”
(Cantillo de Armas & Gutiérrez Verdugo, 2015, pág. 54)

Rodríguez Ros (2015) realizó un estudio de un plan de negocios de empresa online para la venta de camisetas creativas:

Destacamos el análisis del mercado online, que nos ha mostrado un tipo de comercio cuya evolución está en continuo crecimiento. Y nos ha permitido estudiar la tendencia de los usuarios de Internet, las preferencias de la compra en la red, el perfil de los internautas, el nivel de uso y los accesos más habituales a Internet. Por tanto, nos ha ofrecido una perspectiva sobre las oportunidades y ventajas de esta práctica, que nos ha orientado para adaptar nuestra estrategia y producto al cliente. (Rodríguez Ros, 2015, pág. 99)

Relevancia del caso

Es importante el análisis de la planificación estratégica en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que permite trabajar y profundizar la problemática identificada en todos sus aspectos ya sean externos e internos realizando un desarrollo integral del mismo. La relevancia para la empresa es poder desarrollar un plan a mediano y largo plazo para conseguir el aumento de la rentabilidad siguiendo un camino preestablecido.

Análisis de situación

La distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. posee una buena posición en el mercado ya que ha ganado la confianza de sus clientes por su larga trayectoria de más de 50 años, trabaja con un amplio espectro en variedad de marcas y regularmente realiza la incorporación de nuevos productos.

Su estructura empresarial es de gran envergadura al igual que su estructura edilicia, más aun teniendo en cuenta su última inversión del nuevo centro de distribución en James Craik, a pesar del tamaño de la misma, mantiene la cultura de una empresa familiar que es una de sus bases.

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

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

Entre sus principales valores se destacan el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. La confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. El esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia. También la honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros. Recalca su sentido de equipo y responsabilidad social y comunitaria. Realiza hincapié en la orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

La ventaja competitiva de la empresa se centra en el nivel de precios ofrecido frente a los demás proveedores. Esto se debe a que la mayoría de sus consumidores son

sumamente sensibles a los precios de cada competidor que se encuentra en el mercado y la gran cantidad de proveedores que comercializan productos similares.

Como ya fue destacado, su última gran inversión fue el desarrollo de una nueva estructura para el abastecimiento de los insumos a esto se le suma la mejora en logística y almacenaje en el nuevo depósito.

Por otro lado, se identifica que los competidores sólo comercializan y distribuyen los productos por lo que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se centra en una diferenciación realizando foco en diferentes aspectos del servicio en sí mismo para agregarle valor al mismo. Se pueden nombrar los más relevantes que son tiempo de entrega acotado: en las sucursales poseen un lapso de entrega de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Descuentos a sus clientes por pago de contado que varía entre un 2% y un 3%, asesoramiento comercial personalizado con un ejecutivo de venta asignado que ayuda a la hora de la colocación de un nuevo local brindando información de relevancia y realizando seguimiento con visitas. Otro punto relevante es el del mix de productos que manejan ya que al tener una amplia variedad los clientes pueden cubrir su demanda con un solo proveedor por lo que pueden reducir el tiempo dedicado en la gestión con proveedores.

Su nivel de endeudamiento es casi nulo ya que el 80% de sus ventas es de contado y el resto en plazos de cobranza menores a 21 días.

El margen o mark up que aplica la empresa oscila entre un 10% y 30% dependiendo el producto y el volumen de compra ya que gracias a los altos volúmenes se puede conseguir un margen superior al ser alcanzado por los descuentos otorgados por los proveedores.

Análisis de contexto:

Pestel

En el contexto político, la presión tributaria para las empresas hoy en día en Argentina es significativa en relación con las ganancias que se obtienen. Uno de estos impuestos es el impuesto a las ganancias por lo que afecta la rentabilidad de la empresa. La presión impositiva en relación del PBI de Argentina es de un 28,4% en lo que va de 2020. (Indec, 2020). Por este motivo la rentabilidad de la empresa es menor también ya que este impuesto impacta directamente sobre la rentabilidad al tener que abonar esos aranceles.

Las proyecciones estimadas para el año 2021 sobre el contexto político que atraviesa el país, no resultan alentadoras respecto a cambios sustanciales en las reglas de juego que mejoren la rentabilidad de las empresas. En particular, el comienzo de la nueva normalidad de la pandemia permite dar cuenta de que las políticas públicas seguirán enfocadas en el aspecto sanitario y económico de urgencia, sin un plan específico para las empresas de los diferentes sectores.

Con respecto al entorno económico inflación acumulada en lo que va del año hasta Julio'20 fue del 15,8%. Y la inflación interanual fue de un 42,4%. La inflación no fue acompañada por las paritarias salariales ya que el aumento del último año refleja un 31% de aumento (Indec, 2020) siendo esto así la sociedad debió ajustar sus bolsillos y recortar algunos gastos que eran realizados con normalidad. Por lo que la población está en constante búsqueda de precios bajos. En el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la Covid-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral y la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. (Indec, 2020) Esto sumado a que la canasta básica tuvo una variación interanual de un 43,4%. (Indec, 2020) Por lo que si son unificadas las dos variables se llega a la conclusión que la gente tiene menor poder adquisitivo por lo que la búsqueda de precios más competitivos es una tarea del día a día.

Al igual que las proyecciones esperadas para el año 2021, en el aspecto económico, los altos niveles de emisión monetaria ocurridos en el año 2020, tendrían una influencia negativa en la evolución alcista de los precios, agravando aún más el proceso inflacionario. Las consecuencias directas sobre las variables reales se concentrarían en una pérdida del poder adquisitivo, atraso salarial y disminución en el consumo agregado de la economía.

Analizando el ambiente Social se identifica que a raíz de la situación que se vive mundialmente generada por el Covid-19 los hábitos de consumo se vieron modificados sufriendo profundos cambios en la rutina de compra, siendo así que sólo se encontraban abiertos supermercados y mercados de cercanía. También se vio reflejado el aumento del consumo a través de aplicaciones con entrega puerta a puerta. Otra posición donde se vio afectada la sociedad es en el marco laboral ya que se incrementó el teletrabajo por lo que bajo el consumo de medios de transporte y el consumo de alimentos y productos de limpieza e higiene en los hogares sufrió un considerable aumento. La población al pasar

más tiempo en sus hogares también fue modificado el consumo de medios y redes sociales. (Infobae, 2020).

El cambio de hábitos de consumo ocurrido en el año 2020, se espera estabilizar en el año 2021, en donde los canales de venta online se mantendrían como una de las principales nuevas conductas de los consumidores, valorando el tiempo de entrega, la calidad del producto y la atención de la tienda.

En el ámbito de la tecnología que se posee en nuestro país hoy en día se abrió paso a una economía totalmente virtual donde la compra y venta de productos e insumos es realizada totalmente virtual sin ningún contacto entre persona y persona, basta con tener una computadora teléfono o cualquier dispositivo con internet para poder realizar una compra y que la misma llegue a la puerta de tu casa. En los primeros 6 meses del año, el *e-Commerce* en la Argentina facturó \$ 314. 602 millones de pesos, lo que representa un incremento del 106 % con respecto al mismo período 2019. (CACE, 2020). Por lo que es inminente que la empresa se adapte a la forma que está operando la sociedad así también beneficiando el aumento de las ventas de la empresa.

Al igual que las proyecciones 2021 del ámbito social, el tecnológico se encuentra en estrecha relación, porque ambos provienen de las modificaciones que la nueva realidad de la pandemia del Covid-19 generó en la sociedad mundial. El aumento en el comercio electrónico, genera una oportunidad para el sector del *retail* que puede aprovechar el boom de esta tienda para ampliar el uso de la tecnología en la comercialización.

En relación con el contexto ambiental se puede hacer referencia a la ley 25.612 que informa que las empresas deben destinar un presupuesto mínimo para la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicios, que los mismos sean generados en todo el territorio nacional y derivados de procesos industriales o actividades de servicios. (Argentina ambiental, 2020). Esto afecta directamente también a la rentabilidad ya que de las ganancias se deben destinar una fracción en cumplir con la ley dispuesta anteriormente. En lo que se espera para los meses siguientes, es que la aplicación de dicha ley se extienda dando cuenta de la necesidad de una gestión consiente de los residuos.

En el marco legal surge el decreto N° 329 de prohibición de despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta días en Argentina 2020 debido al contexto de emergencia. (Boletín oficial del

gobierno, 2020). Esto impacta en la empresa siendo que no se puede despedir a ningún empleado sin causa justificada. La parte comercial de la empresa que su trabajo muchas veces era la visita a sus clientes hoy en día no puede ser realizada, si se desarrolla un canal de venta online los mismo pueden gestionar las ventas directamente por ese canal y no es necesario que personalmente realicen las visitas. Estas políticas implementadas a nivel nacional para aminorar los efectos negativos en el mercado laboral se esperan sean extendidas para los meses correspondientes al año 2021, generando seguridad para los trabajadores, aunque una presión adicional para la rentabilidad de los empresarios.

El análisis PESTEL arroja que el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa presenta desafíos positivos en cuanto al avance tecnológico, pero negativo en lo relacionado a la presión impositiva, inflación y deterioro del poder de compra. Las oportunidades y amenazas del contexto deben de ser tenidas en cuenta por la empresa para así mejorar su base tecnológica ampliando sus zona de influencia, a la vez de que será necesario concientizar el uso del dinero para no elevar los costos en una situación de rentabilidad reducida.

Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado se enfoca en el estudio de la industria del *retail*, en el que se comercializan bienes de consumo masivo. En función de las actividades que se llevan a cabo en la industria se involucran competidores, productos y servicios sustitutos, que incluyen desde bienes específicos para los consumidores, hasta la logística para las entregas, como así también los nuevos competidores mayoristas y minoristas.

En primera instancia se analiza la competencia entre empresas, en este caso se identifica la competencia de salones comerciales mayoristas dando lugar en En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. Por otro lado, se posee la competencia de Empresas con preventistas y entrega a domicilio en este caso se encuentran en la zona Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: En Río tercero:

Luconi Hnos. En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Esto da como resultado que la competencia entre empresas es elevada y se debe tener mayor cuidado en los aumentos de precios, atención al cliente y stock de los productos para no perder ningún cliente por la competencia.

Siguiendo con el análisis de las fuerzas de Porter se analiza el ingreso de nuevas empresas al mercado. La barrera económica para ingresar al mercado de distribuidores es alta ya que se necesita un capital de gran valor para colocar un negocio de gran porte. Así mismo para poder realizar una economía en escala se necesitan de altos volúmenes de ventas para llegar a costos bajos y por ende precios competitivos con el mercado. Luego la diferenciación de producto que se posee en la industria es elevada ya que las empresas implantadas en el mercado tienen una larga trayectoria por lo que tienen un prestigio de marca ya implantada en el mismo.

Con lo que respecta a productos sustitutos en el mercado se pueden identificar una gran cantidad ya que al ser mercados de consumo masivo hay de todo tipo y para todos los gustos. Por lo que la demanda para los insumos y productos de esta industria es muy amplia y no se verifica una amenaza al encontrarse con productos sustitutos.

El poder de negociación de los proveedores en este rubro es alto ya que son los que producen o importan los insumos a ser vendidos. Al ser proveedores de alta envergadura no son tan accesibles a negociaciones de costos de los insumos ya que estos mismos son los que abastecen los productos para todas las empresas de la industria, se puede llegar a acuerdos de baja de precio al realizar compras de grandes volúmenes.

Por último, el poder de negociación de los clientes o consumidores es bajo tendiendo a nulo ya que la industria trabaja con diferentes estrategias como la estrategia de diferenciación por sus costos bajos, realizando el mayor esfuerzo para destacarse con bajos precios en los productos. Como así también puede ser una estrategia de enfoque realizando su dirección a la disponibilidad en stock 100% asegurado de los productos que se ofrecen. Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Al mismo tiempo la competencia en este rubro es tan amplia que acontece muchas veces que los clientes se inclinan por otros competidores a la hora de adquirir los productos comparando precios o por no disponer de stock.

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, es posible afirmar que la rivalidad de la industria del *retail* es media a elevada, tanto porque la competencia con empresas que ofrecen el mismo servicio existe en la Provincia de Córdoba y provincias aledañas, como así también por el bajo poder de negociación con los clientes. Si bien ambas fuerzas tienen poder de influencia extremos, se tiene ciertas características del sector que lo vuelven atractivo para las empresas que lo integran, las altas barreras económicas al ingreso, el poder de negociación elevado con los proveedores y la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos.

Cadena de valor

El análisis interno de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se realiza con la herramienta de la cadena de valor con la intención de identificar las fortalezas del proceso de abastecimiento, recepción y distribución de productos de consumo masivo. A la vez de que se intenta detectar cuáles son las falencias, limitantes o cuellos de botella que ocurren y hacen que la empresa no alcance su máximo potencial.

Actividades primarias

La actividad primaria de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cosmética, bebidas y cigarrillos en el interior del país.

Logística interna: la empresa recibe en su centro de distribución los pedidos desde sus sucursales a través de internet, estos inputs fueron ingresados por cada uno de los vendedores por medio de dispositivos móviles que poseen conexión a internet. Luego de la recolección de estos datos se posee un sistema informático que determina la cantidad estimativa de mercadería que debe ser comprada, el sistema realiza un mapeo de la última compra, la demanda semanal y el stock actual así llegando a la demanda estimativa que el mismo informa. El encargado de compras es quién dependiendo de las negociaciones con los respectivos proveedores y si en el último tiempo se rompió el stock modificará ese estimativo y realizará la compra.

Operaciones: la empresa no realiza ningún tipo de procesamiento, ni poseen línea de producción.

Logística externa: luego de que son realizadas las compras la mercadería arriba al depósito en James Craik en camiones, cuando llega la mercadería la misma es descargada de los camiones por medio de autoelevadores mecánicos o manuales. La mercadería se

recibe empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos dependiendo el insumo. Después de la descarga los productos son almacenados en anaqueles o racks en el depósito y área que corresponda. Para el envío a los clientes primeramente deben haber recibido una orden de compra o un email de confirmación del pedido. Una vez que se obtiene se prepara la mercadería para ser despachada y es solicitada la aprobación del despacho por el vendedor o jefe de depósito. La recepcionista será quién confeccione el remito que acompañará el envío.

Marketing y Ventas: no se cuenta con una estrategia planificada de publicidad ni comunicación en la actualidad. Se hace alusión al posicionamiento de la empresa por la trayectoria y patrocinan eventos y equipos deportivos. Ese patrocinio es realizado mediante la otorgación a los equipos camisetas con la marca de la empresa siempre con pedido de exclusividad. También realizan patrocinio en las radios del pueblo y publican infoguías en Río cuarto. Otra manera de publicidad que realizan manteniendo un perfil solidario colaboran con instituciones. Por último, cada unidad que posee la empresa se encuentra totalmente ploteada e identificada con la marca de la empresa.

La empresa no cuenta con un servicio de post venta propiamente dicho solamente realiza seguimiento de los clientes por si poseen necesidades específicas de abastecimiento de productos.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa: la empresa está compuesta por varias áreas, una de ellas está encabezada por un gerente de área donde a cargo tiene a vendedores y supervisores de otros vendedores luego por otro lado encabezada por el gerente de administración y finanzas se encuentra cobranzas, facturación, formación de precios y bancos paralelamente a esta área también responde el jefe de depósito y logística quién por debajo posee las subdivisiones de distribución, control de stock, *Picking* y mantenimiento. No poseen sistemas contables para la realización de registros, facturación ni remitos, todo es realizado en plantillas de excel. Al igual que la gestión de ventas los vendedores poseen dos planillas de excel que contienen los presupuestos aprobados por el cliente y los pendientes.

Recursos Humanos: no se posee un área de RRHH desde administración es realizada la liquidación de sueldos para todo el personal. No poseen proceso de inducción

para nuevos ingresos por lo que esto conlleva a que cuando un empleado nuevo ingresa se encuentra sin conocimiento alguno y le lleva tiempo adaptarse al lugar de trabajo, si cuentan con promoción y motivación del personal ya que la rotación es baja, cuentan con promoción interna, esto implica que por antigüedad los empleados van ascendiendo en responsabilidades, el criterio es la confianza.

Desarrollo tecnológico: la empresa posee un sistema en internet donde se reciben los pedidos que son ingresados a través de dispositivos móviles con conexión a wifi. La empresa debería desarrollar un sitio web donde cualquier persona podría ingresar y realizar un pedido con monto mínimos de envío y que se encuentre habilitado para sólo el territorio donde se tiene llegada de la logística.

Abastecimiento y compras: se recepciona orden de compra del cliente, remitida por el departamento de ventas y es realizado el presupuesto de compra de los materiales solicitados. Se realizan pedidos de cotización a los diferentes proveedores que se poseen, luego se procede al contraste de la propuesta y elección de este. Se emite orden de compra y se coordina la entrega en el depósito.

Por lo expuesto anteriormente se llega a la conclusión que la empresa debe realizar foco en marketing y ventas para poder mejorarlo y aportar un mayor valor a los procesos internos de la organización, como así también es crítico el desarrollo tecnológico que se posee, se necesita desenvolver un sitio web actualizado a las necesidades del mercado de hoy en día.

El análisis interno arroja que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización que presenta un orden en la prestación de los servicios al cliente desde el pedido realizado por los preventistas hasta su entrega. La organización que dispone si bien la realiza en tareas secuenciales, carece de un registro ordenado con planillas integradas entre las diferentes áreas para que sea posible disponer de la información en tiempo real. A su vez, se observa que la organización no dispone de una actitud proactiva en la comercialización de sus productos, las acciones de marketing son escasas a nulas, razón por la cual presenta una debilidad en la gestión de sus ventas, desde su atracción hasta su postventa.

Diagnóstico organizacional FODA

En el diagnóstico se identifican diferentes aspectos de la empresa y su contexto tanto interno como externo en este caso los más relevantes son para las Fortalezas la instalación del nuevo depósito que gracias a eso pueden ser gestionados volúmenes de mercadería mayores ayudando a los precios competitivos que ya se encuentran instaurados en la organización. Trayectoria en el mercado: la empresa cuenta con una gran trayectoria en el mercado por lo que logra tener una visibilidad de marca muy instaurada en el mercado. Precios competitivos con respecto al mercado: J. & J. A. Redolfi S. R. L. apunta a poseer precios bajos para poder ser competitivo en comparación de sus competidores por lo que los márgenes de este tienden a ser bajos pero el precio es primordial para los clientes. Ubicación estratégica de las instalaciones: sus instalaciones se encuentran en una ubicación crucial ya que se puede acceder a algunas de las rutas más largas e importantes en Argentina logrando tener fácil acceso a las mismas para poder realizar la logística de entrega de la mercadería por la que otra fortaleza que posee es que ellos mismos realizan la entrega de la mercadería a minoristas de la región.

Continuando con el análisis con respecto a las oportunidades se identifica un desarrollo de nuevos canales de ventas que conlleva al aumento de estas. También el aumento de ventas por COVID-19 ya que en la situación que se está viviendo la gente prioriza la compra de alimentos e insumos de limpieza e higiene. Nuevas regiones de abastecimiento: es otra de las oportunidades identificadas ya que la empresa con la capacidad que cuenta puede realizar la logística para abastecer otras regiones las cuales actualmente no actúa sobre ellas. Por último, la empresa puede realizar nuevos acuerdos comerciales con marcas para obtener la representación directa de ellas así ampliando la cartera de negocios que posee hoy en día.

En relación con las debilidades se encuentra la baja rentabilidad como algo primordial en la empresa a ser analizado para mejorarlo como así también la falta de publicidad en redes sociales y medios de comunicación ya que las mismas impactan directamente a los beneficios que puede obtener la empresa. Siguiendo con las debilidades encontradas se puede mencionar la carencia del área de Recursos Humanos para poder contener y realizar seguimiento de las personas que trabajan en la empresa y por otro lado se identifica que la misma no posee control de siniestralidad por lo que no se sabe a ciencia cierta los motivos por lo que acontece y así cae en pérdidas innecesarias.

Por último, se procede al análisis de las amenazas que las mismas dan como resultado la amplia competencia que posee A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ya que los clientes pueden cambiar de proveedor muy fácilmente, otro punto importante es la devaluación del poder adquisitivo en el cuál la sociedad se está viendo impactada ya que si los precios ofrecidos no son accesibles y competitivos en el mercado se puede incurrir en la pérdida de clientes otra amenaza que sigue en relación es la suba del desempleo de la población por lo que no solamente puede verse afectada la devaluación del poder adquisitivo sino que al aumentar el desempleo y los clientes no poseer ingresos no pueden incurrir en gastos para la compra de los insumos que la empresa ofrece.

Análisis específico de la Carrera: matriz BCG.

En esta instancia se analiza la matriz BCG propiamente dicha siendo una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas, esta oportunidad se puede dividir la empresa en diferentes productos para poder realizar el estudio. Se identifican los siguientes productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, limpieza y perfumería y productos Kodak. Al mismo tiempo la empresa posee el alquiler de campos para la explotación.

Los productos que se identifican como Vaca serían alimenticios, bebidas, cigarrillos, limpieza y perfumería ya que son productos con alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento lo cual da como resultado productos ya maduros totalmente consolidados en el sector. Si pasamos a el alquiler de campo para la explotación agrícola se colocaría en el ámbito del producto Interrogante poseen un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Se necesitó una alta inversión, pero aun la participación del mercado no es alta. Y por último los productos Kodak que se identifican como productos Perros ya que poseen un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Los mismos no son rentables para la empresa.

Marco Teórico

En este apartado se procederá a desarrollar lo que es llamado Marco teórico, el mismo tiene como objetivo explicar haciendo hincapié en distintos autores y teorías la temática que se desarrolla en este trabajo. Ofreciendo de esta manera diferentes puntos de vistas y opiniones logrando una sinergia en el análisis de las ventajas de aplicar un proceso de planificación estratégica. En los siguientes párrafos serán presentados los conceptos de planificación estratégica, la clasificación de las posibles estrategias de negocio y crecimiento a llevar a cabo en una organización.

Planificación estratégica

El planeamiento estratégico mira a anticiparse al futuro y tomar en consideración aquellos factores externos que probablemente influirán en el funcionamiento de la organización. También se adelanta a la identificación preventiva de sucesos que pueden ocurrir en el futuro, organizando estructuras comprensibles e interpretando cómo esas fuerzas actuarán. Como dijo Peter Drucker (abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX): la mejor forma de predecir el futuro es crearlo. Drucker (1994), conceptualizó a la planificación estratégica como un medio para evaluar el riesgo y los cambios en el entorno y, junto con la optimización de la organización y sus recursos lograr una ventaja competitiva.

El planeamiento requiere mirar hacia el futuro, predecir o anticiparse el cambio, se debe tener en cuenta y dimensionar el impacto que puede tener en la organización para así desarrollar respuestas acertadas y alternativas apropiadas.

La planificación estratégica fue definida por Kotler (1999), en su concepto hace referencia al proceso de desarrollo y plan de acción de un proyecto en el cual se tienen en cuenta los recursos con los que la compañía cuenta y los objetivos a los que la misma quiere llegar. Este proceso consiste en identificar los pasos necesarios para lograr y llevar a cabo a donde se quiere llegar en un futuro.

Por otro lado, se define a la planificación estratégica como el método por el cual se buscan ventajas competitivas de la organización y se especifican para luego lograr compararla con su competencia para así conseguir y alcanzar objetivos financieros en relación con su misión y visión. (Chiavenato y Sapiro, 2017).

La tarea de reflexionar, idear y proyectar, implementar y llevar a cabo la estrategia de una organización representa el corazón y el alma de la administración de una empresa.

Es la función administrativa esencial por dos razones: por la necesidad de moldear en forma proactiva cómo serán llevado a cabo los negocios de la empresa. Según Chiavenato y Sapiro (2017), sin un plan estratégico elaborado, la organización seguirá un rumbo incierto. Por otro lado, se encuentra otra razón que es la necesidad que se tiene de alinear las acciones y decisiones que son tomadas en cada área y sector delimitadas por el plan de acción que fue pensado y que el mismo tiene en cuenta a toda la empresa para que las decisiones que sean tomadas y el rumbo que se tome en cada una de las áreas o sectores miren hacia un objetivo común.

En conclusión, la planificación estratégica debe incluir el más bajo nivel de la organización hasta el nivel más alto de la misma por lo que en esta instancia se adhiere a las teorías de Drucker y al concepto explicado de Chiavenato y Sapiro sobre las premisas de Drucker.

Clasificación de las estrategias

Las estrategias son divididas en diferentes niveles de la organización tenemos el nivel funcional, de negocios y corporativo. La meta de las estrategias es definir la situación estratégica que la empresa debe realizar, su misión y visión, la ventaja competitiva que posee como así también su plan estratégico propiamente dicho.

Porter (1980) por su parte realiza una separación de las estrategias de negocios y las enumera de la siguiente forma: liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque.

El liderazgo en costos es una estrategia interesada en lograr costos de producción y distribución que sean menores para así poder ofrecer productos a menor valor. Se debe ser eficiente, principalmente en áreas de compras y logística. Por otra parte, la diferenciación tiende a desarrollar una ventaja competitiva valorada por gran parte del mercado y que no esté relacionada con los costos más bajos propiamente dichos. Por último, la estrategia de enfoque es en la cual no se decide atender a todo el mercado, sino algún segmento específico, optando por ser líder en costos o diferenciarse en dicho segmento.

La matriz Ansoff, (matriz producto/mercado) es un método analítico, el mismo se utiliza para poder identificar la estrategia de crecimiento más apropiada para una empresa en determinado momento. El mercado se encuentra en constante cambio y evolución. Por lo que los clientes de hoy no son los mismos que hace 15 años y como así también se puede decir que los del año pasado también sufrieron cambios. Pero hay cosas que se

mantienen en el tiempo como la utilización de la matriz de la que se está haciendo incapié. Las empresas deben tener en claro que si la misma no está dispuesta a cambiar junto con el mercado se puede encontrar con una problemática importante. Ansoff en su matriz creada en 1957 determina 4 estrategias específicas, penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En la penetración de mercado no se trata de innovar, sino que lo que se quiere es prestar más atención al aumento de ventas y el consumo de clientes de un mismo segmento, como así también llegar a captar clientes que hoy en día compran a la competencia para fidelizarlos a la empresa y ganar nuevos clientes.

Una organización lo que más desea es ser eficaz y eficiente en el desarrollo de sus actividades para poder así obtener la mayor rentabilidad posible en cada uno de sus proyectos. Para que la empresa logre el objetivo propuesto de aumento en la rentabilidad enfocándose en el incremento en las ventas en este reporte de caso se pretende desarrollar una estrategia de penetración de mercado para crecimiento de este con los productos que posee hoy en día en su cartera y arribando a la mejora de sus niveles de productividad. Esta mejora se pretende llevar a cabo con la combinación de estrategias de precios, marketing digital y penetración de mercado.

Para confeccionar este plan estratégico de la manera correcta es necesario conocer la realidad en la que la empresa se encuentra como así también cada uno de los elementos que afectan en el normal funcionamiento, estos elementos influyen en el presente y también en el futuro incierto por lo que se debe realizar el análisis correcto y así tomar las decisiones adecuadas en el momento justo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de la problemática

Como resultado de los análisis realizados y la información obtenida de la empresa se llega a la conclusión de que la misma presenta fortalezas propias como la instalación del nuevo depósito que gracias a esto la empresa puede gestionar grandes volúmenes de mercadería de una forma eficiente, cabe recalcar que la empresa posee una trayectoria de más de 50 años por lo que el posicionamiento de la marca es importante.

En contrapartida se observan puntos débiles que frente a las amenazas que se encuentran como la amplia competencia que se posee en esa industria y como así también la devaluación del poder adquisitivo en donde la sociedad se encuentra inmersa se deba prestarle primordial atención para poder mantener su posición en el mercado y venderse como una opción competitiva.

Entre esas debilidades se puede destacar la falta de aprovechamiento de algunos mercados como uno de los puntos más frágiles como así también la falta de publicidad en redes, medios de comunicación y adaptación a la era tecnológica en la que la sociedad hoy en día se encuentra inmersa. Tomando estas debilidades es por lo que se verifica el punto de inflexión donde se debe hacer hincapié que conlleva a la oportunidad de lograr la mejora de la rentabilidad.

La oportunidad para el presente reporte de caso es la baja rentabilidad que posee A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. por lo que se necesita realizar un plan a mediano y largo plazo para conseguir el aumento de la rentabilidad siguiendo un camino preestablecido.

Justificación del problema

Con todo lo analizado anteriormente como se plantea en el apartado anterior la oportunidad que presenta la empresa es la baja rentabilidad por lo que se concluye que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. necesita aumentar su rentabilidad y la misma puede realizarse acrecentando los volúmenes de ventas.

Luego del análisis realizado se llega a la conclusión de que la empresa cuenta con diferentes herramientas y áreas a mejorar, su herramienta más importante es la instalación del nuevo depósito que fue construido como así también la trayectoria que posee en el mercado siendo así una marca conformada y comprometida con el mercado la cuál sus

usuarios están conscientes de eso realizando foco en poseer precios competitivos con respecto a sus competidores.

En contrapartida se verifica que la empresa posee oportunidades para crecer, como desarrollar nuevos canales de ventas, expandir su mercado y tomar la representación de nuevas marcas que hoy en día la misma no comercializa. Siempre se debe tener en cuenta las amenazas que se presentan como la alta competencia en el rubro de abastecimiento de insumos, clientes que si no son fidelizados pueden cambiar fácilmente de proveedor.

Para esto lo que se propone es una estrategia de penetración de mercado, esto le dará a la empresa una base sólida para lograr construir una gestión exitosa y poder seguir invirtiendo en otros tipos de negocios. Para este tipo de estrategia se necesita comercializar los productos existentes en cartera, en el mercado con el cuál se trabaja hoy en día como así también ampliar el espectro de acción.

Conclusión diagnóstica

Con la problemática presentada se arriba a la conclusión que se debe elaborar una planificación estratégica para generar un aumento de ventas y así lograr la rentabilidad deseada. Por lo que se propone realizar un canal de venta online para así tener llegada a más clientes y lograr el aumento de ventas deseado continuando con la estrategia de la empresa de tener un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos al alcance de un Click. De la mano de una campaña marketing realizando publicidad en redes y medios de comunicación ya que es el auge de la sociedad donde opera la empresa.

Propuesta Profesional

Plan de implementación

Comenzando con la propuesta profesional primeramente se debe revisar la visión, misión y valores de la empresa en cuestión, ya que los mismos son los lineamientos a tener en cuenta en todo el proceso.

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 cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Objetivos

Objetivo General

Elaboración de un plan estratégico a los fines de aumentar la rentabilidad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en dos puntos porcentuales mejorando su facturación para el año 2021/2022.

Objetivos específicos

- Implementar un nuevo canal de ventas mediante la venta online, a ser realizado en el primer trimestre del plan del período 2021/2022, aumentando las ventas en un 15% interanual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En función del avance tecnológico del sector de retail y de la necesidad de la empresa de alcanzar un mayor nivel de facturación, una alternativa para lograrlo es ampliar las ventas por canales no tradicionales, como el canal online. En sí la organización no dispone de antecedentes al respecto por lo que sería una propuesta innovadora y con posibilidades de éxito en el contexto de las restricciones vigentes con la pandemia actual que modificaron los hábitos de consumo.

- Incrementar la penetración de mercado de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a través de un plan de marketing, en el segundo trimestre del plan, mejorando la calidad de clientes nuevos en un 15%.

La ausencia de políticas proactivas de marketing que mejoren la comercialización de los productos, junto con la competencia del mercado genera la necesidad de incrementar la penetración en el mercado. El plan de Marketing, será la herramienta por medio de la cual se le otorga mayor visibilidad a la empresa, insertando la imagen de la misma dentro de la alternativas disponibles, utilizando las redes sociales como así también, el canal online planificado anteriormente como una estrategia de comercialización integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

- Aumentar la fidelización de clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, en un 10% para alcanzar mejoras en la rentabilidad, en el tercer trimestre del plan.

La fidelización de los clientes con la empresa, el sentido de pertenencia y la valoración de los servicios prestados son variables esenciales para que las ventas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no fluctúen en una proporción mayor a la del mercado. El servicio postventa se complementa con las estrategias de comercialización planteadas anteriormente en una industria como el retail, dinámica y competitiva. La atracción no sólo es posible por medio del marketing sino también la retención de los mismos como una mejora en la gestión integral del servicio prestado.

Alcance

Alcance de contenido:

Incrementar la rentabilidad de la empresa como así también el mercado meta de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Alcance temporal:

Período al ser aplicado es 2021/2022.

Alcance en el ámbito geográfico:

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. situada em la localidad de James Craik, Córdoba y aledaños como así también sus sucursales.

Plan de Acción 1: Canal de Venta Online

Para continuar se procede a desarrollar los cursos de acción arriba descriptos, para el primer curso de acción se pretende desarrollar una página web de ventas abriendo lugar a acrecentar las mismas a través de e-commerce, no sólo se logrará el aumento en ventas, sino que también se obtendrán nuevos clientes para la empresa. Este nuevo canal, una plataforma web, tendrá como destinatario no sólo a empresas y distribuidores sino también a consumidores finales. Se procede en esta dirección ya que como fue mencionado en el comienzo del trabajo vivimos en un mundo de constante cambio donde en este momento estamos atravesando la era de la tecnología y digitalización y las nuevas formas de consumo han virado en un gran porcentaje a la forma de venta online dejando a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en cierta forma fuera del mercado. Por lo que diseñando esta plataforma da lugar que mayor cantidad de clientes puedan acceder de manera fácil y rápida a la compra de un insumo.

La expectativa es que gracias al nuevo canal de venta a ser implementado la empresa logre generar un mayor impacto en posibles nuevos clientes, aumentando su cuota de mercado como así también la facturación total anual. Para la creación de la nueva plataforma de ventas primeramente se necesita encontrar un *hosting* web confiable. Luego se necesitará la ayuda de un profesional externo el cuál procederá al diseño de la plataforma al mismo tiempo de la mano de un programador que llevará a cabo el trabajo. Esto es necesario para lograr generar la plataforma donde van a ser vendidos los insumos. Seguido del diseño y desarrollo del prototipo de la web, la delimitación de productos a ser vendidos y zonas geográficas a cubrir, se necesitan realizar las primeras pruebas para verificar su correcto funcionamiento tanto a nivel visual como a nivel de navegación, una vez realizadas las pruebas de funcionamiento si se encontraran errores se procede a la realización de los ajustes requeridos rediseños o modificaciones de parámetros. Si luego de las modificaciones se aprueba, la plataforma debe pasar a la etapa de lanzamiento, esto requiere no sólo la publicación de la red sino también la evaluación de la misma para verificar que la reacción en los clientes es la esperada siempre realizando foco en el cliente y su fácil utilización.

En una visión cronológica de acciones a seguir para el cumplimiento del plan se muestra la siguiente tabla resumen;

Actividades Curso de Acción 1	Mes a ser realizado	Año
Búsqueda de un programador web	Enero	2021
Diseño y programación del portal de e-commerce	Febrero/Marzo	2021
Delimitación de productos a ser ofrecidos	Marzo	2021
Delimitación geográfica de alcance	Marzo	2021
Tests de correcto funcionamiento de la web	Abril	2021
Ajustes luego de tests de la web	Mayo	2021
Presentación formal de la web	Mayo	2021
Capacitación a los usuarios internos	Mayo	2021
Implementación	Junio	2021
Control	Julio a Diciembre	2021/2022

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

Recursos	Cálculo de horas	Costo total
Programador WEB	3490 * 405 hs	\$ 1.413.540,00
Diseñador WEB	3073 * 300 hs	\$ 921.900,00
Capacitación	325* 16 horas * 5 sucursales	\$ 26.000,00
Host anual	489 * 12 meses	\$ 5.868,00
		\$ 2.367.308,00

Fuente: Elaboración propia. Datos recabados de Cpcipc, Matpec y Glassdor.

Plan de Acción 2: Plan de Marketing

El segundo plan de acción se concreta por medio del desarrollo de un plan de marketing que le da una dirección a la empresa creando curso de acción anual con la determinación de quién, dónde y cuándo realizará cada actividad o acción. Al mismo tiempo el plan de marketing aporta información valiosa para hacer crecer al negocio ya que ayuda a la empresa a enfocarte en objetivos medibles, le permite reevaluar quiénes son tus clientes y las necesidades de estos y si son acorde a la planificación de mercado meta al cuál la alta dirección desea alcanzar. Ayuda también a que las acciones de marketing que se deseen realizar se encuentren enfocadas tanto en el objetivo de la empresa como con los clientes y que las mismas sean coherentes entre sí. Otra arista por desarrollar en el plan de marketing es la penetración de mercado para lograr la llegada a más clientes y explotar al máximo el potencial de la empresa. Como así también la planificación para insertarse en nuevos mercados aún no explotados por A. J. & J. A.

Redolfi S. R. L. Para ello se utilizarán herramientas de promoción como el marketing digital, para llevar a cabo estos puntos descriptos es necesaria la contratación de un social media manager. Éste será el encargado de la generación del plan de marketing realizando la estrategia de marketing, plan de redes, publicidad digital, seguimiento y las métricas correspondientes. Por otro lado, se necesita la contratación de una persona como Community Manager para la ejecución de las tareas que se encuentren en el plan de marketing mencionado.

Actividades Curso de Acción 2	Mes a ser realizado	Año
Contratación Social media manager free lance	Enero	2021
Contratación Community Manager mensual	Marzo	2021
Generación del plan de acción MKT	Febrero/Marzo	2021
Aprobación de Budget para campaña publicitaria	Marzo	2021
Creación de redes sociales para la empresa	Marzo	2021
Generación de contenido en redes sociales	Marzo a Diciembre	2021/2022
Métricas	Abril a Diciembre	2021/2022

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios

Recursos	Concepto	Costo total
Social Media free lance	Plan de MKT anual	\$ 120.000,00
Community manager mensual	42000* 10 meses	\$ 420.000,00
Budget para campañas publicitaria	Diferentes campañas	\$ 300.000,00
		\$ 840.000,00

Fuente: Elaboración propia. Datos recabados de Bumeran y profesionales del área de Marketing.

Plan de Acción 3: Fidelización de Clientes

Por último, el tercer curso de acción a ser tomado es el aumento de la fidelización de clientes, junto con el plan de marketing ya mencionado, uno de los hitos que se debe llevar a cabo es la planificación de un plan específico a la fidelización de clientes a través de encuestas luego de las compras. Esto consiste en que luego que el cliente realiza la compra a través de la nueva plataforma que se propone diseñar en la primera parte de la propuesta profesional, aparezca una encuesta de satisfacción de compra. La empresa se beneficia con esto ya que las encuestas post-venta ayudan a revelar las áreas de oportunidad. Los clientes son sinceros en relación con los aspectos que no les satisfacen como con los que sí, generando de esta manera, gracias a la información que se recaba,

el refuerzo de los aspectos necesarios para desarrollar esas necesidades insatisfechas como potenciando los aciertos que son generados para con los consumidores. Cuando al cliente se le hace notar que es el centro de tu negocio sabrá que la misma lo escucha y le importa la experiencia por la cual atraviesa. Esto conlleva a que se obtenga una gran posibilidad que sea convertido en un cliente regular logrado así la fidelización. Las encuestas ayudan a la retención de clientes y que sea ganada su lealtad, un cliente satisfecho será el mejor embajador de la marca. Por último, este plan de marketing puede lograr una diferenciación en la industria que se encuentra inserta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Por otra parte, se quiere diseñar un programa de fidelización con catálogo de puntos. Esto consiste en que por cada compra que un cliente realice se le otorgan puntos para luego ser canjeados por premios o descuentos en la compra de insumos que son vendidos por la empresa. Su objetivo es establecer relaciones duraderas con sus miembros, ya que las recompensas sólo pueden ser alcanzadas con una determinada cantidad de puntos. Lo que fomenta la retención de clientes, alargar la relación y potencia la fidelización de los consumidores, animando a los clientes a realizar compras para lograr la acumulación de puntos y sentirse motivados ya que finalmente obtendrán una recompensa. Otro aspecto positivo es la base de datos que se obtiene de la adhesión de los clientes al programa de incentivos para conocer mejor los clientes del negocio.

Actividades Curso de Acción 3	Mes a ser realizado	Año
Contratación Social media manager free lance	Enero	2021
Contratación Persona Full Time para atención al cliente y análisis de datos.	Marzo	2021
Generación plan de acción fidelización	Febrero/Marzo	2021
Creación de encuesta post compra	Marzo	2021
Pruebas en mercado meta de encuestas	Abril	2021
Aprobación Budget para acciones de MKT	Mayo	2021
Implementación junto a la plataforma e-commerce	Junio	2021
Métricas	Abril a Diciembre	2021/2022

Fuente: Elaboración propia

Recursos necesarios:

Recursos	Concepto	Costo total
Social Media free lance	Plan de MKT anual	\$ 120.000,00
Persona full time para seguimiento	35000 * 10 meses	\$ 350.000,00
Budget para acciones de MKT	Premios plan de puntos	\$ 500.000,00
		\$ 970.000,00

Fuente: Elaboración propia. Datos recabados de Bumeran y profesionales del área de Marketing. Los costos incurridos en el personal de Social Media están incluidos en el Plan de Acción 2.

Recursos Involucrados

Presupuesto Total	
Recursos	Costo Total
Programador WEB	\$ 1.413.540
Diseñador WEB	\$ 921.900
Capacitación	\$ 26.000
Host anual	\$ 5.868
Social Media free lance	\$ 120.000
Community manager mensual	\$ 420.000
Budget para campañas publicitaria	\$ 300.000
Persona full time para seguimiento	\$ 350.000
Budget para acciones de MKT	\$ 500.000
	\$ 4.057.308

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

Indicadores

Margen de utilidad bruta anual: Se llevará el control de la evolución de este indicador de forma trimestral, a fin de realizar los ajustes que sean necesarios en el plan de ventas para la consecución del objetivo general y comparando los resultados respecto del período anterior.

$$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) \div \text{Ventas}$$

Frecuencia de compra anual: este indicador permite conocer el comportamiento de los clientes para segmentarlos entre habituales y ocasionales. Con este indicador se podrán diseñar campañas para fidelizar y penetrar el mercado.

$$(\text{Número de compras totales por cliente período} \div 12)$$

Métricas de Facebook y Web: a través de los reportes de las redes y Google Analytics se podrá determinar en forma directa el impacto de cada campaña y el retorno de lo invertido.

Índice de Capacitación:

(Número de personal capacitado ÷ Número de personal presupuestado a capacitar)
x 100

Diagrama de Gantt

Actividad	2021												2022
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	2022
Búsqueda de un programador web	■												
Diseño y programación del portal de e-commerce		■	■										
Delimitación de productos a ser ofrecidos			■										
Delimitación geográfica de alcance			■										
Tests de correcto funcionamiento de la web				■									
Ajustes luego de tests de la web					■								
Presentación formal de la web						■							
Capacitación a los usuarios internos							■						
Implementación								■	■	■	■	■	■
Control													
Contratación Social media manager free lance	■												
Contratación Community Manager mensual		■											
Generación del plan de acción MKT			■										
Aprobación de Budget para campaña publicitaria				■									
Creación de redes sociales para la empresa				■									
Generación de contenido en redes sociales					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Métricas						■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación Social media manager free lance	■												
Contratación Persona Full Time para seguimiento			■										
Generación plan de acción fidelización				■									
Creación de encuesta post compra					■								
Pruebas en mercado meta de encuestas						■							
Aprobación Budget para acciones de MKT							■						
Implementación junto a la plataforma e-commers								■					
Métricas									■	■	■	■	■

ROI (Return of investment):

El ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. (Investing answers).

El ROI se calculó tomando como base las ventas netas de la empresa, extraídas de los Estados Contables del año 2018 informados por la misma utilizando como si fueran del año 2020. El monto de ventas en pesos para dicho periodo fue de ARS 318.857.647.

Calculando el % de inflación para los 2 años siguientes utilizando REM Banco Nación, el cálculo arroja en el primer año una utilidad Neta de ARS \$ 9.933.561,42 para 2021 y para 2022 ARS \$ 13.420.241,48.

La fórmula para el cálculo del ROI se define de la siguiente manera: [(ingresos – inversión) *100] / inversión = ROI

Inversión	\$ 4.057.308,00	Inversión	\$ 4.057.308,00
Utilidad Neta 2021	\$ 9.933.561,42	Utilidad Neta 2022	\$ 13.420.241,48
ROI	145%	ROI	231%

VAN: Valor actual neto de un proyecto es el valor presente de los flujos de efectivos.

$$=VAN(I;F1;F2)-I_0 \rightarrow =VAN(36\%; 9.933.561; 13.420.240)- \$ 4.057.308$$

El cálculo del VAN implicó la estimación de una tasa de descuento entendida como el costo de oportunidad de colocar el dinero en esta propuesta de implementación y no en otra actividad financiera. A los fines de obtener dicho cálculo se realizó el siguiente procedimiento por el método CAPM,

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$$

Los instrumentos financieros utilizados para el cálculo fueron el índice Merval publicado por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y el valor de la tasa de interés en pesos de una Leliq emitida por el Banco Central de la República Argentina.

Merval	3,38
Leliq	36%
β	1

$$=3,38+1(36-3,38)$$

Una vez estimada dicha tasa de descuento y realizado el cálculo del VAN, el mismo arroja un valor equivalente a \$ 10.502.534 por lo que al ser mayor a 0 el proyecto es rentable, ya que el valor actual neto es mayor que la inversión.

TIR: o tasa interna de retorno, esta obliga al VAN a convertirse en cero y se obtiene por medio del siguiente cálculo,

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

La aplicación de dicha fórmula arroja un valor de TIR del proyecto del 242%, que al ser superior que la tasa de descuento calculada anteriormente es posible afirmar que el proyecto resulta rentable dados los ingresos proyectados futuros de la propuesta y sus costos involucrados.

Conclusiones y Recomendaciones

Finalizadas las etapas de análisis y presentado el plan profesional con sus respectivos planes de acción se procederá a sacar las conclusiones respecto al plan propuesto y se realizarán recomendaciones sobre la empresa objeto de estudio.

Conclusiones

El desarrollo del presente reporte de caso abocado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. conlleva el diseño de un plan estratégico. Con el mismo se concluye que con respecto al ambiente externo a la organización, la inflación, las nuevas tendencias de consumo masivo que los clientes están adaptando y el avance de la tecnología se necesita realizar hincapié para evolucionar la empresa al día de hoy. En la industria donde se encuentra el negocio, la alta competencia es algo que se debe tener en cuenta como así también la cantidad de productos sustitutos que pueden ser encontrados en el mercado.

Por otro lado las conclusiones a las que se arribaron sobre el análisis interno son que la empresa posee una alta oportunidad en el aumento de su rentabilidad acrecentando sus ventas a través de diferentes cursos de acción: estos son una implementación de una plataforma web la cuál beneficia a los clientes de la empresa como así también se desea realizar una penetración de mercado e incorporación de nuevos mercados como clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Acompañado de la creación de la plataforma se desea realizar un plan de marketing para lograr la penetración de mercado y una mejora en la visibilidad de la marca llegando así a más clientes y poder ampliar como fue mencionado el mercado atrayendo no sólo a nuevos clientes de los mercados actuales donde actúa la empresa sino incorporando nuevos. Todo esto sumado al diseño de un programa de fidelización de clientes conformado por encuestas post venta y programa de fidelización con catálogo de puntos beneficiando así a la empresa a poseer clientes duraderos en el tiempo que sean embajadores de la marca y logrando un *feed-back* para la mejora continua.

Con el desarrollo de este trabajo, se ha buscado demostrar que llevando a cabo acciones determinadas y alineadas entre sí en cuando al aprovechamiento de las oportunidades que la empresa posee, la misma contará con un camino diseñado para el crecimiento de su rentabilidad en dos puntos porcentuales al largo plazo contando con la posibilidad de aumentar las ventas con un plan para el año 2021/2022. Mejorando también

la eficacia del mensaje de venta a los clientes en busca de fidelizarlos, aumentar las ventas y los beneficios, y servir como base para las campañas de publicidad y promoción.

La elaboración de la propuesta profesional que se realizó en el presente reporte de caso permitió dar cuenta de que si bien los procesos de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se encontraban definidos, la motivación de cada uno de ellos necesitaba ser direccionada a alcanzar una mejora en la rentabilidad de la empresa, con planes de acción concretos. La falta de estos planes generaba ineficiencias en áreas y acciones que requerían ser corregidas para así encausar el crecimiento de la empresa en un sector que tiene potencial tanto en el presente como en el futuro con una base tecnológica amplia y con la ventaja que tiene en la distribución con la propia flota de camiones.

Recomendaciones

Como futuros tópicos de interés o líneas de investigación que no fueron desarrolladas en este trabajo sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. debido a limitaciones del alcance de este, se pueden identificar como principal el trabajo sobre los costos del negocio optimizando los procesos de operaciones y logística mediante la definición de su estructura y procedimientos organizacionales, mejorando el área de compras para poder realizar análisis específicos de aperturas de costos y redefiniciones de *mark-up* logrando así el aumento de la rentabilidad por medio de otra herramienta a trabajar.

En una visión profesional, se debería de implementar un sistema de costeo para identificar el circuito o área que en la actualidad implica una mayor erogación de dinero, para así aplicar medidas correctivas en búsqueda de la maximización de ganancias por medio de la minimización de costos.

Otra línea por la cual se debería accionar es la creación de un área de Recursos Humanos propiamente dicha para lograr así un desarrollo de carrera para los colaboradores que se encuentran trabajando en la empresa con aplicaciones de diseño de programas de capacitaciones. En este sentido, la recomendación de un curso de acción concreto comenzaría con la contratación de un profesional en el área que realice un relevamiento del clima laboral de los trabajadores de la empresa en las distintas áreas. Esta área se propone ser integrada con el servicio de marketing dado que la atención al cliente es responsabilidad tanto de un plan concreto de ventas como de la gestión correcta de los recursos humanos con que cuenta una organización.

Por último, otra recomendación que se identifica es la ampliación de puntos de ventas de la empresa, realizando esto se lograría una expansión territorial de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. llegando a más puntos del país aumentando el mercado como así también sus ventas. La recomendación profesional al respecto se realiza en el plan de marketing, donde se analizan los distintos canales de venta junto con los posibles nuevos destinos de la organización de manera física. Si bien el canal online permitirá acortar distancias entre la empresa y el cliente, en términos de logística y abastecimiento de los mayoristas y distribuidores con que se trabajan, la disposición de un centro de atención resultaría una ventaja para la empresa.

Bibliografía

(s.f.).

Argentina, M. (06 de Abril de 2018). *Municipalidad Argentina*. Obtenido de <https://www.municipalidad-argentina.com.ar/municipalidad-james-craik.html>

Argentino, G. (18 de Mayo de 2020). *Boletín oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>

Argentino, G. (19 de Mayo de 2020). *Gobierno Argentino*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-prorroga-por-60-dias-la-prohibicion-de-despidos#:~:text=En%20el%20marco%20de%20la,de%20trabajo%20y%20fuera%20mayor.>

Argentino, M. d. (30 de Junio de 2020). *Gobierno Argentino*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/tributos_vigentes_al_30-06-2020.pdf

Balinotti, N. (2020 de Agosto de 2020). *La nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/paritarias-nid2430336>

CAMAÑO., E. O. (2019). *Argentina Ambiental*. Obtenido de <http://argentinambiental.com/legislacion/nacional/ley-25612-gestion-integral-residuos-industriales-actividades-servicios/>

Cantillo de Armas, M., & Gutiérrez Verdugo, M. (2015). *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APORTE A LAS EMPRESAS*. Bogotá.

Cayón, D. (26 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/26/consumo-en-cuarentena-nuevos-habitos-preferencia-por-los-locales-de-cercania-y-las-compras-diarias-como-unica-valvula-de-escape/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estrategia fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. S. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

- Colombo, S. (25 de Agosto de 2020). *La nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/paritarias-nid2430336>
- Druker. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina: El Anteno.
- Electrónico, C. A. (27 de Agosto de 2020). *CACE*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>
- Gobierno Argentino* . (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos/recaudaciontributaria>
- Indec. (2019). Obtenido de Indec: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Indec. (2020 de Junio de 2020). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>
- Indec. (23 de Junio de 2020). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2010%2C4%25>.
- Indec. (01 de Abril de 2020). *Indec*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Indec. (Julio de 2020). *Indec*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_201794418744.pdf
- Indec. (Julio de 2020). *Indec*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf
- Indec. (Junio de 2020). *Indec*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_20A2A4212C2D.pdf

Infobae. (03 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

Kotler. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina: PAIDÓS EMPRESA.

Kotler, P. (2016). *Dirección De Marketing*. México: Pearson.

Noticias Onu. (25 de Junio de 2020). Obtenido de

<https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Rodriguez Ros, P. (2015). *Plan de negocios de empresa online de camisetas creativas*. Cartagena.

Anexo



Estado de resultados de ventas año 2018 AJ y JA Redolfi S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

Tabla 5 - Estado de Resultados Redolfi Fuente extraída de: (Siglo21, 2020).



Planes de Hosting Windows - Pre x +

No seguro | www.matpec.com.ar/hosting/hosting-v

PLANES DE HOSTING LINUX PLANES DE HOSTING WINDOWS

Hosting Sobre Windows	PyME	Profesional	Empresas	PromoPack Incluye Dominio Internacional	ILIMITADO ! Plan Recomendado
	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR
Costo de Alta	Gratis !	Gratis !	Gratis !	Gratis !	Gratis !
Forma de Pago *	\$ 2268 Anual	\$ 810 Trimestral	\$ 369 Mensual	\$ 3267 Anual	\$ 489 Mensual
Plataforma	Windows	Windows	Windows	Windows	Windows
Espacio en Disco	500 Mb	750 Mb	1 Gb	750 Mb	ILIMITADO !
Transferencia Mensual	30 Gb	60 Gb	90 Gb	60 Gb	ILIMITADO !
Mesa de Soporte	✓	✓	✓	✓	✓

https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios

INICIO EL CONSEJO MATRICULACION SERVICIOS T.A.D. RESOLUCION

Desarrollador de aplicaciones

Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Programador Ambientes Proprietario / Windows / Oracle	\$ 72.755	\$ 135.286	\$ 2.124	\$ 4.060
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 83.377	\$ 145.903	\$ 2.434	\$ 4.654
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 92.650	\$ 129.709	\$ 2.217	\$ 4.237
Programador Juegos / Game Developer	\$ 99.637	\$ 139.491	\$ 2.384	\$ 4.558
Programador de Software Embebido	\$ 71.169	\$ 99.637	\$ 1.702	\$ 3.256
Programador IA	\$ 114.033	\$ 159.646	\$ 2.729	\$ 5.216
Programador de Páginas Web	\$ 76.290	\$ 114.364	\$ 1.824	\$ 3.490
Programador de PLC/HMI/SCADA	\$ 83.610	\$ 117.053	\$ 2.341	\$ 3.512
Tester	\$ 80.874	\$ 113.224	\$ 1.936	\$ 3.699

https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios

INICIO EL CONSEJO MATRICULACION SERVICIOS T.A.D. RESOLUCION

Diseñador

Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Diseñador Gráfico	\$ 62.530	\$ 94.074	\$ 1.803	\$ 3.073
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 40.490	\$ 62.530	\$ 997	\$ 1.883
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 69.875	\$ 98.470	\$ 1.671	\$ 3.044
Diseñador industrial	\$ 62.530	\$ 104.217	\$ 1.496	\$ 3.405
Diseño de páginas web	\$ 41.686	\$ 83.377	\$ 997	\$ 3.073
Game Designer	\$ 84.918	\$ 125.170	\$ 2.031	\$ 3.535
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 72.787	\$ 107.725	\$ 1.742	\$ 3.140
Dibujante de articulación PC	\$ 31.541	\$ 52.308	\$ 756	\$ 1.710

https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion/community_manager_360.html#text=ER620sueldo%20...

Bumeran BLOG SUELDOS SOY EMPRESA PUBLICAR GRATIS INGRESAR

Bolsa de trabajo Sueldos Comunicación Community Manager

Sueldo de community manager
Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas Comunicación

SUELDO PROMEDIO
\$42.692.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?
El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.692 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 19 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses, el mismo varía entre los \$41.000 y los \$45.000 mensuales.

Actualizado a Octubre del 2020

REDACCIÓN

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Redacción de aviso institucional</u>	\$ 4,016	\$ 2,892	\$ 1,807	Consultar
<u>Redacción de flyer / Frente y dorso</u>	\$ 2,892	\$ 2,329	\$ 1,807	Consultar
<u>Redacción de folleto díptico</u>	\$ 5,221	\$ 3,494	\$ 2,329	Consultar
<u>Redacción de gacetilla de prensa / Frente y dorso</u>	\$ 3,494	\$ 2,892	\$ 2,329	Consultar

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



Analista Júnior - Por mes

Ecolab

12 sueldos

[Ver 12 sueldos en todas las ubicaciones](#)47.722
ARS\$ /mes

41 kARS\$

58 kARS\$

Total egresos	\$ 309.326.053,76		\$ 452.481.767,11	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 37.706.813,93	\$ 452.481.767,11	\$ 611.302.867,37
Utilidad bruta	\$ 9.531.594,02		\$ 15.282.402,19	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 1.273.533,52	\$ 15.282.402,19	\$ 20.646.525,36
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91		\$ 5.348.840,77	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 445.736,73	\$ 5.348.840,77	\$ 7.226.283,87
Utilidad neta	\$ 6.195.536,11		\$ 9.933.561,42	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 827.796,79	\$ 9.933.561,42	\$ 13.420.241,48
Utilidad neta actualizada				\$ 608.674,11	\$ 447.554,49	\$ 329.084,18	\$ 241.973,66	\$ 177.921,81	\$ 130.824,86	\$ 96.194,75	\$ 70.731,43	\$ 52.008,41	\$ 38.241,48	\$ 28.118,73	\$ 20.675,54	\$ 2.242.003,46		