

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración**

Planificación estratégica de Adolfo J. y José A. Redolfi S.R.L



Universidad Siglo 21

Dedominicci, Delfina Margarita

40964955

Leg. N° ADM05022

Tutora: Rinero, Sofía

Rio Cuarto

Julio, 2020

Resumen

El presente trabajo final de graduación consiste en el desarrollo de un reporte de caso para la empresa distribuidora mayorista Redolfi S.R.L.

Con esta planificación estratégica, se busca brindarle a la empresa las herramientas necesarias para que, luego de un análisis exhaustivo sobre la misma, determinando sus fortalezas y debilidades así como también posibles amenazas y oportunidades, pueda realizar cambios de modo que la favorezca la situación de la pandemia COVID-19 sin dejar de perseguir su misión y visión.

Para ello, se plantea un objetivo general, el cual implica incrementar las ventas en un 4% para fines del año 2022, mediante la implementación de una estrategia de aumento de cuota de mercado a través del e-commerce. Además se plantean varios objetivos específicos que lograrán ayudar el cumplimiento del objetivo general.

Palabras claves: reporte – planificación – estrategia – pandemia – e-commerce.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 5 |
| Capítulo I. Análisis de Situación | 7 |
| Macro entorno | 7 |
| Fuerzas macroeconómicas..... | 7 |
| Fuerzas globales | 7 |
| Fuerzas tecnológicas..... | 8 |
| Fuerzas demográficas | 8 |
| Fuerzas sociales | 8 |
| Fuerzas políticas y legales | 8 |
| Fuerzas ecológicas y ambientales..... | 9 |
| Micro entorno..... | 9 |
| Modelo de las fuerzas competitivas | 9 |
| Ciclo de vida..... | 11 |
| Análisis de mercado | 11 |
| Análisis interno..... | 12 |
| Cadena de valor | 12 |
| Capítulo II. Marco Teórico | 15 |
| Planificación estratégica..... | 15 |
| Aplicaciones actuales | 16 |
| Estrategia central del reporte de caso..... | 16 |
| Capítulo III. Diagnostico | 17 |
| Capítulo IV. Plan de Implementación..... | 19 |
| Valores | 19 |
| Objetivo general | 20 |
| Objetivos específicos | 20 |

| | |
|---|-----------|
| Planes de acción | 21 |
| Plan de acción 1 – Objetivos específicos N° 1 y N° 2: | 21 |
| Plan de acción 2 – Objetivos específicos N° 3 y N° 4: | 22 |
| Plan de acción 3 – Objetivo específico N° 5: | 23 |
| Capítulo V. Conclusión..... | 27 |
| Capítulo VI. Referencias | 29 |
| Capítulo VII. Anexos | 31 |
| Anexo A. Organigramas Redolfi S.R.L | 31 |
| Anexo B. Presupuesto Concepto Tilo: Soluciones Web..... | 32 |
| Anexo C. Presupuesto LATECH | 33 |
| Anexo D. Presupuesto Shift Estudio..... | 33 |
| Anexo E. Publicidad Radial | 34 |
| Anexo F. Honorarios Administrador..... | 34 |

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de caso aplicado a la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, dedicada a la venta y distribución mayorista de artículos varios como productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. La misma se encuentra radicada en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba. El objeto principal de este reporte es ejecutar una planificación estratégica con el fin de definir el curso de acción de la misma para los próximos años.

Esta firma consta de una larga trayectoria en el área de la distribución que surge el primero de septiembre del año 1959 cuando los hermanos Miguel Ángel y Alonso Jacobo Redolfi toman la decisión de comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería, en la localidad de James Craik al que denominaron con el nombre de Redolfi Hermanos.

Tras un arduo trabajo de 16 años a la par, estos hermanos, de común acuerdo deciden tomar rumbos diferentes y separarse. Miguel continuó con la librería y el bazar y, Alonso encaminó el desafío de desenvolverse en el negocio de la distribución mayorista al que se le unió su hijo José, actual presidente de la empresa. Luego en 1993 crean una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L destinada a la distribución de productos congelados McCain y helados La Montevideana, no obstante ha incorporado diferentes marcas actualmente. En octubre de ese mismo año, se inauguran las nuevas oficinas y las instalaciones previas quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

Finalizando el año 1993, la empresa sufre un duro golpe al perder a su fundador Alonso Jacobo Redolfi quedando al mando su hijo José. En el año 2007 la compañía queda conformada por 4 socios; con el 85 % de la propiedad José Redolfi y el otro 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus 3 hijos, Pablo, Lucas e Ignacio. En cuanto a la otra sociedad de la familia, Distribuidora Redolfi S.R.L se comparte entre José y su hijo Pablo.

En la actualidad la empresa, además de su casa central cuenta con tres sucursales de ventas con distribución y autoservicio mayorista, repartidas entre la ciudad de Rio Cuarto, San Francisco, Rio Tercero. Asimismo, cuenta con una sucursal en la ciudad de Córdoba donde solo se efectúa la tarea de ventas con distribución, no tiene autoservicio

mayorista pero posee la exclusividad de las ventas Kodak. Su estrategia actual se basa en la diferenciación con respecto de sus competidores con un servicio altamente orientado a la satisfacción de sus clientes, además posee un liderazgo en costos teniendo así precios muy competitivos.

El mercado de la distribución mayorista donde opera la empresa es altamente competitivo y de consumo masivo, donde los costos de una adecuada logística de distribución son muy altos, por lo que la estrategia que predomina es la de diferenciación. Se llevará a cabo la implementación de una estrategia corporativa de crecimiento, la misma es de concentración. Dos claros ejemplos sobre el éxito de esta estrategia son Beckman Coulter, Inc. y Bose Corporation con una facturación de 4.000 millones y 773 millones de dólares respectivamente. (Robbins, Stephen y Coulter, Mary, 2014, p 245).

El objetivo que se persigue con dicha implementación es de ampliar la cuota de mercado de manera que los ingresos de la empresa aumenten a través del canal virtual de ventas también conocido como e-commerce. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico y el eCommerce Institute realizan todos los años una entrega de los premios eCommerce Awards. Dos de los ganadores del año 2019 fueron Almundo y Farmacity por destacarse en el desarrollo y el aporte al comercio electrónico y negocios por internet en Argentina. (eCommerce Institute, 2019).

Capítulo I. Análisis de Situación

Macro entorno

Fuerzas macroeconómicas

Argentina se encuentra actualmente en un período de receso en cuanto a la economía debido a la pandemia del COVID-19, lo que genera un gran descenso en el consumo. De acuerdo al estimador mensual de actividad económica de enero 2020, se puede observar una caída del 1,8 % respecto al mismo mes de 2019. (INDEC, 2020).

El tipo de cambio de la moneda Argentina con respecto a monedas de competidores externos, es relativamente bajo, por lo tanto, los productos producidos en el extranjero son caros en relación a los productos que se elaboran en el país. Esto genera una oportunidad para la empresa de incrementar su cartera de clientes comercializando productos nacionales y una disminución de la amenaza competitiva extranjera.

Por otro lado, en base al informe de avance del nivel de actividad realizado por INDEC, la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre del 2019, muestra un decrecimiento del 1,1 % con relación al mismo período del año anterior. La pérdida del poder adquisitivo, provoca una inflación en los precios desestabilizando la economía y creando incertidumbre en los habitantes. El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró una suba de 1,1% en febrero de 2020 respecto del mes anterior. Este aumento se explica como consecuencia de la suba de 1,2% en los “Productos nacionales” y de 0,7% en los “Productos importados”. (INDEC, 2020).

Fuerzas globales

En los últimos años se han producido cambios en el sistema económico que provocaron la desaparición de las barreras para ingresar al comercio exterior. Sin embargo debido al virus COVID-19 las fronteras argentinas se encuentran totalmente cerradas para el ingreso y egreso de personas. Aunque el comercio exterior se encuentra eximido de estas medidas, no deja de ser una barrera para el comercio nacional debido que la sociedad se encuentra muy sensible y paranoica y ciertas provincias cierran sus fronteras imaginarias y cortan sus ingresos, incluso a transportistas de alimentos. (Decreto 297/2020).

Fuerzas tecnológicas

Debido al gran avance de la tecnología, las empresas deben adaptarse constantemente y reinventar la manera en la que realizan sus procesos. Hill, C. W. L., Jones G.R. y Schilling M. A., (2015) afirman: “El cambio tecnológico provoca que los productos establecidos se tornen obsoletos de un día para otro y, al mismo tiempo, crea infinidad de posibilidades para la aparición de nuevos productos.”(p.71). Por lo tanto, el cambio es tanto positivo y creativo como negativo y destructivo.

Fuerzas demográficas

A partir de los datos extraídos de la página oficial del INDEC se puede determinar que en el censo del año 2010 se contabilizaron 40.117.094 habitantes (19.523.766 varones y 20.593.330 mujeres). Este instituto realiza estimaciones de la población de manera anual y para el primero de julio del 2020 se estima un crecimiento de 13,11 % obteniendo así 45.376.763 de habitantes con una esperanza de vida de 77 años. (INDEC, 2020). Estos incrementos generan nuevas necesidades a cubrir lo que equivale a una mayor demanda.

Fuerzas sociales

“Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria.” (Hill, C. W. L., Jones G.R. y Schilling M. A., 2015, p. 72). En base a esto, se puede afirmar que el cambio social crea una amenaza para las empresas pero a su vez, una oportunidad para aquellas que logran detectarlas a tiempo y reinventarse.

Fuerzas políticas y legales

El presidente argentino Alberto Fernández asesorado por sus ministros y profesionales de la salud altamente calificados, tomó la anticipada decisión de decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio con el fin de hacerle frente a la pandemia del virus COVID-19, también llamado coronavirus. Más allá de que esta medida no impide la comercialización de productos, las personas seleccionan sus consumos, comprando únicamente los de primera necesidad y siendo limitados en algunos casos.

Fuerzas ecológicas y ambientales

El sector de las empresas mayoristas queda comprendido dentro de la “ley de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios”, N° 25.612 debido a que es una actividad de servicio que complementa a la actividad industrial. La distribución contamina el ambiente con la emisión de gases contaminantes producidos durante el proceso de combustión interna de combustibles fósiles que se da en los motores de los vehículos. Las empresas responsables ambientalmente, deciden realizar una inversión inicial alta, al cambiar su flota vehicular por camiones eléctricos, los cuales generan un alto impacto ambiental y una reducción de costos a largo plazo logrando así amortizar la inversión inicial. (INFOLEG, 2002).

Micro entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo, esto se debe a que las barreras de entrada son medianamente altas porque las empresas comercializan productos de consumo cotidiano y masivo pero, es muy costoso tener la logística adecuada para lograr una óptima distribución de los mismos. Por lo tanto, es una gran oportunidad para la rentabilidad y el crecimiento de las empresas ya establecidas en el mercado.

Rivalidad entre las compañías establecidas

El sector de la distribución mayorista se encuentra en una industria donde la competencia es muy alta. La oferta regional se distribuye en manos de varias empresas, tales como: Luconi Hnos, Barale, Grasano, Monje, Top (súper imperio), Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro, Diarco y Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. Éstas compiten por la participación en el mercado y, debido a que todas comercializan y distribuyen los productos, tienden a diferenciarse aplicando reducción de precios y brindando distintos servicios altamente orientados a la satisfacción de los clientes.

Poder de negociación de los compradores

Las empresas necesitan de la participación de los compradores para poder llevar a cabo su objeto principal, por lo tanto, cumplen un rol fundamental en la negociación. Sin embargo, la cartera de clientes se encuentra diversificada en distintos sectores como lo son los mini mercados, almacenes/dispensas de barrio, farmacias, quioscos, con salones de pocos metros cuadrados de escasos recursos, sin utilitarios para el transporte de mercadería y volúmenes de venta reducidos. Por lo tanto, la sumatoria de todas estas características reduce el poder de negociación de los compradores en lo que a precio y financiación se refiere, no obstante, debido a la altísima competencia, el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente.

Poder de negociación de los proveedores

El margen de marcación o mark up de las empresas de distribución mayorista depende directamente del producto y del volumen de compra al proveedor. En base a este volumen, pueden conseguir un margen superior ya que alcanzan descuentos extras, pero en conclusión, la negociación no es muy flexible porque los bienes ofrecidos son comunes y existen muchos productos sustitutos. Sin embargo, Argentina actualmente está viviendo una crisis económica debido a la pandemia del virus Covid-19 y en consecuencia, los proveedores deberán considerar la implementación de planes de financiación hacia los distribuidores.

Productos sustitutos

El sector de la distribución mayorista se ve afectado por una gran amenaza debido a que existen varios productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad. En este caso los productos sustitutos son las empresas distribuidoras. Esta gran disponibilidad genera que los clientes se encuentren en constante comparación de calidad, precio y desempeño. En consecuencia de esto, cuando un competidor logra diferenciarse muy notoriamente, puede disminuir el atractivo de sus sustitutos. Otra amenaza sería que las marcas proveedoras comiencen a tener su propia línea de distribución y eliminen así un eslabón, es decir a los mayoristas.

Ciclo de vida

Las empresas distribuidoras mayoristas se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida. Por lo tanto, la amenaza de que entren potenciales competidores disminuye y las barreras de entrada aumentan.

Análisis de mercado

La provincia de Córdoba abarca 165.321 km² dividiéndose en 26 departamentos con una totalidad de 3.308.876 de habitantes. La población de la provincia aumentó en un 11,5% en los últimos 10 años, esto demuestra un 1,15% de crecimiento anual. En base a las estimaciones que realiza INDEC para el 1 de julio de 2020 se espera una población de 3.760.450 para la provincia de Córdoba. Este incremento de la población es muy favorable para las empresas distribuidoras debido a que incrementa el consumo y las ventas. (INDEC, 2020).

Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. se segmenta de manera geográfica, encontrándose en un punto medio estratégico desde donde realiza sus reparticiones. Esta empresa participa en 4 departamentos de la provincia de Córdoba, teniendo su casa central en James Craik y 4 sucursales distribuidas en Córdoba Capital, Río Cuarto, San Francisco y Río Tercero abarcando así una mayor cantidad de clientes. La sumatoria de las poblaciones donde tiene presencia la empresa suma 1.596.713 habitantes por lo que tiene actualmente una participación de mercado del 48,25% (teniendo en cuenta datos del censo del año 2010). (INDEC, 2020).

De acuerdo a estudios realizados por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, el canal digital creció más de un 30% en octubre de 2019 versus el mismo periodo del año anterior. La facturación de 2017 con respecto a 2019 creció un 307% y las ventas digitales tuvieron una progresión del 131% en el año 2019 con respecto al año anterior, lo que representa casi tres veces más que las tiendas físicas. En el contexto de pandemia, actualmente las empresas que tienen implementado el e-commerce son las que mayor provecho están sacando, pudiendo así vender sus productos sin que los afecte demasiado. El constante avance de las nuevas tecnologías influye de manera directa sobre los consumidores haciendo que estos se vuelvan cada vez más sensibles a los precios, realizando así una comparación de precios de toda la oferta en cuestión de minutos. La implementación del canal virtual de venta es un factor determinante para las empresas. (CADAM, 2020).

Análisis interno

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: son las actividades de la gestión y administración de la recepción de insumos y el adecuado almacenamiento de los mismos. En la empresa Redolfi, la logística interna se puede ver en la recepción de pedidos de las fábricas. Cuando los camiones arriban al depósito, se descarga la mercadería empaquetada en pallets mediante elevadores mecánicos y se depositan en anaqueles o racks en el depósito correspondiente.

Operaciones: comprende las actividades que implican la transformación de los insumos anteriormente recibidos en productos terminados. En este caso, se trata de una empresa que provee un servicio por lo que adquiere ya un producto terminado y luego se encarga de distribuirlo, es decir que lo revende. Las operaciones principales de la firma se encuentran en las actividades de logística interna y externa.

Logística externa: aquí es donde se realiza la logística de salida de los productos. En la empresa se trata de la coordinación, distribución y traslado de la mercadería que se encuentra en los depósitos hacia las distintas sucursales y luego desde allí hacia los consumidores finales de la empresa tales como kioscos, farmacias, almacenes de barrio, etc.

Marketing y ventas: son las actividades relacionadas con dar a conocer el producto o servicio, su promoción y venta. En este caso, Redolfi tiene escasas maneras de publicidad, comunicación y captación de nuevos clientes. Su sistema actual para captar clientes es mediante las páginas que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Sumado a esto, son patrocinadores de las radios de James Craik, publican en las infoguías de Río Cuarto y colaboran con instituciones.

Servicio post venta: le proporciona a los clientes el apoyo y la confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. La empresa cuenta con vendedores que asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que

necesitan y luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días para ayudarlos a que continúen correctamente con su negocio.

Actividades secundarias o de soporte

Infraestructura: posee su casa central en James Craik y 4 sucursales distribuidas entre Rio Cuarto, San Francisco, Rio Tercero y Córdoba Capital. Además cuenta con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

La empresa presenta dos organigramas; en el primero se puede observar una departamentalización geográfica es decir que agrupa los puestos de trabajo de acuerdo a la región geográfica. Además, muestra cómo está compuesta cada una de las sucursales con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba es la única que no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

El segundo muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. Este organigrama presenta una departamentalización funcional, es decir que agrupa los puestos de trabajo por función. La mayor ventaja que tiene es que existe una coordinación dentro de las áreas y resulta eficiente agrupar especialidades similares, pero a su vez, esto representa una desventaja porque existe una mala comunicación entre las áreas funcionales y se limita la visión de los objetivos organizacionales.

Finalmente, en cuanto a la cultura organizacional, Redolfi promueve distintos valores fundamentales como el respeto hacia el cliente, los proveedores y todo el equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza cumpliendo con lo prometido, honestidad manejándose con transparencia y el sentido del equipo sosteniendo el trabajo colectivo en la toma de decisiones.

Recursos humanos: la empresa no cuenta en su estructura con un área de recursos humanos para el manejo de sus empleados, por lo tanto no posee profesionales aptos para el desarrollo de distintas funciones propias del área; sólo desde el área de administración se liquidan los sueldos. Tampoco cuenta con un proceso específico de selección de personal, lo que hacen es recibir los currículums y el responsable del área donde está la necesidad, los evalúa y procede a contratar al personal. Además, cabe

recalcar que no hay un proceso de inducción para los distintos cargos o puestos, ya que los operarios proceden a aprender mientras trabajan, lo que ocasiona inconvenientes, por lo que hay un margen de error.

Tecnología: en cuanto al desarrollo de tecnología, la empresa cuenta con un sistema interno donde tienen el detalle de sus clientes aunque no los clasifica por volumen ni por comportamiento de compra. También posee un sistema informático para realizar el proceso de compras. Sumado a esto, no tiene un sistema informatizado por ejemplo de código de barras para realizar el control de mercadería cuando ésta arriba al depósito, sino que lo realizan de manera manual.

Compras: la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar de acuerdo a la última compra, la demanda semanal y el stock actual. De igual manera, el encargado de las compras puede modificar este estimativo teniendo en cuenta las ofertas o una demanda superior/inferior de ciertos productos.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se desarrollará el marco teórico del trabajo donde la herramienta de gestión seleccionada para abordar el reporte de caso de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. es la planificación estratégica. Sumado a esto se determinarán las aplicaciones actuales de la herramienta y se desarrollará brevemente teoría sobre la estrategia concreta del e-commerce.

Planificación estratégica

Robbins define a la planeación como la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). (Robbins, Stephen 2014).

La planeación establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control. Al planear, los gerentes desarrollan objetivos y planes y, cuando les llega el momento de ejercer la tarea de controlar, pueden determinar cuáles de esos planes se pusieron en práctica y cuáles objetivos se alcanzaron. De no haber planeación, los gerentes carecerían de parámetros para medir el esfuerzo laboral. (Robbins, Stephen 2014).

Según Hill, Jones y Schilling, el proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

- En primer lugar, elegir la misión de la compañía y sus metas principales a cumplir.
- Seguidamente, analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
- Luego, analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
- Con posterioridad, escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
- Y finalmente, implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Aplicaciones actuales

En 2017, un estudio relevado por la Cámara Mediterránea de Comercio Electrónico (CAMECE) indicó que el 97% de las personas en Córdoba de entre 18 y 65 años o más acceden a internet varias veces al día, sin importar el dispositivo que se utilice.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) realiza anualmente mediciones al respecto y los últimos datos relevados de su última edición 2018 muestran que la facturación del comercio electrónico creció un 47% en Argentina haciendo un total facturado de \$229.760 millones. El 78% de las ventas se realizó a través de tarjetas de crédito y el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, esto es 18,3 millones de personas.

Estrategia central del reporte de caso

En el presente reporte de caso el objetivo que se persigue es de ampliar la cuota de mercado de manera que los ingresos de la empresa aumenten a través del canal virtual de ventas también conocido como e-commerce.

El e-commerce o comercio electrónico es una metodología moderna que da respuesta a necesidades de empresas y consumidores tales como: reducción de costos, mejora de la calidad de productos y servicios, mejora en los tiempos de entrega y comunicación entre las partes (Dans, 2012).

Un servicio integral de comercio electrónico puede abarcar todo el proceso de compra, desde la gestación hasta la atención posventa. En este sentido los chatbots hacen la mayor tarea gracias a la IA, y sólo algunas consultas complejas pueden ser derivadas a un operador. Selén (2019), gerente de Comercio Electrónico de Brandlive, asegura que con inteligencia artificial se logra bajar las objeciones de compra y poner el foco en el consumidor.

Capítulo III. Diagnóstico

Tras haber realizado un análisis del contexto interno y externo de las empresas distribuidoras mayoristas, y la situación de Redolfi, se pueden observar ciertas falencias a nivel funcional donde es necesario mejorarlas para lograr el correcto funcionamiento de la compañía. En cuanto a recursos humanos, la empresa no cuenta con un manual de inducción al personal ni con un programa de adiestramiento definido lo que genera un margen de error importante debido a que los operarios aprenden mientras trabajan e incrementa las probabilidades de un accidente laboral. Sumado a esto, otra falencia operativa que tiene la empresa es la falta de un sistema de códigos de barra para el control de stock cuando la mercadería arriba a los depósitos, lo que genera una gran pérdida de tiempo al realizarlo de manera manual.

Además, se pudo detectar que la empresa se encuentra en una etapa donde la pandemia del virus COVID-19 afecta de manera directa su actividad económica. Esto se debe a que en cada localidad se encuentran distintos puestos de control donde los consumidores finales, que se encuentran fuera de las ciudades donde la misma tiene presencia, se ven afectados por el mismo y sin el permiso correspondiente no pueden circular para realizar de manera efectiva sus compras.

La cuarentena obligatoria hizo que la gente tuviera pánico lo que produjo un sobre stock de productos al principio y esto afectó de manera positiva a Redolfi. Sin embargo luego la situación se normalizó y la gente tuvo un cambio en el comportamiento de su compra dirigiéndose más a los productos de primera necesidad tanto en limpieza como en alimentación. El consumo de ciertos productos como por ejemplo la lavandina aumentó demasiado por el hecho de que se debe desinfectar absolutamente todo para vencer al virus, y en contraposición, la venta de las bebidas alcohólicas disminuyó ya que los boliches, bares y restaurantes se encuentran cerrados; por lo tanto haciendo un balance la empresa no se ve tan afectada por estos cambios de comportamiento del consumo ya que ofrece una amplia gama de productos.

El presidente actual de la Nación Argentina Alberto Fernández, asesorado por sus ministros y profesionales de la salud altamente calificados, tomó la anticipada decisión de decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio con el fin de hacerle frente a la pandemia del virus COVID-19 y obliga a la sociedad a transitar lo menos posible y salir de sus hogares únicamente a abastecerse al comercio más cercano. Es por esta razón que

se detecta una oportunidad, ya que la empresa forma parte de las actividades esenciales permitidas a funcionar y se le recomienda implementar una estrategia corporativa de crecimiento de modo que su cuota de mercado se amplíe a través del e-commerce, manteniendo el segmento al que se dirige actualmente, (mini mercados, almacenes de barrio, kioscos, farmacias, entre otros) y poder llegar a más puntos de la provincia traspasándola y no solo donde se encuentran sus sucursales de distribución. Esto es viable y factible debido a que la empresa cuenta con el transporte adecuado para realizarlo, solo se deberán establecer algunos ajustes logísticos y tecnológicos para poder llegar así a localidades que se encuentren en la zona de las distintas sucursales. Y luego desde ahí delegar una correcta distribución permitiéndoles a los clientes de Redolfi quedarse en sus localidades y poder realizar el pedido a través de una plataforma digital en la comodidad de sus hogares para luego recibir el pedido sin necesidad de exponerse y salir.

A modo de conclusión, mejorando las falencias a nivel operativo y efectuando una adecuada estrategia de marketing para promocionar la implementación del nuevo canal de ventas digital de Redolfi y ajustando su logística, es muy probable que la cuota de mercado y las ventas aumenten considerablemente en poco tiempo ya que, hoy en día es un factor determinante en las empresas lograr diferenciarse de la alta competencia.

Capítulo IV. Plan de Implementación

La empresa REDOLFI S.R.L cuenta actualmente con una visión y una misión, las cuales se consideran que se encuentran correctamente realizadas por lo que se las va a respetar y se va a planificar teniéndolas en cuenta junto con la estrategia que persigue este trabajo.

Cabe destacar que la empresa recalca en ambas un fuerte pensamiento sobre ofrecerles a su cartera de clientes un servicio de alta calidad donde se pueda formar una fuerte alianza y relación sostenida en el tiempo con ellos. Es por esta razón que la estrategia propuesta con anterioridad propone un acercamiento virtual con los clientes donde se forme una excelente relación y servicio de venta a kilómetros de distancia pero a la vez a un clic de proximidad.

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones.

Objetivo general

- Incrementar las ventas de la empresa REDOLFI SRL, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, en un 4% para fines del año 2022, mediante la implementación de una estrategia de aumento de cuota de mercado a través del e-commerce.

Objetivos específicos

1. Crear y desarrollar el canal comercial electrónico en la página web, en un 100% para el segundo semestre del año 2020 con el objetivo de incrementar la cartera de clientes.
2. Aumentar la productividad del personal en un 80%, para el segundo semestre del año 2020, mediante la capacitación del mismo para que se adapte a los cambios realizados por la implementación del e-commerce.
3. Disminuir el margen de error al 80%, a través de la implementación de un sistema informatizado de código de barras para realizar el control de mercadería, para fines del año 2021.
4. Mejorar la logística y distribución de la empresa de modo que se adapte a los pedidos realizados a través del e-commerce, en un 100%, para fines del año 2021.
5. Llegar a nuevos mercados, mediante la captación de nuevos clientes en un 25% para el periodo 2022, a través de la implementación de una estrategia de marketing agresivo.

Planes de acción

Plan de acción 1 – Objetivos específicos N° 1 y N° 2:

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas de lanzamiento de la página web de modo que funcione correctamente el e-commerce y, la capacitación del personal para auto gestionarla y cargar los productos:

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones | |
|---|------------|------------|-------------------------------|------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------|----------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | | |
| 1. Búsqueda de agencias y/o estudios que se encarguen del desarrollo de páginas web. | 1/6/2020 | 30/6/2020 | Gerente General | - | Computadora/celular | - | - | - | |
| 2. Análisis de la mejor opción. | 1/7/2020 | 10/7/2020 | | | | | | | |
| 3. Contratación del candidato elegido. | 13/7/2020 | 20/7/2020 | | | | | | | |
| 4. Definir en conjunto los objetivos y contenidos a publicar en el sitio web. | 21/7/2020 | 31/7/2020 | Gerente General - Programador | Asesoría externa | Computadora/celular | Concepto Tilo: Soluciones Web | \$25.000 | Ver Anexo B | |
| 5. Realizar un bosquejo sobre la página y estructura general de la web a nivel de idea y concepto. | 3/8/2020 | 21/8/2020 | Programador | | - | | | | |
| 6. Plasmear el bosquejo en la realización de la página web teniendo en cuenta los colores de la empresa de modo que todo siga un mismo hilo en cuanto a diseño. | 24/8/2020 | 18/9/2020 | | | | | | | |
| 7. Testear para ver que se debe mejorar a nivel de diseño y usabilidad. | 21/9/2020 | 2/10/2020 | | | | | | | |
| 8. Ultimar detalles, mejoras y/o cambios. | 5/10/2020 | 16/10/2020 | | | | | | | |
| 9. Lanzamiento oficial de la página web. | 19/10/2020 | 30/10/2020 | | | | | | | |
| 10. Creación de 1 usuario para la gestión de contenidos autoadministrables. | 2/11/2020 | 6/11/2020 | | | | | | | |
| 11. Capacitación al personal sobre el manejo de la página web y la carga de productos a la misma. | 9/11/2020 | 11/12/2020 | Programador - Vendedor | | - | | | | \$20.000 |
| 12. Hosting por un año, incluye soporte técnico. | 19/10/2020 | 19/12/2022 | Programador | | - | | | | \$4.500 |

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2 – Objetivos específicos N° 3 y N° 4:

En el siguiente plan de acción se desarrollarán los cambios a realizar en la manera que se realiza el control de stock. El WMS ayuda a gestionar la logística interna, desde la recepción de mercadería, hasta el despacho de los pedidos. Su principal función es agilizar movimientos durante el picking, crear un layout por ABC, disminuir tiempos de reposición, abastecimiento y crear informes de rendimiento y productividad.

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|--|-----------|------------|--|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 13. Implementar un sistema de gestión de almacenes (WMS). Es un software que le da soporte a las operaciones diarias de un almacén. Permite el seguimiento de los niveles de inventario y la ubicación de existencias. | 4/1/2021 | 3/9/2021 | - | Asesoría externa | - | LATECH | USD 18.000 | Ver Anexo C |
| 14. Reorganización del depósito para permitir un buen manejo del layout y optimizar tiempos. | 6/9/2021 | 30/9/2021 | Jefe de Depósito y Logística | Logística | Autoelevadores | | | |
| 15. Diagramación y reorganización de las hojas de ruta de los transportistas para eficientizar los recorridos y tener una mínima demora. | 1/10/2021 | 29/10/2021 | Gerente de Ventas - Jefe de Depósito y Logística | Ventas - Logística | Computadora | - | - | - |
| 16. Reunir a todo el personal y capacitarlos para dar una bajada de línea de la nueva distribución y funcionamiento. | 1/11/2021 | 30/12/2021 | Gerente General y Jefe de Depósito | - | Computadora/proyector | | | |

Fuente: elaboración propia.

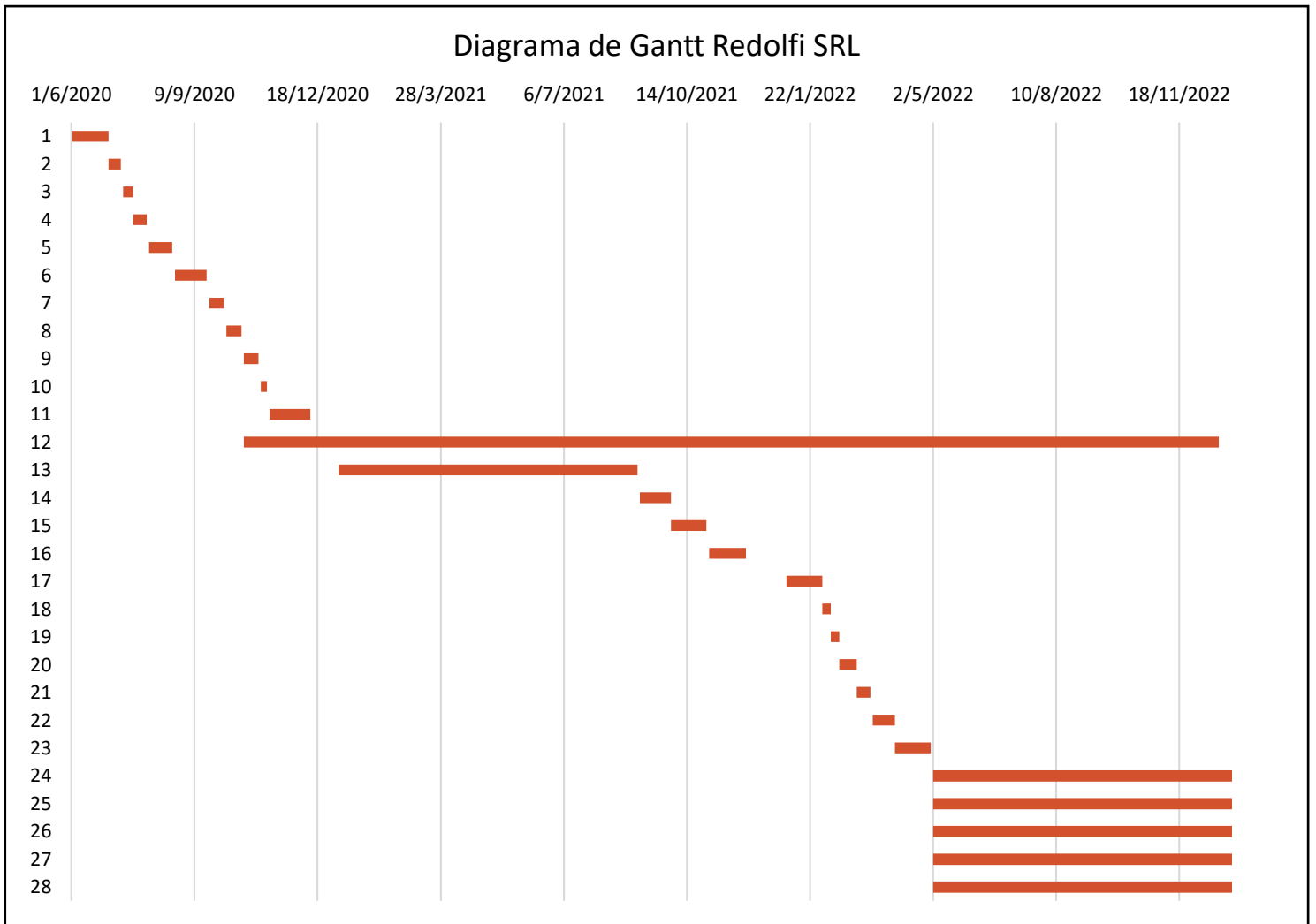
Plan de acción 3 – Objetivo específico N° 5:

En el siguiente plan de acción se desarrollarán los pasos a seguir para lograr posicionar a la empresa en el mercado a través de una estrategia de marketing digital agresivo, logrando así un aumento en su cuota de mercado.

| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|---|-----------|------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|----------------|---------------------|---------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 17. Búsqueda de agencias y/o estudios que se dediquen al marketing digital. | 3/1/2022 | 31/1/2022 | Gerente General | - | Computadora/ celular | Shift Estudio | \$14.800 mensuales | Ver Anexo D |
| 18. Análisis de la mejor opción. | 1/2/2022 | 7/2/2022 | | | | | | |
| 19. Contratación de la agencia de asesoría externa. | 8/2/2022 | 14/2/2022 | | | | | | |
| 20. Definir en conjunto las pautas y objetivos a cumplir. | 15/2/2022 | 28/2/2022 | Gerente General - Community Manager | Asesoría externa | | | | |
| 21. Rediseño del logo para darle una identidad a la empresa. | 1/3/2022 | 11/3/2022 | Gerente General - Diseñador Gráfico | | | | | |
| 22. Crear páginas en redes sociales (facebook e instagram) y generar contenido de social media. | 14/3/2022 | 31/3/2022 | Community Manager | | | | | |
| 23. Asesoramiento y capacitación al área de ventas en estrategias de marketing digital. | 1/4/2022 | 29/4/2022 | Community Manager - Vendedor | | | | | |
| 24. Gestionar diariamente los canales de comunicación digital de la empresa. | 2/5/2022 | 30/12/2022 | Community Manager | Asesoría externa | | | | |
| 25. Crear contenido de interacción con el público junto a Diseño Gráfico. | 2/5/2022 | 30/12/2022 | Community Manager - Diseñador Gráfico | | | | | |
| 26. Análisis mensuales de mejoras. | 2/5/2022 | 30/12/2022 | Community Manager | | | | | |
| 27. Diseño de flyers semanales para publicar comunicados y ofertas. | 2/5/2022 | 30/12/2022 | Community Manager - Vendedor | Community Manager - Ventas | | | | |
| 28. Posicionamiento de la empresa a través de pautas publicitarias. | 2/5/2022 | 30/12/2022 | - | Asesoría externa | - | Radio Cadena 3 | \$54.000 mensuales | Ver Anexo E |

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt correspondiente a los tres planes de acción anteriormente expuestos. En el mismo se pueden observar algunas fechas de guía arriba y a su izquierda la cantidad de actividades a realizar.



Fuente: elaboración propia

A continuación se expone el cash flow proyectado para Redolfi S.R.L, en el cual se observa como la empresa incrementaría sus ventas de acuerdo a los objetivos que anteriormente se plantearon.

| CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI SRL" | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| INGRESOS | | | |
| Por Ventas de Mercaderías | \$ 455.966.436 | \$ 642.912.675 | \$ 867.932.112 |
| Plan de acción 1 | - | \$ 12.858.254 | \$ 17.358.642 |
| Plan de acción 2 | - | - | - |
| Plan de acción 3 | - | - | \$ 34.717.284 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 455.966.436 | \$ 655.770.929 | \$ 920.008.038 |
| EGRESOS | | | |
| Costo de Mercadería Vendida | \$ 357.354.743 | \$ 513.947.591 | 707.705.833 |
| Gastos de Comercialización | \$ 16.266.424 | \$ 23.394.370 | \$ 32.214.048 |
| Gastos Administrativos | \$ 10.968.036 | \$ 15.774.230 | \$ 21.721.114 |
| Gastos Financieros | \$ 56.480.277 | \$ 81.229.935 | \$ 111.853.620 |
| Otros Egresos | \$ 1.266.777 | \$ 1.821.879 | \$ 2.508.727 |
| Plan de acción 1 | \$ 409.500 | \$ 1.021.545 | \$ 1.379.086 |
| Plan de acción 2 | - | \$ 2.550.070 | \$ 439.480 |
| Plan de acción 3 | - | - | \$ 1.104.030 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 442.745.757 | \$ 639.739.619 | \$ 878.925.938 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 13.220.679 | \$ 16.031.309 | \$ 41.082.100 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 4.627.238 | \$ 5.610.958 | \$ 14.378.735 |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION | \$ 8.593.442 | \$ 10.420.351 | \$ 26.703.365 |

| | |
|----------------------|------------|
| Inversión a realizar | -6.903.710 |
| Flujo del período 1 | 8.593.442 |
| Flujo del período 2 | 10.420.351 |
| Flujo del período 3 | 26.703.365 |

| | |
|-----|-----------|
| VAN | 6.741.369 |
| TIR | 148% |

| ROI | |
|------------|-------------|
| Beneficios | 64.934.180 |
| Costos | 6.903.710 |
| ROI | 841% |

El retorno de inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$64.934.180 y la inversión es de \$6.903.710 es igual a 841%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$8,41 pesos de retorno.

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será en porcentajes preestablecidos para cada año y plan de acción.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas se ajusta de acuerdo a la inflación.
3. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el BCRA en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM).
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
5. Se toma como referencia la TASA LELIQ de 54%.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.

| Tabla 1: Inflación (REM) | 2020 | | 2021 | | 2022 | |
|--------------------------|------|-----|------|-----|------|-----|
| | | 43% | 1,43 | 41% | 1,41 | 35% |

Fuente: elaboración propia.

Capítulo V. Conclusión

Mediante el proceso de diseño de un plan estratégico para la empresa Redolfi S.R.L., se determinó la importancia que implica la intervención de un profesional administrativo donde se visualiza el trabajo estratégico concentrándose en sus cuatro actividades fundamentales que hacen a su disciplina: planificación, dirección, organización y control.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite detectar debilidades y amenazas y solucionar distintas problemáticas que la empresa pueda tener, como así también, potenciar las competencias distintivas aprovechando las fortalezas y oportunidades, y lograr las ventajas competitivas.

Más allá de que la empresa ha logrado incrementar su patrimonio a lo largo de su larga trayectoria, actualmente la golpea la pandemia del virus Covid-19 por lo que aquí es donde se detecta una posible amenaza y desde allí surge una oportunidad, que es la implementación de un nuevo canal de ventas online, conocido también como e-commerce, de modo que sus clientes, no se exponen al virus ya que no deben moverse para realizar sus compras y, las mismas, llegan a sus negocios.

Lo anteriormente mencionado se efectuó a través de distintos planes de acción donde la empresa, realizando una inversión medianamente baja en cuanto a la implementación del e-commerce, la reorganización del almacén/depósito de su casa central en James Craik, implementando un sistema que permite controlar su stock de mejor manera gestionando la logística interna, desde la recepción de mercadería, hasta el despacho de los pedidos y, por último una estrategia de marketing digital agresiva en el que logra posicionarse en el mercado a través de pautas publicitarias y participación activa en las redes.

Se concluye el presente reporte afirmando que es necesario que la empresa transite por una etapa de ajuste para poder alcanzar el objetivo general propuesto que es un incremento del 4% en las ventas para fines del año 2022 mediante la implementación de una estrategia de aumento de cuota de mercado a través del e-commerce.

Coronando la situación, se ha considerado que la estrategia propuesta es netamente viable debido a que la empresa cuenta con los recursos económicos para poner en funcionamiento la misma. Analizando el cash flow proyectado y los cálculos de los indicadores financieros se observa un resultado positivo en el retorno sobre la inversión

(ROI), el cual es de 841%, lo que representa que por cada peso invertido en este proyecto, la empresa recuperará 8,41 pesos, con una tasa de referencia leliq del 54%. Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR), indica que se puede exigir hasta 148% al proyecto.

Capítulo VI. Referencias

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Aislamiento social preventivo y obligatorio. Decreto 297/2020. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

CADAM. (Noviembre, 2019). Recuperado el 16 de ABRIL, de 2020, de CADAM: http://cadam.com.ar/files/revistas/20200117161651_revista-n150-web.pdf

CAMECE. (Marzo, 2018). Recuperado el 23 de MARZO, de 2020, de CAMECE: <https://camece.org/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Completo-CAMECE-2018.pdf>

Dans, E (2012). Comercio electrónico. Publicado en stvmoreno.wordpress.com el 12/06/2012 (Documento Digital) Extraído el 23/05/2020 de http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/ecommerce.PDF

ECOMMERCE AWARD. (29 de Agosto de 2019). Recuperado el 27 de ABRIL, de 2020, de eCommerce Award: <https://ecommerceaward.org/argentina/>

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Modelo de las fuerzas competitivas. En C. W. Hill, G. R. Jones, & M. A. Schilling, Administración Estratégica: Teorías y Casos. Un enfoque integral, 11ª edición (págs.71-72). Col. Cruz Manca: Cengage Learning.

INDEC. (2020). Recuperado el 1 de ABRIL de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

INDEC. (2020). Recuperado el 1 de ABRIL de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>

INDEC. (30 de Marzo de 2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_201F982A4FB2.pdf

INDEC. (25 de Marzo de 2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de INDEC:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

INDEC. (12 de Marzo de 2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de INDEC:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf

INDEC. (19 de Marzo de 2020). Recuperado el 2 de ABRIL de 2020, de INDEC:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_03_2003E8DFB212.pdf

INFOLEG. (2002). Recuperado el 10 de ABRIL de 2020, de INFOLEG:

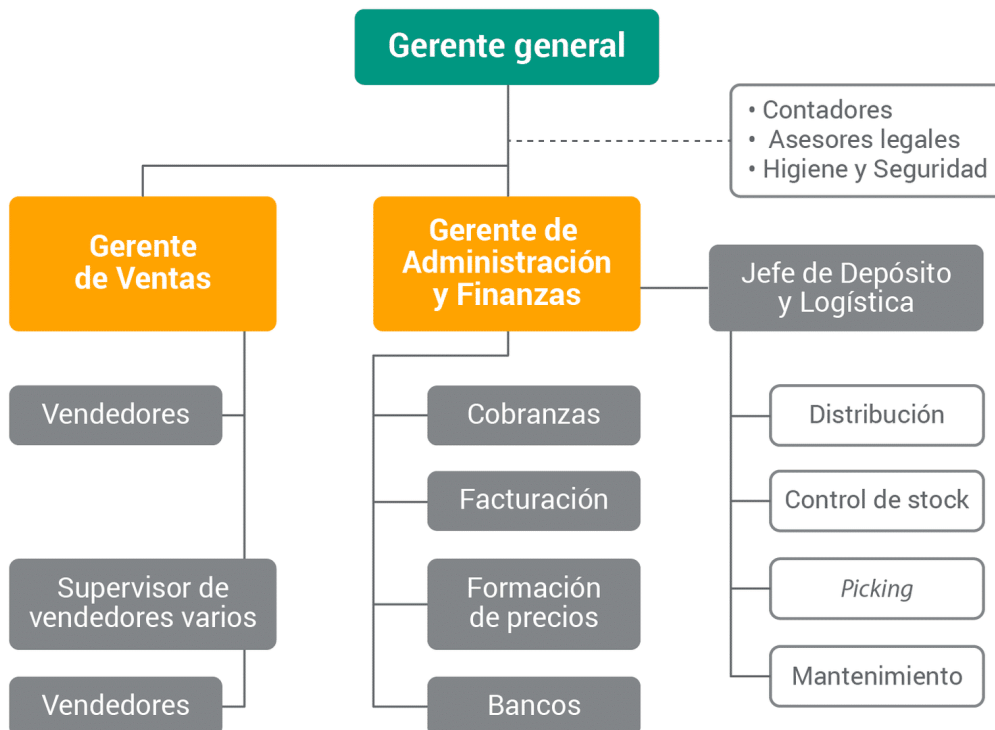
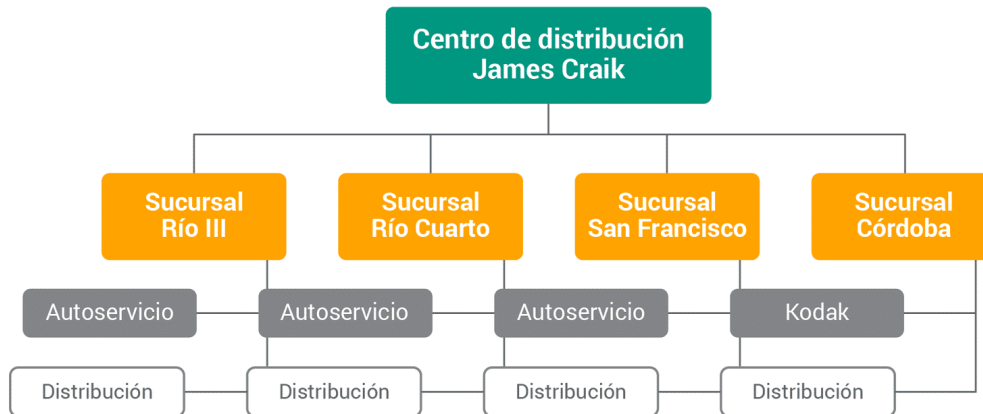
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2014). Administración, 12^a edición (pág. 245). Mexico: Pearson.

Selén, Leandro (2019) Desde el otro lado del mostrador. Publicado en Revista Pymes Mayo 2019. Extraído el 23/05/2020.

Capítulo VII. Anexos

Anexo A. Organigramas Redolfi S.R.L



Anexo B. Presupuesto Concepto Tilo: Soluciones Web

| | | | |
|---|--|------------------------------|---|
|  | <p>01 - 07 - 2020</p> <p>PRESUPUESTO REDOLFI SRL</p> | | |
| <p><u>ACTIVIDADES A REALIZAR:</u></p> | | | |
| <p>Sitio web responsivo con tienda eCommerce.....</p> <p>Diseño, instalación y programación de sitio web adaptado a 3 dispositivos (escritorio / tablet / celular). Se entiende como HOME a la página principal del sitio, y 5 secciones. Incluye: Formulario de contacto / Tienda online / Plataforma de pago (WooCommerce).</p> | <p>\$25.000.-</p> | | |
| <p>Hosting (1 año).....</p> <p>El hosting es el lugar físico donde se aloja el sitio. El precio es por el servicio de 1 año. Incluye: Cuentas de correo electrónico – Soporte técnico - Certificado SSL: Garantiza que es un sitio seguro, tiene cifrado para la información y mejora el posicionamiento en buscadores.</p> | <p>\$4.500.-</p> | | |
| <p>Sistema de "autogestión".....</p> <p>Creación de 1 usuario para la gestión de contenidos autoadministrables (ejemplo: blog, noticias, carga de productos). Capacitación de uso a 1 persona.</p> | <p>\$20.000.-</p> | | |
| <p>TOTAL: \$49.500.-</p> | | | |
| <p>- 1 -</p> | | | |
| <p>www.conceptotilo.com</p> | <p>(011) 6243 0011</p> | <p>info@conceptotilo.com</p> |  |

Anexo C. Presupuesto LATECH

Debido a que el presupuesto se encuentra dolarizado, se toma el dólar oficial a 74 al día 4 de julio del 2020, se le suma el 30% y se obtiene un dólar a 96,20.

Quote

Presupuesto

08

Los pagos se pueden prorratear a medida que se vayan realizando las reuniones mensuales, contemplando siempre un anticipo del 20% para comenzar a desarrollar. Es decir, se harán cinco pagos además del anticipo.

Después de la puesta en marcha de la aplicación móvil, se cobrará un mantenimiento para asegurar un funcionamiento ininterrumpido de la aplicación y un servicio de atención ante cualquier duda o cuestión que pueda surgir respecto del producto.

Cualquier implementación de una nueva etapa que agregue, saque o modifique una funcionalidad se presupuesta por separado. Pasado el mínimo de horas de trabajo para realizar una modificación puede incurrir en un ajuste del presupuesto.

Para el armado del mismo, definimos las horas aproximadas de trabajo que nos tomará el proyecto con los recursos definidos y fijamos el precio de la hora de trabajo para obtener el total.

| | HH | USD | Total |
|--------------|-----|-----|--------------------|
| Desarrollo | 580 | 30 | U\$S 17.400 |
| Diseño | 40 | 15 | U\$S 600 |
| TOTAL | | | U\$S 18.000 |

Tiempo Total Estimado **6-9 Meses**

Mantenimiento mensual **U\$S 200**

Anexo D. Presupuesto Shift Estudio

PROPUESTA

DACK
SEMIFULL

SERVICIO DE COMMUNITY MANAGER
 Facebook/Instagram Management:
 Crear estrategia y generar contenido de social media.
 Gestionar diariamente los canales de comunicación digital de la marca.
 Crear contenido de Interacción con el público junto a Diseño Gráfico.
 Análisis mensuales de mejoras para próximas estrategias.
 Asesoramiento en estrategias de ventas

SERVICIO DE DISEÑADOR GRÁFICO
 Facebook/Instagram Management:
 Diseño de placas semanales en base a la necesidad de promociones o comunicación institucional de la empresa. (hasta 4 posteos y hasta 10 historias semanalmente)
 Diseño de portada redes/web, hasta 2 mensuales en vínculo con el contenido mencionado anteriormente.
 Identidad corporativa FEED/FB/WEB vinculandola con la nueva imagen de marca, en redes / branding / estrategias mkt.
 1 animación mensuales

Inversión Mensual PACK SEMIFULL: \$14.800
\$2.800 BONIFICADOS EN PUBLICIDAD

Anexo E. Publicidad Radial

Publicidad Radio Cadena 3 de Lunes a Viernes en el programa “Resumen 3” x 5 segundos diarios.

PLAZA CADENA

TARIFA Y PROGRAMACIÓN

Emisión Radial - Vigencia desde el 1º de noviembre de 2019



| SECTOR/HORARIO | PROGRAMA | Valor Seg. * |
|------------------------|---------------------------|--------------|
| Lunes a Viernes | | |
| 00:00 a 05:00 | Noche y Día | \$ 130,00.- |
| 05:00 a 06:00 | Primera Plana | \$ 460,00.- |
| 06:00 a 08:00 | Radioinforme 3 | \$ 790,00.- |
| 08:00 a 13:30 | Juntos | \$ 790,00.- |
| 13:30 a 14:30 | Resumen 3 | \$ 540,00.- |
| 14:30 a 18:00 | Viva la Radio | \$ 540,00.- |
| 18:00 a 19:30 | Tiempo de Juego | \$ 540,00.- |
| 19:30 a 20:30 | Informados, al regreso | \$ 540,00.- |
| 20:30 a 24:00 | Turno Noche | \$ 170,00.- |
| Sábados | | |
| 00:00 a 06:00 | Noche y Día | \$ 130,00.- |
| 06:00 a 07:00 | Buen Día Argentina | \$ 790,00.- |
| 07:00 a 08:00 | Informados | \$ 790,00.- |
| 08:00 a 13:30 | Una Mañana para Todos | \$ 790,00.- |
| 13:30 a 20:00 | La Previa/Tiempo de Juego | \$ 540,00.- |
| 20:00 a 24:00 | Show de Gigantes | \$ 170,00.- |
| Domingos | | |
| 00:00 a 05:00 | Noche y Día | \$ 130,00.- |
| 05:00 a 08:00 | Recorriendo el País | \$ 420,00.- |
| 08:00 a 09:00 | Santa Misa | - |
| 09:00 a 14:00 | Tiempo Compartido | \$ 790,00.- |
| 14:00 a 20:00 | La Previa/Tiempo de Juego | \$ 540,00.- |
| 20:00 a 22:00 | Show de Gigantes | \$ 170,00.- |
| 22:00 a 24:00 | El Súper Domingo | \$ 540,00.- |

Anexo F. Honorarios Administrador

Los honorarios se tuvieron en cuenta dentro del presupuesto de manera mensual, desde el inicio del proyecto en Julio del 2020 hasta su fin, en Diciembre del 2022. Es decir que se computaron \$60.000 pesos mensuales durante dos años y medio, lo equivalente a 30 meses. Ajustando así ese valor por las inflaciones correspondientes de cada año.