

TRABAJO FINAL DE GRADO



Economías Colaborativas: Plataforma web asociativa como herramienta de desarrollo de mercados e incorporación de marcas propias para A.J. & J.A. Redolfi SRL

Año:2020

Alumno: López Matias Emiliano.

DNI: 34768671.

Legajo: VADM15814.

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Tutor: Vittar Carlos.

Resumen

El presente reporte de caso, plantea un plan estratégico para la firma A.J. & J.A. Redolfi SRL como instrumento de incremento de las rentabilidades. Dicha empresa se dedica a la comercialización y distribución de productos al por mayor.

El objetivo del plan es implementar una estrategia de diversificación de mercado, a través de la apertura de un nuevo canal de ventas combinándolo con el desarrollo de marcas propias. De esta manera, incrementará su cuota de participación en el mercado y consecuentemente, sus ventas.

En primer lugar, en el capítulo I, se redactará la problemática a resolver, como así también la utilización del instrumento de manera efectiva como antecedente de otras firmas.

En segundo lugar, en el capítulo II, se gestionará un análisis de situación sobre el macro y micro entorno de la industria, además de un análisis interno de la organización.

Luego en el capítulo III y IV, se realizará un el marco teórico para explicar los conceptos de las herramientas a utilizar, para luego realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

Por otro lado, en el capítulo V se desarrollará el plan de implementación para la consecución de la propuesta realizada.

Finalmente, en el capítulo VI se concluye con el reporte de caso y se realizan algunas recomendaciones sobre posibles temáticas a futuro que exceden al caso.

Palabras Claves: planificación estratégica, economías colaborativas, plataforma web.

Abstract

This case report proposes a strategic plan for the firm A.J. And J.A. Redolfi SRL as an instrument to increase profitability. This company is dedicated to the marketing and distribution of wholesale products.

The objective of the plan is to implement a market diversification strategy, through the opening of a new sales channel, combining it with the penetration of own brands. In this way, you will increase your market share and, consequently, your sales.

In the first place, in Chapter I, the problem to be solved will be written, as well as the use of the instrument effectively as a precedent for other firms.

Secondly, in Chapter II, a situation analysis of the external and internal environment of the industry will be managed, as well as an internal analysis of the organization.

Then in chapter III and IV, a theoretical framework will be made to explain the concepts of the tools to be used, and then carry out a diagnosis on the current situation of the company.

On the other hand, chapter V will develop the implementation plan to achieve the proposal made.

Finally, chapter VI concludes with the case report and makes some recommendations on possible future issues that exceed the case.

Keywords: strategic planning, collaborative economies, web platform.

Índice

Capítulo I. Introducción	6 -
Capítulo II. Análisis de Situación	8 -
2.1 <i>Macro entorno: Análisis PESTEL</i>	8 -
2.1.1 <i>Factores Políticos</i>	8 -
2.1.2 <i>Factores Económicos</i>	9 -
2.1.3 <i>Factores Sociales</i>	11 -
2.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	11 -
2.1.5 <i>Factores Ecológicos</i>	12 -
2.1.6 <i>Factores Legales</i>	13 -
2.2 <i>Micro entorno: Cinco Fuerzas de Porter</i>	14 -
2.3 <i>Análisis Interno</i>	15 -
2.3.1 <i>Cadena de Valor</i>	15 -
2.3.2 <i>Análisis F.O.D.A.</i>	17 -
2.3.3 <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	18 -
Capítulo III. Marco Teórico	21 -
Capítulo IV. Diagnóstico	24 -
Capítulo V. Propuesta	26 -
5.1 <i>Introducción: Estrategia corporativa</i>	26 -
5.2 <i>Objetivos Generales</i>	26 -
5.3 <i>Objetivos Específicos:</i>	27 -
5.4 <i>Alcance</i>	28 -
5.5 <i>Planes de acción:</i>	28 -
5.6 <i>Cronograma de Gantt</i>	30 -
5.7 <i>Presupuesto</i>	31 -
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	33 -
Anexos	40 -

Índice de tablas

Tabla 1. "Matriz BCG en el mercado provincial con proyección nacional". Fuente: elaboración propia.....	20 -
Tabla 2. "Plan de acción n°1". Fuente: elaboración propia.....	29 -
Tabla 3. "Plan de acción n°2". Fuente: elaboración propia.....	29 -
Tabla 4. "Plan de acción n°3". Fuente: elaboración propia.....	30 -
Tabla 5. "Presupuesto general". Fuente: elaboración propia.....	31 -

Índice de anexos

Anexos A. Misión y Visión actual.....	40 -
Anexos B. Presupuesto ADAPTA.....	41 -
Anexos C. Presupuesto Bitrix24.....	42 -
Anexos D. Presupuesto Manpower Inc.....	43 -
Anexos E. Presupuesto campaña de Marketing.....	44 -
Anexos F. Sueldo Project Manager	45 -
Anexos G. Sueldo Ejecutivo Comercial.....	46 -
Anexos H. Presupuesto Udemy	47 -
Anexos I. Presupuesto Claro líneas corporativas	47 -
Anexos J. Presupuestos honorarios.....	48 -
Anexos K. Flujo de Caja proyecto.....	49 -
<i>Anexos K. Flujo de caja del primer año de inversión.....</i>	<i>51 -</i>

Capítulo I. Introducción

En el siguiente reporte de caso se desarrollará la planificación estratégica para la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad implementándolo en su gestión administrativa.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., está ubicada en James Craik, Córdoba. La misma, se desempeña como distribuidora mayorista de proveedores de marcas líderes. Con más de medio siglo de experiencia en la comercialización y la distribución de productos de consumo masivo del sector alimenticio, perfumería, limpieza y cigarrillos, posee más de 3500 clientes, extendiéndose hasta La Pampa, Santa Fe y San Luis. La historia comienza en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran un negocio comercial de cigarrería, bazar y librería, denominándolo Redolfi Hermanos. En 1975, los hermanos Redolfi deciden separarse y Alonso encara el desafío del negocio como distribuidor mayorista (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas [CADAM], 2015). Actualmente, tiene un canal de 34 ejecutivos de cuentas asesorando a los nuevos negocios que se integran a esta gran familia de comercios minoristas. Asimismo, posee un área de logística con una flota propia de 86 vehículos compuestas de coches utilitarios y camiones de carga distribuidos entre sus sucursales.

La línea de productos que ofrece la empresa es muy variada y el objetivo de la empresa es brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. (Alonso J. y José A. Redolfi SRL, 2020)

Sin embargo, este crecimiento acarreó algunas deficiencias, como escasa mejora tecnológica, sin un sistema informático integral que permita el desarrollo de marca, la venta de sus productos y la evaluación de consumo de sus clientes. Por otro lado, se ha limitado solo al territorio regional pampeano, en donde su competencia comienza a ganar terreno en distribuciones de tramos más largos. Como también, la competitividad de grandes cadenas que compran volúmenes sustanciales con los mismos proveedores, dificultando aún más la competencia en el mercado (Redolfi, 2008). Todas estas causas desembocan en una ineficiencia con pérdidas de rentabilidad, provocado por la ausencia de desarrollo de nuevos mercados y canales de ventas.

Por esto, y con la finalidad de aplicar la planificación estratégica efectivamente, se examinan y evalúan los datos obtenidos de diferentes herramientas administrativas, poniendo en evidencia las fortalezas y las debilidades del modelo de negocio. Actualmente, la pandemia provocada por el Covid-19, trajo como consecuencia una nueva *normalidad* para la sociedad y las empresas. Con el objetivo de aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el macroentorno, se potenciará las fortalezas, despuntando las debilidades para prevenir las amenazas vigentes y potenciales. De esta manera, se desarrollarán nuevos canales de ventas, incorporándose a la revolución tecnológica, ampliando el mercado y las ofertas de consumo a sus clientes. Por otro lado, las medidas se adaptarán a los cambios contemporáneos, sublevados por la pandemia mundial, escudriñando la ventaja competitiva para ganar más participación en el mercado y de esta manera resolver el estancamiento rentable.

Un caso particular, que utilizó efectivamente la planificación estratégica, es la cadena de supermercados estadounidenses Whole Foods Market, dedicados a la venta de alimentos naturales y orgánicos. Gracias a este tipo de administración, lograron entrar en la bolsa de valores en 1991, con cotizaciones en NASQAD, obteniendo un fuerte crecimiento de expansión, combinando nuevas tiendas propias y adquisiciones de pequeñas cadenas. Además, emplearon estrategias de líneas de productos, desarrollando marcas propias, con precios más accesibles que las primeras marcas. Por otro lado, aplicaron estrategias de precios buscando tener el precio más competitivo posible. Estos últimos dos puntos, también coinciden con las estrategias aplicadas por la cadena de supermercados Safeway (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

En efecto, la administración estratégica es un instrumento poderoso a la hora de gestionar integralmente metas para la consecución de utilidades. La formulación y ejecución de la estrategia es primordial para la administración, ya que es la receta para emprender negocios, el camino a la ventaja competitiva, el plan para la satisfacción de los clientes y, por defecto, el fortalecimiento financiero (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Para concluir, esta herramienta podrá potenciar las fortalezas como minimizar las debilidades. Así, desarrollando nuevos mercados como canales de ventas, se expandirá de manera escalable en todo el territorio nacional. Por esto, el nuevo desarrollo estratégico beneficiará al consumidor final logrando obtener la ventaja competitiva que favorecerá el crecimiento de las utilidades.

Capítulo II. Análisis de Situación

2.1 Macro entorno: Análisis PESTEL

2.1.1 Factores Políticos

Actualmente, la Argentina atraviesa una grieta política desde las PASO del año 2019, provocando diversas contiendas entre el actual oficialismo “Frente para Todos” y su principal oposición “Juntos por el cambio”, quienes perdieron las elecciones presidenciales del 2019. Consecuentemente, hoy existe una presión política grande desde las PASO, profundizada por la crisis económica y social ahondada por el Covid-19, ya que cada medida implementada sobrelleva un descontento y perjuicio de algún sector social o político.

Por tanto, es transcendental analizar las diferentes medidas y políticas enfrentadas, las cuales fueron profundizando más esta grieta social y política en el país (Timerman, Aragón, Romá, & González, 2020).

Una de las primeras medidas más relevantes del oficialismo fue la ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, (ley 27541) (Información Legislativa y Documental [Infoleg], 2019). Esta ley tiene como fin reactivar la producción, aquietar los aumentos de los servicios básicos y aumentar las reservas en dólares del Banco Central para hacer frente a los compromisos de la deuda externa.

Por otro lado, el 12 de marzo del corriente año se firma el Decreto de Necesidad y Urgencia 260/201 (DNU), donde se amplió la emergencia sanitaria y nuevas disposiciones para combatir la propagación del nuevo virus, ya que el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud, declaró al Covid-19 como una pandemia que afecta al mundo, alcanzado hasta esa fecha a 110 países (Ministerio de Salud, 2020). Así, con el avance del virus y la amenaza de saturar la capacidad del sistema sanitario de la república, el 19 de marzo el poder Ejecutivo toma medidas drásticas decretando la cuarentena obligatoria con el DNU 297/202 “Aislamiento Social Preventivo Y Obligatorio”, absteniéndose de salir de su lugar de permanencia a los ciudadanos, dando actuación competente en caso de infracción con el Código Penal. En un principio, se exceptuó a aquellas personas que ejerzan actividades esenciales contemplada en el artículo 6 de la presente DNU. A pesar de todo, la cuarentena debía finalizar el 31 de

marzo, pero contrario a esto, se prorrogó en diferentes oportunidades flexibilizando la circulación de los ciudadanos como el desempeño de sus actividades laborales (Boletín Oficial, 2020). Las diferentes fases de flexibilización, fueron relativas a las provincias y a los municipios, según el nivel de contagios, retrocediendo y avanzando de fases, según la necesidad de salvaguardar la salud pública de cada territorio (Ministerio de Salud, 2020). Este contexto afectó de sobre manera a la producción y consumo de los argentinos.

Así mismo, se proyecta una mayor flexibilización y apertura de actividades para todo el 2021, ya que es una echo la disponibilidad de una vacuna y la aplicación de un plan estratégico escalonado para toda la república (Ministerio de Salud, 2020).

2.1.2 Factores Económicos

En nuestro país las MiPyMe (micro, pequeña y mediana empresas) suman alrededor de 600 mil empresas en funcionamiento, siendo el 98% de los dadores de empleos privados. Si a ellos se le suman los autónomos y monotributista, el número total de unidades económicas crecería hasta casi los 5 millones, un número considerable sobre la población económicamente activa (PEA).

Las grandes empresas las que tienen más de 200 empleados, no llegan a ser 4 mil. Solo el 0.6% de las empresas activas en la Argentina son grandes. El 85.8% son microempresas (menos de 9 empleados), 11.2% son pequeñas (entre 10 y 50), 2.4% son mediana (51 a 200) (Sbdar, 2020). Donde la industria de mayorista y distribuidores se encuentra mayormente representada por empresas medianas.

A la compleja y recesiva situación que persiste en el país en los últimos años, brota un suceso sorpresivo, la pandemia del Covid-19. Desde que comenzó el aislamiento preventivo el costo diario de inactividad de las MiPyMe es de 115 millones de dólares. Debido a esta situación el gobierno lanzó el Programa ATP (Asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción) para sostener a las pymes, beneficiando en el mes de mayo al 60% de las empresas que cumplían con los requisitos. No obstante, durante el mes de mayo de 2020 el riesgo de cierre aumento de 6% a 8%, es decir 26 mil empresas y 73 mil puestos de trabajo en riesgo (Fundación Observatorio Pyme, 2020).

Análogamente, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) muestra una caída del 12.3% de variación interanual general y en el primer semestre una contracción acumulada del 12.9% con relación al mismo periodo del 2019. Pero este

indicador tiende a mejorar a medida que se flexibiliza la cuarentena, ya que en junio 2020 demostró una mejora de 7.4% con respecto al mes anterior. El rubro Comercio mayorista, minorista y reparaciones, fue el menos afectado con solo una baja del 0.3%. Pero en el caso del transporte estuvo afectado con una baja del 20.8% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2020).

En efecto, el primer semestre la industria pyme acumula un descenso de producción anual del 22.2%, En alimentos y bebidas la baja anual fue del 8.8%. Pero, por otro lado, el menor declive se registró en productos electrónicos e informáticos con un deceso anual del 7.8%, ya que existió mayor demanda de estos productos (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME], 2020).

Con respecto al IPC (Índice de Precios al Consumidor), tenemos una variación mensual 1.9% en Julio 2020, con una variación interanual del 42.4%. Alimentos y bebidas no alcohólicas registraron una suba de 1.3% en julio, con una retracción en verduras, tubérculos y legumbres. En el rubro de comunicaciones solo un 0.7% siendo uno de los rubros más estacionales (INDEC, 2020).

Cabe destacar, que los autoservicios tuvieron una variación interanual acumulada positiva en un 50.9% con respecto al primer semestre del 2019, como así también un incremento de sus ventas online en un 25.8% mostrando una oportunidad en este canal de venta. En el caso de supermercados minoristas tuvieron una variación interanual acumulada con un incremento del 43.8% con respecto al primer trimestre de 2019, y un incremento del 347.6% en sus ventas online (INDEC, 2020).

Por último, se incrementaron las ventas de los supermercados mayoristas en un 5.8% durante la pandemia, con respecto a las ventas minoristas (El Cronista, 2020).

Por otro lado, aun no se encuentra realizado el informe técnico del EMAE con la estimación preliminar para el 2021, ya que el mismo se va a emitir recién el 30 de marzo de 2021. Pero en Diciembre de 2020 hubo un recupero positivo, registrando una variación de -2,2% respecto al mismo mes de 2019, cuando a mediados de la pandemia el desvío era del 12.9% acumulado con relación al mismo periodo (INDEC, 2021).

2.1.3 Factores Sociales

En el mundo se incrementa la preocupación social sobre la salud de las personas, destacando que Argentina es el país con la cuarentena ininterrumpida más larga del mundo. Como consecuencia, esto provoca en la sociedad no solo inconvenientes productivos y económicos, sino también psicológicos profundizados por el aislamiento social. El único permiso en común que comparte toda la sociedad es la de realizar compras en los supermercados con ciertas precauciones de acuerdo a la fase de cada región. Pero por otro lado, esto benefició a que Argentina tenga una tasa de letalidad menor que muchos otros países, lo cual da un marco positivo hasta el mes de Agosto de 2020 (Smink, Verónica, 2020).

Por esta razón, existe preocupación sobre la inestabilidad laboral ocasionada por el Covid-19. Una encuesta cualitativa realizada por el INDEC a supermercados minoristas y mayoristas, demuestra que el 84.8% de los supermercados consideran que no habrá cambios en el número de personas empleadas en el mes de Agosto, al igual que el 92.9% de los mayoristas. Siendo esto último alentador, ya que se intenta transmitir la calma de empleabilidad en algunos sectores y en la sociedad, pero en otros estos números son negativos (INDEC, 2020).

Con respecto al análisis social para el 2021, continúa la incertidumbre ya que se especula que para el primer trimestre solo se alcanzará a inmunizar el 25% de la población con la vacuna rusa Sputnik V. Esto genera mucha ansiedad, pánico y diferentes formas de congoja y tristeza (Blanco, 2020).

2.1.4 Factores Tecnológicos

En el primer trimestre 2020 se registró un aumento del 0.3% en acceso a internet fijo y un incremento 2.1% en acceso a internet móvil con respecto al primer trimestre de 2019. El celular es la tecnología con mayor uso, dado que 8 de cada 10 personas utilizan este medio (INDEC, 2020).

Actualmente, la pandemia aceleró los procesos para impulsar una Ley de Teletrabajo, pero no es menor también la necesidad de publicar una nueva Ley Pyme, dadas las falencias de la anterior, para estimular la generación de empleo y una Ley Economía del Conocimiento que estimule la innovación.

En el presente, el país y el mundo está atravesando una nueva era digital y la revolución 4.0 se acerca cada vez más. La pandemia, se puede ver como un “*cisne negro*” que desafía en muchos órdenes de la vida, pero sobre todo a las empresas en la organización de sus nexos tecno-sociolaborales y de sus procesos internos. Esta gran oportunidad, potencia a las empresas de Servicios ya que tiene mayores posibilidades y de inmediata acción, para adaptar la organización interna del trabajo a una modalidad remota. El 68% de estas empresas pueden emplear el trabajo a distancia para parte o la totalidad del personal en la postpandemia. Otro dato importante es que el 15% de estas empresas de servicios pueden implementar el teletrabajo antes de que termine el 2020 (Fundación Observatorio Pyme, 2020).

Con respecto al 2021, se espera un fuerte apoyo al desarrollo tecnológico por parte del Estado, ya que la Cámara de Diputados de la Nación confirmó la Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación siendo su objetivo instituir el acrecentamiento progresivo del presupuesto nacional destinado a la ciencia y la tecnología hasta alcanzar, en el año 2032, como mínimo, una participación del 1% del Producto Bruto Interno (PBI) de cada año (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2021).

2.1.5 Factores Ecológicos

Debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio, el teletrabajo posee diversas ventajas para los trabajadores mejorando su calidad de vida, la reducción de costos de infraestructura y la disminución de la contaminación ambiental debido a los menores traslados. Desde el enfoque positivo de la pandemia, la reducción del tráfico general a nivel mundial, provocó una reducción en un 17% de emisiones diarias de CO₂ a principios de abril de 2020 con respecto al mismo mes del 2019. Demostrando la baja de circulación a nivel general en cuanto transporte terrestre.

Es importante resaltar que Argentina integra la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/69-315) que se aprobó en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Nueva York en septiembre de 2015, donde uno de sus 17 objetivos es garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. En este punto los principales actores son las empresas, donde ser eficientes con el uso de los recursos e

insumos de producción es una prioridad (Concejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2020).

2.1.6 Factores Legales

La ley 27506 de Economía del Conocimiento publicada en el Boletín Oficial tiene como objetivo incentivar el desarrollo de software, hardware, Inteligencia Artificial, Biotecnología y Nanotecnología, entre otros (Boletín Oficial, 2019). De esta manera, se generarán fuentes de empleos calificados, ya que las actividades a desarrollar son altamente dinámicas. En estas actividades el empleo creció un 65% más que en el resto de las economías entre 2007 y 2017 y las ventas tuvieron una expansión del 70% frente a un crecimiento general del 12%. Esta medida reforzó la vigente Ley 25922 del Software.

Por este motivo, la ley de Economía del Conocimiento tiene varios beneficios para las pymes, como estabilidad fiscal, menos costos laborales, bonos de créditos fiscales, tasa reducida de 15% en el Impuesto a la Ganancias, no retenciones y percepciones del IVA (Ensinck, 2020).

En el contexto de la Ley de Góndolas (ley 27545), marcó en el comienzo del primer trimestre del 2020, una proyección de faltantes de segundas marcas. Esta ley establece que un artículo de una marca no puede superar el 30% del espacio de la góndola que comparte con productos de iguales características, buscando fomentar la competencia entre grandes marcas y pymes. En algunos casos la medida no fue tomada con positivismo, pero es una oportunidad para la industria nacional (Cayón, 2020).

Por otro lado, con el objetivo de continuar garantizando el acceso a los bienes de consumo general esenciales en condiciones razonables a la sociedad, se establece la Ley de Precios Máximos con prórroga hasta el 30 de agosto 2020, la cual afecta a comercios minoristas como mayoristas (Boletín Oficial, 2020). Adicionalmente, tenemos la Ley de Precios Cuidados que hoy afecta de manera negativa la rentabilidad de la industria mayorista y minorista de alimentos, ya que los costos evolucionan constantemente en un contexto de alta inflación, pero los precios de venta están estáticos (Donato, Natalia, 2020) .

Consecuentemente, se espera una fuerte intervención del Estado desde el aspecto legal para 2021, con el objetivo de mantener controlados la inflación especulada por los factores asociados a la pandemia anteriormente descriptos, donde se extiende la prórroga de emergencia sanitaria hasta el 31 de diciembre de 2021 (Boletín Oficial, 2021).

2.2 Micro entorno: Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se analizará el entorno relacionado a la industria de distribuidores mayoristas de alimentos mediante la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de evidenciar los diferentes actores y factores del sector.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

A nivel general en la industria mayorista de alimentos con logística integrada posee un riesgo intermedio. Una de las principales barreras de la industria es la economía a escala, ya que para convertirse en mayoristas se necesita alcanzar grandes volúmenes y contratos con proveedores rentables, sumándole una inversión de capital para la construcción de almacenes. Además, aquellas empresas que cuentan con canales de distribución con transporte propio cuentan con mayores ventajas, ya que le permite avanzar en la cadena de valor integrando una unidad de negocio. Poder tener una flota de vehículos para fortalecer la logística implicaría una inversión grande, que no todas las empresas pueden afrontar.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En la industria mayorista de alimentos el poder de los proveedores es alta, y esto se intensifican si son proveedores de primera marca. Un mayorista puede ser distribuidor exclusivo o no de diversos proveedores, pero este último, tiene la potestad de fijar las condiciones de compra, así como también puede exigir plazos de recepción de mercadería.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un poder de negociación medio. Esto se debe a que, si los comerciantes minoristas no están satisfechos con algún elemento de la logística o el precio de la oferta, pueden optar por buscar otro proveedor mayorista exponiendo la demanda elástica en el mercado. Esto obliga al comercio mayorista a conseguir siempre la mejor calidad y el mejor precio para mantener su cartera de cliente. Pero, por otro lado, esta situación se compensa, ya que los comercios mayoristas tienen su cartera diversificada con varios clientes y su negocio no depende de unos pocos. Mientras más diversificada sea la cartera, menos riesgo se correrá.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos es alta. Esto se debe por la alta competencia que coexiste entre los proveedores que se traslada directamente al rubro mayorista. Vivimos en una sociedad que constantemente exige innovación en cuanto a bienes de consumo, y por circunstancias de la pandemia, las empresas se enfocan en estrategias de precios. Esto provoca que marcas líderes sean sustituidas por marcas secundarias. Por eso es importante que los distribuidores mayoristas tengan opciones para los consumidores minorista y puedan expandir su oferta pensando en el consumidor final y su entorno actual.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El mercado de bienes de consumo alimenticios es muy competitivo, por su tamaño de facturación y demanda, como también por el volumen de empresas involucradas. Para combatir esta competitividad y perdurar en el tiempo, es importante incrementar siempre los volúmenes de compras, diversificar la cartera de clientes, mejorar la multiplicidad de ofertas y por último alcanzar alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores buscando maximizar las utilidades. Y aquellos mayoristas que avanzan en la cadena de valor con estrategias de integración hacia adelante como hacia atrás, poseen una alta competitividad y ventaja sobre el resto.

Luego de realizar un análisis general de esta herramienta, el mercado tendrá un atractivo comercial para aquellas empresas que logren tener una cadena de valor sólida, con actividades de apoyo de infraestructuras consolidadas y con la posibilidad de realizar integraciones verticales hacia adelante o hacia atrás. Estos requisitos las transformarán en empresas altamente competitivas. Así, se incrementarán las barreras de ingresos y disminuirán el poder de negociación de los clientes.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Cadena de Valor

A través de un análisis interno de A.J. & J.A. Redolfi SRL se podrá identificar cuales son las ventajas competitivas que posee la firma, hallando a estas como la particularidades o atributos de los servicios ofrecidos que le dan una preeminencia sobre sus competidores.

2.3.1.1 Acciones Primarias:

- Logística Interna: En la sucursal de James Craik se centralizan las compras a los proveedores y luego se abastece al resto de las cuatro sucursales. El abastecimiento se realiza con ordenes cargadas por los vendedores de cada sucursal por internet antes de las 24 hs. Cuando la mercadería arriba al depósito central, el *picking* es realizado manualmente por operarios.
- Operaciones: todas las sucursales tienen autoservicio mayorista y servicios de distribución, excepto Córdoba que solo tiene distribución. No existen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos fiscales (Redolfi, 2008).
- Logística Externa: la empresa cuenta actualmente con una flota propia de vehículos utilitarios de diferentes capacidades, así como también una flota de 20 camiones, brindando servicio de distribución en todas las sucursales (Redolfi, 2008).
- Marketing: no posee una estrategia de comunicación y publicidad definida. Asumen una fuerza de ventas de 35 preventista que abarcan todas las regiones desarrolladas, quienes, promocionan a la empresa (Redolfi, 2008).
- Servicio: asesoramiento comercial, en donde los vendedores asesoran a los comerciantes sobre la apertura de nuevos negocios, integrando con visitas de seguimiento cada 15 días (Redolfi, 2008).

2.3.1.2 Acciones Secundarias:

- Infraestructura: La administración está centrada en la sucursal de James Craik. Posee un staff de contadores, asesores legales e higiene y seguridad. Por otra parte, tiene 10.5 hectáreas para revender como así también el alquiler de 70 hectáreas a productores agropecuarios para autofinanciarse en sus proyectos (Redolfi, 2008).
- Recursos Humanos: no poseen un área de RRHH ni disponen de un proceso de selección. Del mismo modo, no tienen procesos de inducción en los diferentes puestos. Los procesos de promoción son internos, basándose en un método cualitativo de confianza y de relación interpersonal, más que por competencias.
- Tecnología: utilizan el sistema de Google my Business para captar nuevos clientes, ya que no poseen un sistema propio de captación de datos. También, esgrimen un sistema informático para abastecer su central con los proveedores, estimando los quiebres de stock.
- Compras: la empresa posee flotas de vehículos, 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y 2 para guardar camiones. Además, tiene un nuevo

centro de distribución con mayor capacidad para acompañar el crecimiento en el volumen de ventas, ubicado sobre la ruta provincial n° 10.

Luego de realizar el análisis de la cadena de valor de la firma, se puede presenciar como cuales son las principales actividades que aportan valor a su ventaja competitiva. Siendo así, la infraestructura propia la cual está en desarrollo, desde el lado de las actividades de apoyo, y por otro lado la ventaja de tener una logística interna y externa propia, desde las actividades primarias, como así también el nivel del servicio desde el asesoramiento comercial.

2.3.2 Análisis F.O.D.A.

2.3.2.1 Fortalezas:

- Solvencia y fortalecimiento financiero.
- Larga trayectoria en la comercialización mayorista y de distribución.
- Bajo nivel de endeudamiento ya que la mayor parte de sus ventas son liquidadas de contado y los plazos de cobranza no superan los 21 días.
- Excelente relación con sus proveedores.
- Flota propia de vehículos.
- Amplio surtido de productos a precios competitivos con productos líderes.
- Tiempo de entrega máximo de 48 hs.
- Brindan asesoramiento y acompañamiento comercial a sus clientes.
- Tienen muy bien definido su público meta siendo los comercios minoristas.

2.3.2.2 Debilidad

- Alcance territorial limitado mayormente a la región pampeana.
- Flota de distribución limitada y tramos de corta distancia.
- Problemas de desabastecimiento en los depósitos.
- Desigualdad de condiciones en cuanto a precios que obtienen las grandes cadenas con sus mismos proveedores, por falta de volumen (CADAM, 2015)
- No poseen un sistema informático que les permita saber el comportamiento de consumo de sus clientes minoristas y clasificarlo para tomar medidas estratégicas.
- Carece de estrategias definidas de marketing para captar a nuevos clientes.
- No posee un área de RRHH ni procesos de selección de personal calificado
Tampoco disponen de un plan de carrera medidos por competencias.

2.3.2.3 Amenaza

- Tasa de rentabilidad baja, ya que el índice de costos operativos aumenta más rápido que las tasas de incremento de precios (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas [FADEEAC], 2019).
- Ley de Precios Cuidados que no acompañan las tasas de rentabilidad, sumándose un contexto de inflación profundizada por la pandemia.
- Sector con demanda elástica, donde el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente si el precio no le es asequible.
- La potencial integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores.

2.3.2.4 Oportunidad

- Cambios en los hábitos del consumidor: nuevos medios y canales de compra. Evitan grandes aglomeraciones y acuden a comercios cercanos. Buena recepción al comercio electrónico, con expectativas de conseguir mejores precios y diversidad de ofertas (Kantar, 2020).
- Aprovechar los beneficios de la Ley de Economía del Conocimiento, la cual puede impulsar a la empresa a innovar en el mercado de plataformas webs.
- Ley de Góndolas e inclinación por parte de los consumidores por acceso a segundas marcas, en un contexto de pandemia afectada por la crisis económica.

2.3.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Por empezar, se analizará la matriz a través de 4 unidades de negocios desarrolladas por la empresa. Estas son: comercio mayorista, distribución, Kodak y, por último, la actividad de servicios inmobiliarios para potenciar la financiación de su centro de distribución.

A continuación, se realizará la descripción de los cuadrantes, analizando la participación y crecimiento de cada unidad estratégica de negocio (UEN) en los mercados provinciales y nacionales.

Interrogante: en esta etapa se produce la introducción de una nueva unidad de negocio, como es el caso de Kodak, la cual fue incorporada en el 2002 (Redolfi, 2008). En esta etapa no se sabe si el negocio es rentable. Actualmente, es una firma reinventadosé

en medio del contexto del Covid-19, ya que incorporará la producción de farmacéuticos con asistencia del gobierno del presidente Trump. Para esto, creará Kodak Pharmaceuticals, produciendo componentes farmacéuticos críticos para la afectación de la pandemia. Esto puede desencadenar en oportunidades de crecimiento y participación de mercado en Redolfi, como puede suceder que luego de la pandemia baja su participación considerablemente (U.S. International Development Finance Corporation [DFC], 2020).

Perro: una de sus UEN son los servicios inmobiliarios, siendo la más reciente de todas, declarada en 2017 (AFIP, 2020). Esta actividad además de tener una baja participación de mercado, tiene un crecimiento delimitado bajo ya que nace con la necesidad de financiar la construcción de un depósito para potenciar la venta y distribución mayorista. El plan de acción es la venta y alquiler de hectáreas de campo a productores agropecuarios, pero no hay planes de seguir comprando tierras para dedicarse a este rubro (Redolfi, 2008). Por ende, lo más recomendable es conservar esta unidad como fuente de ingresos a través del alquiler, y vender las tierras en caso de necesitar potenciar las estrategias económicas para el desarrollo del cuadrante interrogante.

Por otro lado, en caso de que Kodak utilice la distribución propia a través de Kodak Pharmaceuticals, el interrogante se transformaría en un *perro*, ya que tiene una baja tasa de crecimiento y solo participa en el mercado de Córdoba capital. En este caso, sería conveniente liquidar esta unidad para concentrar recursos en las actividades principales de la empresa.

Vaca/Interrogante: Con respecto a las UEN tanto del comercio mayorista como la distribución, son dos rubros que se analizan de manera conjunta, puesto que, una depende de la otra para su desarrollo. En particular, la distribución depende de las cantidades de ventas alcanzadas en la comercialización. Otra observación a tener en cuenta es el mercado geográfico en que se lo analice. Por un lado, el territorio provincial, y por el otro, el territorio nacional. Si se aplica un análisis sobre el territorio provincial, nos encontramos con dos unidades de negocios perfectamente maduras, con bajo crecimiento y alta tasa de participación en toda la provincia, es decir en el cuadrante vaca.

Desde otro lado, si el análisis lo realizamos en mercado nacional, estas dos unidades de negocios podrían convertirse en *estrellas*, proyectándose hacia un mercado nuevo con mucho terreno por abarcar, alimentado por la solvencia financiera como

económica, más la amplia experiencia de Redolfi en la distribución como en el mayoreo. Aquí se deberá, enfrentar una estrategia de desarrollo para obtener la mayor capacidad de expansión de mercado, con una sólida participación. La primera etapa de esta planificación es posicionando a las dos UEN en el cuadrante de *interrogante*. Puesto que, para ser *estrella*, antes debemos tomar estrategias de una cuadrante *interrogante*, ya que el resultado final puede ser negativo como positivo. En este cuadrante se podría esperar una alta tasa de crecimiento con respecto a las ventas actuales en Córdoba, pero una baja participación tomando como análisis el nuevo mercado argentino como meta. Por último, este crecimiento estaría apalancado por la matriz BCG provincial con su cuadrante *vaca*.

Estrella: Para finalizar, no es posible identificar una unidad estratégica de negocio, con las características de este cuadrante, lo cual es alarmante. Por este motivo, es de suma importancia, desarrollar este sector, ya que la empresa corre riesgo de que su madurez en el mercado transite un sendero en el largo plazo a convertirse en *perro*. Es imprescindible, aprovechar las nuevas tendencias de los consumidores y los canales de ventas contemporáneos, para convertir *interrogantes* en *estrellas*, y mejorar la salud de la empresa.

Por este motivo y para concluir, es recomendable trasladarse a un plano de competencia nacional, aprovechan su ventaja competitiva y fortalezas, para poder captar las nuevas oportunidades de un mercado nacional con potencial para desarrollar. De esta manera deberá optar por estrategias de desarrollo, con el fin de generar una UEN que se convierta en “Estrella”.

	MATRIZ DE BCG EN LA CIUDAD DE CORDOBA			MATRIZ DE BCG CON PROYECCIÓN NACIONAL	
Alto crecimiento en el mercado		KODAC		Alto crecimiento en el mercado	DISTRIBUCION / VENTA MAYORISTA /KODAC
Bajo crecimiento en el mercado	DISTRIBUCION / VENTA MAYORISTA	SERVICIOS INMOBILIARIOS		Bajo crecimiento en el mercado	MATRIZ DE BCG EN LA CIUDAD DE CORDOBA (VACA) SERVICIOS INMOBILIARIOS/KODAC
	Alta participación en el mercado	Baja participación en el mercado		Alta participación en el mercado	Baja participación en el mercado

Tabla 1. "Matriz BCG en el mercado provincial con proyección nacional". Fuente: elaboración propia.

Capítulo III. Marco Teórico

El presente trabajo se desarrollará sobre los fundamentos de la planificación estratégica, combinándolo con el método *Lean Startup* para validar el desarrollo de las nuevas estrategias de crecimiento, a través de la incorporación de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación). Las acciones finales estarán focalizadas en la economía colaborativa y, al mismo tiempo, el desarrollo sobre marcas propias de productos, encarando sustancialmente la búsqueda del crecimiento rentable.

Para comenzar, el concepto de planificación estratégica puede variar de acuerdo al enfoque de los autores que citemos. Por ejemplo, el autor Russell Ackoff, define a la planeación estratégica como de largo plazo, encargada de la formulación de los objetivos como los medios para alcanzarlos (Ackoff, 1996). Paralelamente, Kotler realiza un análisis más enfocado hacia el mercado, ya que ve a la planificación estratégica como el proceso y el constante ajuste de las metas y recursos de la compañía en las cambiantes oportunidades del mercado. Consiste en reestructurar unidades de negocio de manera que genere crecimientos positivos (Kotler, 2007). Con un concepto más moderno, Robbins según Porter (1991), lo define como administración estratégica, haciendo referencia a las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, 2014). Esta perspectiva se focaliza en las estrategias de la organización, más que en el mercado, siendo apropiado combinar las definiciones para el caso, orientando las acciones corporativas hacia el mercado de manera más integral con visión a largo plazo.

Como complemento a la temática, es necesario reflexionar sobre el concepto de pensamiento estratégico, el cual está orientado en el hábito de concientizarse continuamente sobre la visión futura de la empresa, con las herramientas adecuadas. El autor ejemplifica al concepto como ver la película desde el final sin que la misma exista, siendo este el cimiento para las decisiones estratégicas (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Finalmente, y retrocediendo en el tiempo, se tomará como base las palabras del autor George Steiner, quien lo considera un mecanismo para la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, siendo un proceso continuo de formulación de estrategias adaptado al entorno (Steiner, 1986).

Actualmente, es importante destacar la importancia de las TIC's, ya que debemos desarrollar una planificación estratégica flexible, integrando dos conceptos: apoyo

sistemático a los procesos de expansión de la empresa para mejorarlos de manera continua, como así también, el rediseño radical de los procesos de operaciones según el *core business*. En la actualidad, es imposible ser una empresa competitiva sin aplicar las TIC's como parte integral de la planificación estratégica para cumplir la misión y visión de la empresa. En particular, el término de las nuevas tecnologías TIC's es considerado un concepto dinámico, que fue evolucionando de acuerdo a cada época y esto seguirá así por el resto de la historia (Andreu, Ricart, & Valor, 1996).

Para convalidar la estrategia tecnológica, se aplicará una planificación estratégica adaptada al método Lean Startup aprovechado principalmente a proyectos emergentes con bases tecnológicas. En relación a esto, sus bases son crear-medir-aprender, aplicando una hipótesis de estrategia, la cual es validada primeramente en el mercado. Consecuentemente a dichos resultados, se analizará el conocimiento validado, y se ajustarán los prototipos correspondientes para saber si la estrategia puede traccionar en el mercado meta. De esta manera se ejecutan las estrategias funcionales correspondientes para alcanzar el producto vital móvil itinerante, que se hará escalable a todo el modelo de negocio (Ries, 2012).

“Una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una Startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande” (Black & Dorf, 2019, p. 12).

“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema.”. (Ries, 2012, p. 31)

Otro concepto a destacar es el de economía colaborativa o consumo colaborativo, el cual fue acuñado primeramente por Marcus Felson y Joe L. Spaeth en 1978 (Felson & Spaeth, 1978). Pero en la actualidad, la autora que renovó el concepto fue Rachel Botsman, exponiendo como el internet cambió la forma en la que consumimos productos. Pero esta nueva forma de intercambio de servicios o productos entre particulares, se extendió a un plano *B2B*, es decir, de empresa a empresa. Igualmente, la autora explica como estas plataformas colaborativas poseen un mecanismo inherente de confianza fuertemente arraigado en la sociedad (Botsman & Roo, 2010). Este concepto también fue reforzado por Brad Stone, en su libro *Lo que viene: Cómo Uber, Airbnb y Otras nuevas empresas de Silicon Valley están cambiando el mundo*, poniendo de ejemplo a dos referentes de este modelo, donde claramente se generan nuevos negocios disruptivos, con

pymes potenciadas y marcando una competencia más equitativa frente a los modelos tradicionales (Stone, 2018).

Cabe considerar, por otra parte, el concepto de desarrollo de marcas blancas, también conocido como marcas de distribuidor, propias o de cadena. El autor Salen, lo define simplemente como “Conjunto de los productos comercializados bajo la responsabilidad de un distribuidor, siendo responsable el distribuidor” (Salen, 1987, p. 153). Pero, a dicha definición se puede agregar la opinión de los autores Puelles y Serra, quienes adicionan, que son aquellas en las que el fabricante cede a un distribuidor en concreto para que comercialice, este último, coloca un nombre diferente y gestiona el trabajo de marketing correspondiente (Serra & Puelle, 1994). De esta manera, se puede dimensionar como su significación en el transcurso del tiempo, fue tomando mayor densidad en lo conceptual. En conclusión, podemos decir que las marcas se desprenden del fabricante, tanto en lo legal como en las tareas de marketing, además, el distribuidor comercializa los productos en su propia red. Y, por último, el distribuidor puede darle un nombre propio, en exclusiva o dar nombre a una familia de productos (Deumier , 1993).

Para concluir con este bloque de marco teórico, se tomarán las combinaciones de conceptos de los diversos autores expuestos, abarcando integralmente el caso. En materia de la planificación estratégica, se empleará la propuesta de Robbins como guía operativa del desarrollo del caso, convalidado por el autor Steiner. A su vez se considera fundamental repetir el proceso cíclico de la filosofía del pensamiento estratégico, que analiza constantemente las fluctuaciones de la visión empresarial en base al entorno. Simultáneamente, se evaluará las decisiones tácticas con el método Lean Startup de Eric Ries, el cual se adapta perfectamente a las nuevas tecnologías en mercados de alta incertidumbre, como se verifica en el análisis del macro entorno actual. Y, por último, se aplicará el concepto de economías colaborativas entre empresas, potenciando el desarrollo de mercado no solo con las TIC's como canal de ventas, sino también con el concepto de marcas blancas descrito por el autor Deumier.

Capítulo IV. Diagnóstico

Para empezar y luego de realizar el análisis situacional de la empresa, se detecta la potencial amenaza de reducción en la participación del mercado, desembocando en pérdidas de rentabilidad. En efecto, la carencia de estrategias corporativas de desarrollo sobre sus unidades de negocio, no permitirá incrementar sus ventas y consolidarse ante sus competidores. Por este motivo se recomienda aplicar el método de planificación estratégica que le permitirá evaluar su visión de manera sistemática, hacia la búsqueda de las estrategias más convenientes para incrementar su rentabilidad y mantenerla en el largo plazo.

Con relación a este punto, nos encontramos en un contexto macro económico recesivo, profundizado por la caída de la actividad económica provocada por la cuarentena como defensa del Covid-19. En consecuencia, los hábitos de los consumidores cambiaron con una tendencia marcada a las nuevas tecnologías, con utilización de plataforma de e-commerce como canal de acceso. Por otro lado, el rubro mayorista tuvo un crecimiento positivo con respecto al año anterior producto de la cuarentena y la incertidumbre inflacionaria que promueve la capitalización de las compras por parte de los minoristas. Pero, las oportunidades vinieron acompañados de amenazas, como ser la caída de la actividad relacionada al transporte logístico, el incremento de los costos operativos y la baja del índice de rentabilidad.

Por este motivo, a nivel corporativo se plantea aprovechar las fortalezas de A.J. & J.A. Redolfi, para minimizar debilidades y maximizar oportunidades, realizando una *estrategia de reorientación (DO)*, fruto de las nuevas tendencias. Al mismo tiempo, esta herramienta se combinará con el análisis de la matriz BCG, el cual nos finiquita encarar una estrategia de desarrollo de mercado, con apertura de nuevos canales de ventas para lograr mayor participación en el mercado nacional. La intención de esta estrategia, es salir del mercado saturado actual, y competir expansivamente con proyección nacional para incrementar las ventas (ver Ilustración 1), teniendo como objetivo convertir en estrella su principal unidad de negocio, la distribución de venta mayorista.

Para lograr este objetivo, la estrategia es introducirse en el mercado nacional como unidad de negocio interrogante (ver Ilustración 1), a través de la economía colaborativa. Para esto, se desarrollará una plataforma asociativa e-commerce permitiendo conformar un *pool de compras* para comercios minoristas (*B2B*) a nivel nacional, y así, adquirir precios

más competitivos en la compra por volumen con los proveedores, logrando la satisfacción de los clientes como meta fundamental. Además, aportará como ventaja el posicionamiento frente a sus competidores, la atención positiva de sus proveedores y el beneficio en toda la cadena de valor, desde los comercios minoristas hasta el consumidor final. Asimismo, podrá expandirse en todo el territorio argentino, democratizando la compra en grupo, con un nuevo canal de venta, que permitirá evaluar los comportamientos de compra de sus clientes y realizar un seguimiento más integral. En este punto se estará trabajando sobre una estrategia de negocio con liderazgo en costos.

Por otro lado, el incremento de las ventas se potenciará con la incorporación de marcas blancas, provenientes del excedente de producción de los proveedores y/o compras directas a fabricas especializadas en la temática. Estos productos serán de marcas propias, permitiendo al comerciante minorista aprovechar la ley de góndolas, ofreciendo un producto más económico, en un contexto de recesión económica.

Para llevar a cabo la apertura del nuevo canal de venta como la introducción de las marcas blanca en la misma plataforma tecnológica, se utilizará el método Lean Sartup, para avanzar progresiva e itinerantemente con el mercado. Para esto se desarrollará un modelo de crear-medir-aprender, sin dejar de tener en cuenta nuestra visión, modificando los procesos para alcanzarla. Este modelo es conveniente emplearlo bajo escenarios de alta incertidumbre y como respuesta rápida al avance rápido de los cambios competitivos.

En una primera instancia el traslado de las mercaderías, estará a cargo por parte del cliente, con su respectivo transporte de confianza, solucionando así el problema de desabastecimiento en los depósitos. Pero es importante aclarar que la logística actual no sufrirá modificaciones. En una segunda etapa, se analizará la potencialidad de escalabilidad de desarrollar la vertical de la distribución en el horizonte nacional.

En conclusión, se espera que a través de la planificación estrategia se lleve a cabo las acciones corporativas, de negocios y operativas desarrolladas, ganando mayor participación en el mercado. Esta reorientación estratégica, logrará incrementar la rentabilidad en el corto y largo plazo. En caso de no realizarse estas implementaciones, sus debilidades no solo se potenciarán con el tiempo, sino que además volverán a la compañía obsoleta. Por otro lado, no solo que desperdiciará oportunidades de crecimientos, sino que también perderá rentabilidad por deceso y baja participación por operar en un mercado saturado de alta competitividad.

Capítulo V. Propuesta

5.1 Introducción: Estrategia corporativa

Con el objetivo de llevar a cabo el plan estratégico, se implementará una estrategia de reorientación de mercado, basándonos creativamente en las debilidades y oportunidades de la empresa (*mini-maxi*). Esto le permitirá desarrollar un nuevo mercado, el nacional, aumentando el volumen de sus ventas y por ende la rentabilidad.

Actualmente, la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL no cuenta con una misión y visión claramente definida, siendo elementos indispensables para la aplicación de la planificación estratégica (Redolfi, 2008) (ver anexo A). Por este motivo, se propone elaborar una nueva misión y visión con objetivos a largo plazo que sean flexibles y se puedan adaptar a la esencia de método Lean Startup. De esta manera, se convertirá a la empresa en un sistema continuo de formulación de estrategias adaptada al entorno.

Nueva Misión

Somos una empresa mayorista tecnológica que busca alcanzar los precios más competitivos para nuestros clientes minoristas, a través de economías colaborativas y marcas propias propuestas en una plataforma web asociativa, asistiendo la distribución hacia todo el país con flota propia o de terceros.

Nueva Visión

Ser el grupo de compra de comercios minoristas más grande del país, creando valor para nuestros asociados y empleados.

5.2 Objetivos Generales

Incrementar las ventas anuales en un 35% para los periodos 2021/2022 implementando estrategias de desarrollo de mercado que aumenten la cuota de participación a nivel nacional, por medio de la creación de un nuevo canal de venta y la incorporación de marcas propias.

5.2.1 Justificación:

Por causa de la pandemia y el aumento al acceso del servicio de internet, se puede detectar un crecimiento del 25.8% en ventas online para el rubro mayorista de alimentos (INDEC, 2020). Por este motivo, es factible alcanzar un crecimiento del 35% anual para los periodos 2021/2022 por medio de un canal de venta online, que permita realizar

compras en grupo desde cualquier punto del país, obteniendo precios más competitivos por compras de mayores volúmenes de mercadería frente a los proveedores. Por otro lado, las crisis económicas frecuentes en nuestro país, provocaron que la Ley de Góndolas tome mayor participación, donde los consumidores buscan marcas alternativas a sus economías. De esta manera, se acompañará a la consecución de dicho objetivo, con un crecimiento en marcas propias (Boletín Oficial, 2019).

5.3 *Objetivos Específicos:*

1. Incrementar la cartera de asociados en un 10% mes a mes hacia fines de 2022 para incrementar las ventas generales.
2. Incorporar marcas propias para que aporte en un 5% el crecimiento de ventas anual total del 35% buscada para finales del periodo 2021/2022.
3. Lograr que el 25% de los nuevos asociados realicen su primer orden de compra en menos de 30 días de dado de alta en la plataforma, transformándose en clientes.
4. Lograr el 100% del despacho de la distribución de las ordenes de compras, con entregas a cargo del asociado dentro de las 72 hs. de cerrada la ronda de pedidos semanales.

5.3.1 *Justificación:*

Para alcanzar la meta de incrementar las ventas anualmente en un 35% para fines de 2021 como de 2022, se buscará un incremento mensual del 10% de asociados. Esto se realizará, construyendo una plataforma asociativa web con *CRM (Customer relationship management)* incorporado. Es importante aclarar que un asociado se convierte en cliente cuando realiza su primer orden de compra, teniendo como objetivo una tasa de convertibilidad del 25% sobre el 10% de los nuevos asociados. De esta manera, se obtendrá un índice de convertibilidad mensual del 2.5% y, en un año, un acumulado del 30% de nuevos clientes activos. A sí mismo, se realizará un acompañamiento de asesoramiento permanente sobre los clientes conversos, a través del sistema CRM, para mejorar la planificación de compra de los mismos. Simultáneamente, este crecimiento estará reforzado con el desarrollo de marcas propias posicionadas como alternativas a las primeras marcas, aportando un crecimiento alcanzable del 5% sobre el objetivo general, ya que existen evidencias de otras firmas que lograron mayores rentabilidades con esta estrategia. Estas marcas propias atraerán a nuevos asociados, teniendo mayor margen de markup frente a otros productos (Apertura Negocios, 2020).

Así, el objetivo general será viable, ya que la combinación de los tres primeros objetivos específicos, facilitarán la consecución del mismo en el plazo estipulado.

Finalmente, se fidelizará a los nuevos como antiguos clientes, cumpliendo con el plazo de entregas dentro de las 72 horas en el total de las órdenes de compra, como valor agregado, siendo una meta alcanzable, ya que la firma maneja un tiempo de 48 hs. actualmente a nivel local (Redolfi, 2008). Además, este objetivo se logrará con la flota propia y con la terciarización de los servicios de logista de las localidades correspondientes, siendo responsabilidad de los asociados el costo de los mismo. Se tercerizará solo a aquellas empresas que posean la infraestructura para cumplir este objetivo, de manera que se puedan generar sinergias entre las empresas del grupo. De esta manera se evitará fuga de rentabilidad por insatisfacciones.

5.4 Alcance

- Contenido: incrementar la rentabilidad de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL
- Temporal: periodo 2021 – 2022.
- Geográfico: todo el territorio nacional argentino.

5.5 Planes de acción:

5.5.1 Plan de acción 1. Objetivos específicos N° 1 y 2.

Comenzando con las tácticas del plan de acción, se decidió plantearse los objetivos 1 y 2 de manera integral, por estar ligados mutuamente. Ya que, el ofrecimiento de las marcas propias se realizará a través de la plataforma asociativa web. Para este caso, se contratará a través la consultora Manpower Inc., los perfiles que integrarán las nuevas áreas de sistemas y marketing. El área de sistemas brindará soporte a todos los colaboradores, sobre el funcionamiento técnico y el desarrollo del sistema CMR Bitrix24. Este sistema permitirá tener un mayor seguimiento sobre los consumos de los clientes, mejorar la comunicación entre áreas de la empresa, permitirá gestionar base de datos como gestiones de contact center y proyectos de desarrollo, entre otras funciones. Por otro lado, se realizará una búsqueda interna para cubrir el puesto de proyect manager, siendo este el encargado de desarrollar las nuevas marcas propias de la empresa, generando convenios con las fábricas proveedoras. Por último, la nueva área de marketing se encargará de realizar campañas digitales para posicionar las nuevas marcas, como así también generar bases de datos de posibles asociados para el sector comercial. De esta manera se captará nuevos asociados a la plataforma web, buscando un crecimiento

mensual del 10% mes a mes. Pero cambiarán a condición de clientes cuando realicen su primer orden de compra dentro de la plataforma.

Actividad	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
		Inicio	Fin	Responsable	Área		
A	Creación de la plataforma asociativa web con función e-commerce.	1/12/2020	1/2/2021	-	Asesoría Externa	-	ADAPTA
B	Vincular dinámica y análisis de CMR a la plataforma web.	1/2/2021	1/3/2021	-		Sistema CMR	Bitrix24
C	Contratar consultoría de RRHH de manera externa, para seleccionar los perfiles deseados para ejecutar los planes de acción.	1/1/2021	1/3/2021	Director Ejecutivo	Dirección	-	-
D	Crear área de sistemas, formado por dos perfiles técnicos, con el objetivo de brindar soporte a la nueva plataforma.	1/3/2021	31/12/2022	Gerente General	Asesoría Externa / Dirección	Analista de Help Desk	Manpower Inc.
						Desarrolladores	
E	Crear área de Marketing Digital, incorporando 2 nuevos puestos, que desarrollen y posicionen las nuevas marcas.	1/3/2021	31/12/2022	Gerente General	Asesoría Externa / Dirección	Digital Marketing Manager	Manpower Inc.
F	Campañas por Redes Sociales para posicionar empresa y marcas propias. Generar base de datos.	1/3/2021	31/12/2022	Digital Marketing Manager		Marketing	
					Instagram		
					Facebook		
G	Búsqueda interna para puesto de Project Manager para analizar y gestionar a las nuevas marcas propias conjuntamente con el área de Marketing y los Proveedores.	1/12/2020	31/12/2022	Gerente General	Dirección	Google Ads	-
						Sueldo Project Manager	

Tabla 2. "Plan de acción n°1". Fuente: elaboración propia.

5.5.2 Plan de acción 2. Objetivo específico N° 3

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi SRL, posee una fuerza de venta de 34 colaboradores. Para evitar contratar nuevo personal, se capacitará en teletrabajo a dicho personal, para que junto con el área de marketing puedan trabajar sobre los datos y consultas, generadas por las campañas promocionales. Los ejecutivos tendrán como objetivo, lograr convertir en clientes (primera compra realizada) al 25% de los nuevos asociados que ingresaron por primera vez en la plataforma. Por otro lado, deberán realizar soporte y asesoramiento comercial, sobre la cartera de clientes de la empresa.

Actividad	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
		Inicio	Fin	Responsable	Área		
H	Crear área Comercial, con los 34 ejecutivos de cuentas que posee actualmente.	1/12/2020	31/12/2022	Gerente General	Dirección	Sueldos empleados	-
F	Campañas de marketing para generar base de datos que puedan ser trabajados por los ejecutivos de cuentas. (Idem actividad plan de acción n°1)	1/3/2021	31/12/2022	Digital Marketing Manager	Marketing	Instagram	-
						Facebook	
						Google Ads	
I	Capacitación del área comercial, con orientación al teletrabajo, por plataforma educativa. Un curso al mes durante un año.	1/12/2020	1/12/2021	Gerente Comercial	Comercial	Plataforma educativa	Udemy

Tabla 3. "Plan de acción n°2". Fuente: elaboración propia.

5.5.3 Plan de acción 3. Objetivo específico N° 4.

Finalmente, se hará foco en la satisfacción de todos los clientes. Semanalmente se publicará los productos disponibles para comprar en la plataforma, tanto de proveedores como de marca propias. Las ofertas, se abrirán todos los viernes y cerrará la carga de pedidos los días jueves, estos deberán entregarse dentro de las 72 hs corridas a partir del

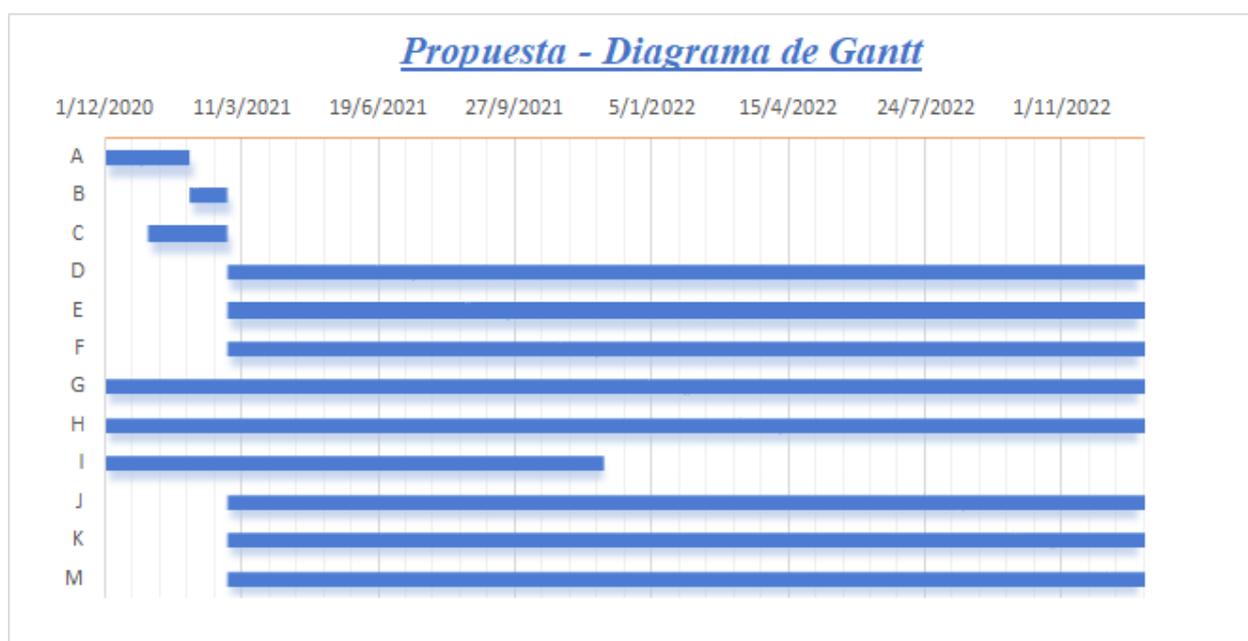
cierre semanal. Por otro lado, el cliente podrá realizar un seguimiento en tiempo real desde la plataforma, a través del sistema CMR. También, podrá manifestar su satisfacción y sugerencias. Las empresas de logística podrán licitar su ingreso como proveedores de sus servicios en nuestra plataforma, donde tendrán un sistema de puntuación según el servicio brindado. Por consiguiente, aquellas empresas que no alcancen el mínimo de satisfacción deseable, se prescindirá de sus servicios.

Actividad	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
		Inicio	Fin	Responsable	Área		
J	Botón de seguimiento satelital de la mercadería, dentro de la plataforma por sistema CRM.	1/3/2021	31/12/2022	QA Automation	Sistemas	Sistema CRM	Bitrix24
K	Contactarse con las empresas de logísticas de las diferentes localidades de los asociados, para que presten servicios dentro de la plataforma.	1/3/2021	31/12/2022	Gerente Comercial	Comercial	Sueldos empleados	-
M	Diseño de encuesta de satisfacción, para evaluar la entrega y demora de la mercadería y de esta manera calificar a las empresas tercerizadas.	1/3/2021	31/12/2022	QA Automation	Sistemas	Sistema CRM	Bitrix24

Tabla 4. "Plan de acción n°3". Fuente: elaboración propia.

5.6 Cronograma de Gantt

ACTIVIDADES	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de Fin
A	1/12/2020	62	1/2/2021
B	1/2/2021	28	1/3/2021
C	1/1/2021	59	1/3/2021
D	1/3/2021	670	31/12/2022
E	1/3/2021	670	31/12/2022
F	1/3/2021	670	31/12/2022
G	1/12/2020	760	31/12/2022
H	1/12/2020	760	31/12/2022
I	1/12/2020	365	1/12/2021
J	1/3/2021	670	31/12/2022
K	1/3/2021	670	31/12/2022
M	1/3/2021	670	31/12/2022



5.7 Presupuesto

En el siguiente presupuesto se pueden presenciar los valores correspondientes a cada acción. Es importante verificar los anexos para validar los montos aproximados y reales.

PRESUPUESTO					
N°	Descripción	Concepto	Valor	Mensual	Observaciones
Plan de acción n° 1	Creación Plataforma Web	Asesoría Externa	\$ 61.800,00	-	Ver Anexo C
	Sistema CRM por Bitrix24	Asesoría Externa	\$ 207.360,00	\$ 8.640,00	Ver Anexo G
	Consultoría RRHH	Asesoría Externa	\$ 370.000,00	-	Ver Anexo D
	Área de sistemas (Sueldo por 2 años)	Analista de Help Desk	\$ 2.400.000,00	\$ 100.000,00	Ver Anexo D
		Desarrolladores	\$ 3.360.000,00	\$ 140.000,00	
	Área de Marketing (Sueldo por 2 años)	Digital Marketing Manager	\$ 1.680.000,00	\$ 70.000,00	Ver Anexo D
		Community Manager	\$ 1.440.000,00	\$ 60.000,00	
	Campaña de Marketing por 2 años	Google Ads	\$ 228.360,00	\$ 9.515,00	Ver Anexo F
		Facebook	\$ 66.000,00	\$ 2.750,00	
		Instagram	\$ 24.000,00	\$ 1.000,00	
Búsqueda Interna Project Manager (Sueldo por 2 años)	Sueldo	\$ 1.080.000,00	\$ 45.000,00	Ver Anexo H	
Plan de acción n° 2	Área Comercial (Sueldo por 2 años para equipo de 34 ejecutivos)	Ejecutivos Comercial	\$ 18.934.464,00	\$ 23.204,00	Ver Anexo E
	Campaña de Marketing por 2 años	Google Ads	-	-	Plan de acción 1
		Facebook	-	-	
		Instagram	-	-	
Capacitación Virtual	Udemy	\$ 13.015,92	\$ 1.084,66	Ver Anexo J	
Plan de acción n° 3	Función de CRM (boton de seguimiento satelital)	Asesoría Externa	-	-	Plan de acción 1
	Gestión de Ventas Ejecutivos Comerciales	34 Abonos de Teléfono Celular + Internet	\$ 39.600,00	\$ 1.650,00	Ver Anexo I
	Función de CRM (Encuesta de satisfacción)	Asesoría Externa	-	-	Plan de acción 1
HONORARIOS PROFESIONALES		250 módulos	\$ 465.000,00	-	Ver Anexo B
TOTAL PRESUPUESTADO			\$ 30.369.599,92		

Tabla 5. "Presupuesto general". Fuente: elaboración propia.

En relación al análisis del flujo de caja (ver anexo K), se aprueba y justifica la inversión y desarrollo del proyecto. Ya que, al tener un VAN positivo, el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y al mismo tiempo obtiene un excedente valuado a pesos de hoy de \$ 107.367.049,37. El indicador VAN, es un indicador que contabiliza el valor del dinero del tiempo, teniendo en cuenta la inflación, estimando cuanto dinero se va a ganar o perder según el caso.

Consecuentemente, posee una TIR positiva, obteniendo un retorno de capital por cada peso invertido del 182%. En el caso de la TIR, es un indicador financiero similar al VAN, el cual muestra la tasa de interés que ofrece una inversión, siendo el porcentaje de beneficio o perdida de una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Por otra parte, el recupero de su inversión se consolida con un payback dinámico de 1 años y 11 meses, contemplando el paso del dinero en el tiempo, siendo este el tiempo total para recuperar toda la inversión.

Por último, se realiza el análisis sobre el retorno de la inversión (ROI), siendo del 254%, es decir un retorno de la inversión de \$2.54 por cada peso invertido. De esta manera, se toma como base el flujo económico actual acumulado sobre el horizonte de tiempo analizado para el flujo de caja, siendo este el ingreso percibido, y calculando sobre estos datos, la inversión realizada en el presupuesto general para llevar a cabo la propuesta.

VAN	\$ 107.367.049,37
TIR	182%
PB ESTATICO	1 AÑOS Y 7 MESES
PB DINAMICO	1 AÑOS Y 11 MESES
INGRESOS	\$ 107.367.049,37
INVERSION	\$ 30.369.599,92
ROI	254%

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

Para dar comienzo a las conclusiones del caso, se resalta la efectividad del plan estratégico para lograr incrementar la rentabilidad de la empresa. Dicha rentabilidad se construye con una estrategia sólida de diversificación de mercados, incrementado la cuota participación a nivel nacional por medio de un nuevo canal de ventas más el desarrollo de marcas propias. Como consecuencia de esta estrategia, el volumen de ventas crece de manera sostenida en el plazo de tiempo estipulado, evitando caer en el largo plazo, en un mercado maduro con alta competitividad, que provocarían pérdidas de oportunidades y de ganancias.

Es importante matizar que la efectividad del plan depende de la política de ajustes de precios de la empresa, teniendo en cuenta un índice de inflación del 40% en promedio anual en nuestro país. En el caso presentado, el aumento está ajustado en un 20%, si bien no alcanza a cubrir el aumento de los costos inflacionarios, el mismo será compensado con el incremento de las ventas en un 35%. En un país con niveles de inflación altos, la rentabilidad no solamente está ajustada por el crecimiento de las ventas, sino también con la reducción de los costos o los ajustes sobre los precios. Es en la política de cada empresa decidir qué margen les trasladará a sus clientes para lograr competitividad en el mercado, absorbiendo partes de estos costos. Pero, por otro lado, el modelo de *pool* de compras, genera economías a escalas siendo un benefactor a la eficiencia de los costos.

Por este motivo, este reporte de caso, es de utilidad para el mundo de las pymes, ya que el concepto de economías colaborativas permite que las empresas crezcan y desarrollen sus mercados y utilidades, empleando el caso a diferentes rubros comerciales.

Sin embargo, se recomienda trabajar el concepto del sistema de *pool* de compras desde una perspectiva de internacionalización, tanto para asociados que quieran importar o exportar. Es importante entender que el concepto de *pools* de compras está ligado al sistema de economías colaborativas, siendo de amplia utilidad en el mundo de las pymes. Dicha noción, es una fuerte estrategia para las pymes, ayudándolas a sobrevivir al adverso contexto actual y la alta incertidumbre económica. Esta herramienta, permite generar lazos *B2B*, generando sinergias entre empresas y obteniendo mayor capacidad de compras frente a los proveedores, consiguiendo así ofrecer precios más competitivos en el mercado. Claramente, un *pool* de compras mejora la cadena de valor de todas las pymes,

producen mayores utilidades y generan un atractivo particular. Es importante mencionar que, en un plan de internacionalización, las inversiones para realizar una importación son altísimas, lo cual provoca una barrera de acceso a pymes con menor poder adquisitivo, pero por medio de las compras en conjunto las inversiones se reducen, ya que se realiza una compra en grupo, facilitando el acceso al plano internacional.

Son diversos los sectores que utiliza el plan de internacionalización para cumplir sus objetivos comerciales, a través de importaciones o exportaciones indirectas por pool de compras, representados por una empresa que compra por cuenta y orden de otras firmas, disponiendo de matrícula de importación/exportación, con marcas propias desarrolladas para la nacionalización e internacionalización del producto. Debido a que este tema excede a la capacidad de este reporte de caso, se sugiere tener en cuenta esta importante temática a futuro. Sin más que agregar se concluye con el reporte de caso.

Referencias

- Ackoff, R. L. (1996). *El paradigma de Ackoff*. Mexico: Limusa.
- AFIP. (18 de Septiembre de 2020). *AFIP*. Obtenido de Consulta de Constancia de Afip: <https://seti.afip.gob.ar/padron-puc-constancia-internet/ConsultaConstanciaAction.do>
- Alonso J. y José A. Redolfi SRL. (Septiembre de 2020). *Alonso J. y José A. Redolfi SRL*. Obtenido de La Empresa: <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1996). *Estrategias y Sistemas de Información*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Apertura Negocios. (28 de Agosto de 2020). *El Cronista Comercial*. Obtenido de Qué empresas fabrican las marcas propias de los supermercados: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Marcas-blancas-quienes-son-las-Pymes-que-fabrican-las-etiquetas-a-los-supermercados-20200826-0008.html>
- Banco Central de la República Argentina [BCRA]. (28 de Mayo de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de COMUNICACIÓN "A" 7030: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7030.pdf>
- BCRA. (Octubre de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/default.asp>
- Bitrix24. (30 de 10 de 2020). *Bitrix24*. Obtenido de Precios y Características: <https://www.bitrix24.es/prices/>
- Black, S., & Dorf, B. (2019). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. California: Booket Paidos.
- Blanco, D. (20 de Diciembre de 2020). *Qué Argentina podemos esperar en 2021 con una sociedad agotada que aguarda la vacuna y ante la llegada inevitable de la segunda ola*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/12/20/que-argentina-podemos-esperar-en-2021-con-una-sociedad-agotada-que-espera-la-vacuna-y-ante-la-llegada-inevitable-de-la-segunda-ola/>
- Boletín Oficial . (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Legislación y Avisos Oficiales: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Boletín Oficial. (19 de Junio de 2019). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Legislación y Avisos Oficiales: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/209350/20190610>
- Boletín Oficial. (30 de Junio de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Legislación y Avisos Oficiales : <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231515/20200701>
- Boletín Oficial. (11 de 3 de 2021). *DECNU-2021-167-APN-PTE - Decreto N° 260/2020. Prórroga*. Obtenido de Argentina.gob.ar:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?supleme nto=1>

- Botsman , R., & Roo, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative*. Harper Business.
- CADAM. (2015). ¿Integración Social o segmentación de canales? . *CADAM*, 50-52.
- Cayón, D. (29 de Febrero de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/29/se-aprobo-la-ley-de-gondolas-y-ya-se-proyectan-faltantes-de-productos-de-segundas-marcas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (Agosto de 2020). *Naciones Unidas CEPAL*. Obtenido de Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf
- Concejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (8 de Septiembre de 2020). *Agenda 2030 - ODS Argentina*. Obtenido de Los 17 Objetivos: <https://www.odsargentina.gob.ar/Los17objetivos>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME]. (23 de Agosto de 2020). *Red CAME*. Obtenido de Producción de la industria pyme: <https://redcame.org.ar/novedades/9897/produccion-de-la-industria-pyme-resultados-del-mes-de-julio-2020>
- Consultora Boston Consulting Group. (Septiembre de 2020). *Foro capital pymes*. Obtenido de Matriz BCG: <https://forocapitalpymes.com/invertir-o-retirarse-del-mercado-matriz-de-boston-consulting-group/>
- CPCE. (24 de 08 de 2020). *Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas*. Obtenido de Se actualizaron los nuevos honorarios mínimos sugeridos: <https://cpcecba.org.ar/noticias?idn=15624&res=>
- Deumier , F. (Septiembre de 1993). Marcas propias, ¿para qué? *Distribución Actualidad*, 208, 3-5.
- Donato, N. (10 de Agosto de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/10/gabinete-de-comercio-exterior-generar-dolares-con-exportaciones-el-objetivo-central-del-gobierno-para-la-post-pandemia/>
- Donato, Natalia. (12 de Marzo de 2020). *INFOBAE Económico*. Obtenido de Ley de Góndolas y la revisión de Precios Cuidados : <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/ley-de-gondolas-y-la-revision-de-precios-cuidados-las-dos-discusiones-que-protagonizaran-las-alimenticias-y-el-gobierno/>
- El Cronista. (24 de Agosto de 2020). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Radiografia-de-la-crisis-cayeron-las-ventas-en-supermercados-y-subieron-en-los-mayoristas-20200824-0049.html>
- El Economista. (10 de Agosto de 2020). *El Economista*. Obtenido de Política: <https://eleconomista.com.ar/2020-08-el-gabinete-de-comercio-exterior-busca-aumentar-las-exportaciones-tras-acuerdo-de-deuda/>

- Ensinck, M. G. (2020). Bioempresas, la proxima ola de inversiones. *PYMES*, 66.
- Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas [FADEEAC]. (Agosto de 2019). *FADEEAC*. Obtenido de Índice de Costos / Incertidumbre: <https://www.fadeeac.org.ar/2019/09/05/indice-de-costos-incertidumbre-la-segunda-suba-mas-alta-del-ano-fue-del-55/>
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American behavioral scientist*, 21, 614-624. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000276427802100411>
- Fundacion Observatorio Pyme. (14 de Mayo de 2020). *Fundacion Observatorio Pyme*. Obtenido de Coronavirus IV: Acciones empresariales para enfrentar la crisis y riesgo ocupacional: <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus4/>
- Fundación Observatorio Pyme. (21 de Julio de 2020). *Obervatorio Pyme Organizacion*. Obtenido de Coronavirus Vol. II : Teletrabajo en la pospandemia: <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus5-2/>
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (2020). *Encuestas cualitativas de comercio durante la emergencia sanitaria*. Buenos Aires: INDEC. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/encuesta_cualitativa_comercio_covid_07_20.pdf
- INDEC. (2020). *Indices de precios y cantidades del comercio exterior. Vol. 4 n° 24*. Buenos Aires: Ministerio de Economia.
- INDEC. (Julio de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de Índice de precios al consumidor : <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2020). *Servicios Vol. 4, n° 7 Accesos a Internet*. Buenos Aires: INDEC y Centro Estadistico de Servicios. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_20E1822227C2.pdf
- INDEC. (2020). *Sistema de Índice de precios mayoristas*. Buenos Aires: Ministerio de Economia.
- INDEC. (24 de 02 de 2021). *EMAE Informes técnicos / Vol. 5, n° 34*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaee_02_21B55CD1AC34.pdf
- Informacion Legislativa y Documental [Infoleg]. (Diciembre de 2019). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2020). *Estimador mensual de actividad economica*. Buenos Aires: INDEC.
- Kantar. (13 de Septiembre de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia:

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

Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Mafud, L. (09 de Septiembre de 2020). *El Cronista Pyme*. Obtenido de Desde Córdoba, apostó al cooperativismo digital y prepara su desembarco en México y Brasil:
<https://www.cronista.com/pyme/garage/En-pandemia-esta-pyme-tomo-60-empleados-y-prepara-su-desembarco-en-Mexico-y-Brasil--20200909-0001.html>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (12 de Febrero de 2021). *La Cámara de Diputados sancionó la Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-camara-de-diputados-sanciono-la-ley-de-financiamiento-del-sistema-nacional-de-ciencia>

Ministerio de Salud. (12 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el Septiembre de 2020, de Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Ministerio de Salud. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Fases de administración del aislamiento: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento/fases>

Ministerio de Salud. (3 de Diciembre de 2020). *Resolución 2883 / 2020*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-2883-2020-345799>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei.

Redolfi, P. (2008). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba. Obtenido de La empresa:
<https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Ribas, V. (2007). *Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro*. Barcelona, España: Intangible Capital.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta.

Robbins, S. P. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Mexico: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Salen, H. (1987). *Distribución y merchandising: Factores claves de éxito*. Madrid: Diaz de Santos.

Sbdar, M. (2020). Que hacer con las pymes argentinas. En S. Manuel, *De pequeñas y medianas empresas esta echa la economía* (Vol. I, págs. 37-46). Buenos Aires: La Materia Contenidos.

Serra, T., & Puella, J. A. (Marzo de 1994). Salen Henrik distribución y merchandising editorial. *Distribucion Y Consumo*, 14, 97-105.

Smink, Veronica. (21 de Agosto de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de Coronavirus en Argentina: los efectos que está teniendo la cuarentena más larga del mundo sobre los argentinos: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>

Steiner, G. A. (1986). *Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber* (quinta ed.). Mexico: Continental.

Stone, B. (2018). *Lo que viene: Cómo Uber, Airbnb y las nuevas empresas de Silicon Valley están cambiando el mundo*. España: Deusto.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III . (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18 ed.). D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Casos* (18 ed.). D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

Timerman, R., Aragón, R., Romá, P., & González, F. (19 de Agosto de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE Política: <https://www.infobae.com/politica/2020/08/20/el-impacto-de-la-marcha-contra-el-gobierno-y-la-grieta-en-juntos-por-el-cambio-en-la-mirada-de-cuatro-analistas-politicos/>

U.S. International Development Finance Corporation [DFC]. (28 de Julio de 2020). *U.S. International Development Finance Corporation*. Obtenido de DFC to Sign Letter of Interest for Investment in Kodak's Expansion Into Pharmaceuticals: <https://www.dfc.gov/media/press-releases/dfc-sign-letter-interest-investment-kodaks-expansion-pharmaceuticals?CID=exit&idhbx=dfcrelease>

Anexos

Anexos A. Misión y Visión actual

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”.

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”.

Anexos C. Presupuesto Bitrix24

En este caso se toma el paquete más completo, es decir el Professional. Para cotizarlo se calculó con el valor del dólar oficial billete vendedor del banco Nación al día 30/10/2020, \$83.50. Por otro lado, se cita la página del proveedor del CRM, para profundizar en cuanto a las características del software (Bitrix24, 2020).

The screenshot displays the Bitrix24 pricing page. At the top, there is a navigation bar with 'Bitrix24' logo and links for 'HERRAMIENTAS', 'PRECIOS', 'EN PREMISA', 'SOLUCIONES', 'PARTNERS', 'APPS', 'BLOG', 'SOPORTE', 'COMPARTIR', 'LOG IN', and a location indicator 'LA'. Below the navigation bar, there are two main sections: a currency exchange table and a pricing grid.

Cotización Billetes / Cotización Divisas

	Compra	Venta
29/10/2020		
Dolar U.S.A	77.5000	83.5000
Euro	89.5000	95.5000
Real *	1275.0000	1475.0000

Ver historico
Hora Actualización: 15:13
(*) cotización cada 100 unidades.

Planes Especiales

Plan	Usuarios	Precio (USD/mes)	Descuento
Free	ilimitado	USD 0	-
Start+	2	USD 17/mes	-29%
CRM+	6	USD 35.88/mes	-48%
Project+	24	USD 35.88/mes	-48%

Planes de Negocios

Plan	Usuarios	Precio (USD/mes)	Descuento
Standard	50	USD 51.48/mes	-48%
Professional	ilimitado	USD 103.48/mes	-48%

Características por Plan y Almacenamiento

Característica	5 GB	10 GB	50 GB	50 GB	100 GB	1,024 GB
Almacenamiento online	5 GB	10 GB	50 GB	50 GB	100 GB	1,024 GB
CRM	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Tareas y proyectos	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Comunicaciones	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Chats and video calls	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Tiendas Online	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Contact center	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Administración	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Automatización de marketing	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Sales Intelligence	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Sales Center	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Soporte	■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■

Legend: □ Ninguno, ■ Básico, ■ ■ Avanzado, ■ ■ ■ Profesional

Anexos D. Presupuesto Manpower Inc.

Propuesta de Servicios
 PROCESO DE SELECCIÓN PERMANENTE CLÁSICO
 PARA XXXXXXXX

Jueves 29 de Octubre de 2020

Propuesta Comercial N°: XX/XX

Estimado Matias Lopez

Queremos agradecerte la confianza depositada en Manpower y la oportunidad que nos das al ser invitados a colaborar en el presente proceso de selección de perfiles permanentes.

En Manpower lideramos la provisión de servicios de personal permanente de alta calidad, garantizados y respaldados por procesos ágiles, de calidad y con alcance nacional.

Hoy el talento es el recurso más escaso y la principal ventaja competitiva en el mundo laboral. Manpower ofrece a las organizaciones, las soluciones que necesitan para atraer ese talento y alcanzar el éxito.

En esta ocasión, te presentamos la cotización solicitada para el servicio de Proceso de Selección Permanente Clásico. Confiamos en que esta propuesta se encuentre a la medida de tu necesidad y esperamos contar con un feedback que nos permita adecuarnos a tu necesidad.

Cordialmente,

Marcelo Bottero
 Gerente Regional Manpower

ALCANCE DEL SERVICIO



CADA UNA ESTAS FASES NOS PERMITE CONOCER EN PROFUNDIDAD A LOS CANDIDATOS POTENCIALES Y ADECUARNOS AL TIPO DE SERVICIO QUE TU EMPRESA NECESITA.

1. COTIZACIÓN DEL SERVICIO¹

PERFIL A SELECCIONAR	CANTIDAD	COMPENSACIÓN BRUTA MENSUAL (*)	COEFICIENTE	HONORARIOS (SIN IVA)
Analista Semí Sr. de Marketing	1	70000	1	70000
Community Manager	1	60000	1	60000
Analista de Help Desk	1	80.000 a 100.000	1	Un sueldo finalmente acordado
Desarrolladores	1	90.000 a 140.000	1	Un sueldo finalmente acordado

(*) Incluye remuneración fija, comisiones, beneficios y/o bono/s.

Por los servicios involucrados Manpower, percibirá un honorario final que resultará de aplicar el coeficiente sobre la compensación bruta mensual total convenida entre el postulante seleccionado y el cliente.

El plazo de presentación de candidatos será de 15 a 20 días corridos, contados a partir de su solicitud.

2. CONDICIONES DE PAGO

Pago inicial: 30% del honorario total presunto sobre la compensación total mensual bruta estimada, definida al inicio de la búsqueda

Saldo: al momento de la selección del candidato/s, en función de las remuneración total bruta real finalmente pactada entre la empresa cliente y el candidato seleccionado.

¹ Este servicio se brindará por medio de nuestra razón social **Benefits S.A.**

Anexos E. Presupuesto campaña de Marketing

Google Ads Nueva campaña

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▾

215 ARS al día de media - 6.536 ARS al mes como máximo
Consigue aproximadamente entre 3.010 y 5.040 clics en tus anuncios al mes

Recomendación personalizada ⓘ

313 ARS al día de media - 9.515 ARS al mes como máximo ✓
Consigue aproximadamente entre 4.390 y 7.330 clics en tus anuncios al mes

557 ARS al día de media - 16.933 ARS al mes como máximo
Consigue aproximadamente entre 7.820 y 13.040 clics en tus anuncios al mes

Introducir mi presupuesto

Google Ads Nueva campaña

Revisa tu campaña para asegurarte de que está bien configurada

Nombre de la campaña
Plataforma Asociativa

Meta de la campaña
Tráfico al sitio web

Tu sitio web
http://www.redolfsrl.com.ar/index.html

Nombre de la empresa
A.J. & J.A. Redolfi SRL

Texto del anuncio
Plataforma Asociativa | Plataforma online de compras | Plataforma para pymes | El grupo de compra de comercios minoristas más grande del país. | Creando valor para nuestros asociados y empleados.

Anuncio · http://www.redolfsrl.com.ar/ind...
Plataforma Asociativa | Plataforma online de compras | Plataforma para pymes
El grupo de compra de comercios minoristas más grande del país. Creando valor para nuestros asociados y empleados.
Llamar a la empresa

Detalles de la audiencia
Lugar de residencia Argentina
Edad 30-50
Crear

Duración
Días 35
Fecha de finalización 4 de diciembre de 2020

Presupuesto total
País, divisa US, ARS
Cambiar
388 - 1120 personas alcanzadas estimadas al día
\$ 2750,00

Resultados diarios estimados
Personas alcanzadas 388-1120
Clientes potenciales 0-6

Resumen del pago
Tu anuncio estará en circulación durante 35 días
Presupuesto total 2750,00 \$ ARS

Este es el número de clientes potenciales que estimamos que puedes conseguir al día según el rendimiento de tu campaña y el alcance diario estimado. Es posible que el número de clientes potenciales que obtengas sea superior o inferior a este cálculo estimado.
Más información

Al hacer clic en "Promocionar", aceptas los [Términos y condiciones](#) de Facebook. | [Servicio de ayuda](#)

Atrás Promocionar

Duración
Días: 30 | Fecha de finalización: 29 de noviembre de 2020

Presupuesto total
Hemos encontrado 1 error
Pais, divisa: US, ARS | Cambiar
267 - 771 personas alcanzadas estimadas al día
\$ 1000,00

Resultados diarios estimados
Personas alcanzadas: 267-771
Interacción con la publicación: 27-79

Resumen del pago
Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.
Presupuesto total: 1000,00 \$ ARS

Ubicaciones: Facebook, Instagram

Al hacer clic en "Promocionar publicación", aceptas los [Términos y condiciones](#) de Facebook. | [Servicio de ayuda](#) | Promocionar publicación

Anexos F. Sueldo Project Manager

Todo Noticias Imágenes Vídeos Maps Más Preferencias Herramientas

Cerca de 911.000 resultados (0,56 segundos)

Sueldos para Project Manager en Buenos Aires, área Argentina

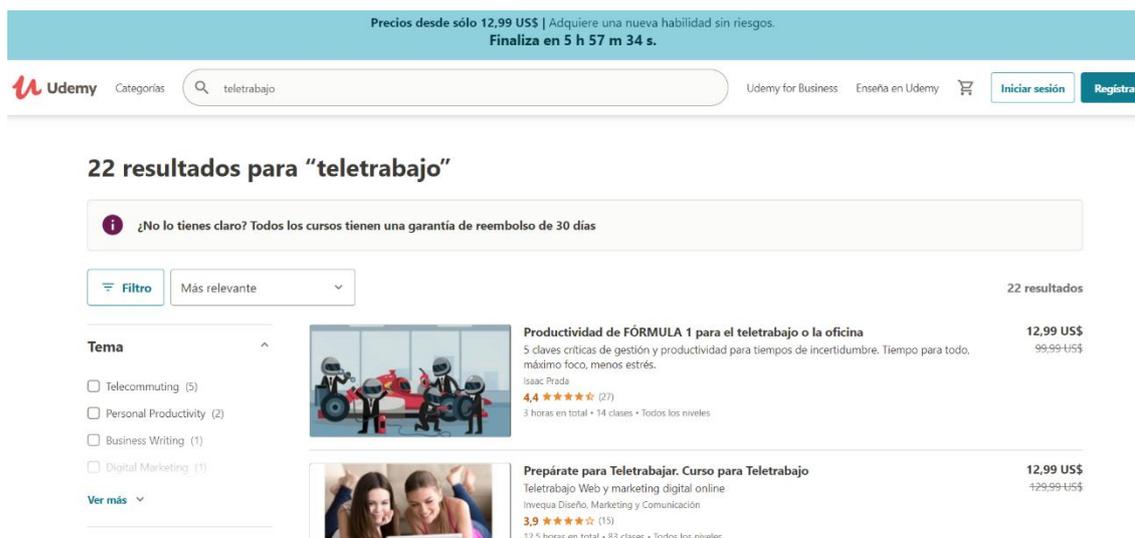
Cargo	Ubicación	Sueldo
Sueldos para Project Manager en MRM - 17 sueldos informados	Buenos Aires, área Argentina	ARS\$45,000/mes

Anexos G. Sueldo Ejecutivo Comercial

SECCION	FECHA DE INGRESO	REM. ASIGNADA	RECIBO
COMERCIAL	06/07/2020	28980	1
CATEGORIA	PERIODO DE PAGO:	ANTIGUEDAD:	
Prospectador	SETIEMBRE 2020	0 Años	
CALIFICACION PROFESIONAL	CONTRATACION:	SITUACION PREVISIONAL:	
Prospectador	Nuevo período de prueba	SIPA	
CONCEPTO	UNIDADES	REMUNERACIONES	DESCUENTOS
		SUJETAS A RETENCION	EXENTAS
0001 SUeldo	30,00	28980,00	
0103 COMISIONES		5000,00	
0201 AP. JUBILACION 11%			3737,80
0202 AP. INST. JUB. Y PENS. 3 %			1019,40
0203 AP. OBRA SOCIAL 3 %			1019,40
0217 ANTICIPO COMISIONES	0,00		5000,00
9999 Redondeo			
		33980,00	10776,60
LUGAR Y FECHA DE PAGO	FORMA DE PAGO	TOTAL NETO	23204,00
Córdoba, 01/10/2020	Los haberes se dep. en Cla.: 4142782 Bco. Bco Santander - Suc 247		
SON PESOS			
Veintifres Mil Doscientos Cuatro pesos			
O.S.: 125509 - O.S.DE LA FED UNIV NA			
ART. 12 LEY 17250 MES Agosto 2020 BANCO Santander Río FECHA DEPOSITO 11/09/2020	 APODERADA		

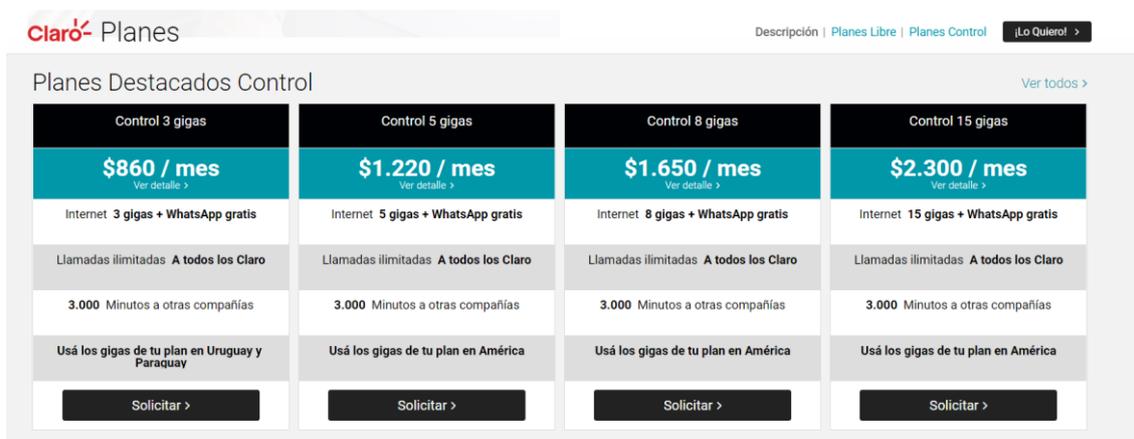
Anexos H. Presupuesto Udemy

Todos los cursos de Udemy relacionados al teletrabajo tienen un costo de US\$ 12.99, el cual se tomará al valor billete vendedor del Banco Nación, hoy 30/10/2020, costo \$83,50. Se comprará un curso por mes, durante un año para todos los ejecutivos comerciales.



Anexos I. Presupuesto Claro líneas corporativas

En este caso, se decide optar por la opción de \$1650 ya que se considera que posee lo necesarios para la gestión diaria del ejecutivo comercial. Esta herramienta se combina con la de CRM de Bitrix24, brindándole todas las herramientas a los colaboradores para su perfecto desempeño.



Anexos J. Presupuestos honorarios

Según la actualización del valor del módulo de los honorarios mínimos sugeridos por el CPCE (Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas, basados en la resolución, el valor del módulo a partir del 20/10/2020 es de \$1860. Para este motivo, y en base a lo establecido en la resolución C.D N°12/2010 en el cual se determinan los módulos mínimos de acuerdo a la actividad, la elaboración de dicho plan estratégico implica 250 módulos, por lo que los honorarios correspondientes para la realización de este trabajo son de \$465000. Este concepto se abona por única vez (CPCE, 2020).

5. HONORARIOS MÍNIMOS POR ÁMBITO DE ACTUACIÓN

A continuación se detalla para los distintos ámbitos de actuación y con carácter mínimo y orientativo, los honorarios de referencia expresados en módulos, que se sugieren para las tareas más frecuentes en la actuación del Licenciado en Administración, referidas al Art. 14 de la Ley N° 20.488.

Art. 14 - punto 1:

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

Anexos K. Flujo de Caja proyecto

A continuación, se mencionará algunas premisas correspondientes al flujo de caja del proyecto.

Para comenzar, se replicó el cierre del flujo de caja del año 2018, como si ese año fuera el 2020. La fuente es el Excel subido en el Canvas correspondiente al módulo 0. A continuación se detalla los ingresos y egresos del año 2020.

	CIERRE 2020
CONCEPTO	
INGRESOS	\$ 318.857.647,78
EGRESOS	\$ 249.898.421,48

En segundo lugar, el siguiente análisis de flujo se realizará con una tasa de costo de capital (k) del 45%, siendo una tasa atractiva que estaría por encima de la tasa de inflación tomada del 40%. Por otro lado, lo vuelve más atractiva que una tasa de plazo fijo, ya que, la tasa más alta de interés con este instrumento es del 35% y las de Leliq al 36%, estando por debajo de la rentabilidad que se ofrece en el proyecto para cualquier inversión de terceros o propia (BCRA, 2020).

Es importante resaltar que, mediante el pool de compras, se espera reducir los egresos provocados por los costos de la mercadería, al obtener mejores precios frente a los proveedores. Esto aliviará en parte, a los incrementos de precios por inflación, pero estos costos se irán evaluando sobre la marcha del pool de las compras y a medida que este crezca. Por este motivo, sólo se aplicará los cambios en los ingresos, afectados por un aumento del 35% en las ventas, ya que este es el objetivo general del proyecto, y minimizar los costos por volúmenes es una consecuencia de dicho crecimiento, el cual puede ser relativo al momento y al proveedor.

Por otro lado, a este incremento en las cantidades de las ventas, se debe ajustar solo un 20% más a los precios por el índice de inflación, índice al que viene ajustando la empresa sobre el precio en cierres anteriores, quedando un índice inflado del 55% afectado al total anual de los ingresos. De esta manera, no se trasladará el incremento de precios por inflación del 40% en su totalidad ya que el mismo se puede compensar con el incremento de las ventas.

Así mismo, en el caso de los egresos, estará solo afectado por el índice de inflación del 40%.

Finalmente, con estas premisas, se procede a desarrollar el flujo de caja correspondiente.

CRECIMIENTO DE VTAS	35%	ANUAL
INDICE DE AUMENTO EN PRECIOS	20%	ANUAL
INDICE INFLADO SOBRE INGRESOS	55%	
HORIZONTE TEMPORAL	2	AÑOS

ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328,34	METODO CONTABLE
PASIVO CORRIENTE	\$ 54.373.951,83	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.775.376,51	

INVERSION PROYECTO	\$ 30.369.599,92
---------------------------	-------------------------

TAS COSTO CAPITAL	45%
--------------------------	-----

TASA IMPUESTO	35%
----------------------	-----

TASA DE INFLACIÓN ESTIMADA 2021/2022	40%
---	-----

FLUJO DE CAJA ECONOMICO			
AÑO		2021	2022
CONCEPTO	0	1	2
INGRESOS		\$ 494.229.354,07	\$ 766.055.498,80
EGRESOS		\$ 349.857.790,08	\$ 489.800.906,11
DEPRECIACIONES		\$ 5.500.000,00	\$ 5.500.000,00
SUBTOTAL		\$ 138.871.563,99	\$ 276.254.592,70
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 48.605.047,40	\$ 96.689.107,44
DEPRECIACIONES		\$ 5.500.000,00	\$ 5.500.000,00
INVERSIONES	-\$ 30.369.599,92		
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 30.775.376,51		
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO			\$ 30.369.599,92
FLUJO ECONOMICO	-\$ 61.144.976,43	\$ 95.766.516,59	\$ 215.435.085,17
FLUJO ECONOMICO ACUMULADO	-\$ 61.144.976,43	\$ 34.621.540,17	\$ 250.056.625,34
PB ESTATICO	1	7,7	19,9
FLUJO ECONOMICO ACTUAL	-\$ 61.144.976,43	\$ 66.045.873,51	\$ 102.466.152,28
FLUJO ECONOMICO ACTUAL ACUMULADO	-\$ 61.144.976,43	\$ 4.900.897,09	\$ 107.367.049,37
PB DINAMICO	1	11,1	3,3

VAN	\$ 107.367.049,37
TIR	182%
PB ESTATICO	1 AÑOS Y 7 MESES
PB DINAMICO	1 AÑOS Y 11 MESES

INGRESOS	\$ 107.367.049,37
INVERSION	\$ 30.369.599,92
ROI	254%

Anexos L. Flujo de caja del primer año de inversión

CRECIMIENTO DE VTAS	35%	ANUAL
CRECIMIENTO DE VTAS	2,9%	MENSUAL
INDICE DE AUMENTO EN PRECIOS	20%	ANUAL
INDICE DE AUMENTO EN PRECIOS	1,7%	MENSUAL
INDICE INFLADO SOBRE INGRESOS	4,6%	MENSUAL
HORIZONTE TEMPORAL	12	MESES

ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328,34
PASIVO CORRIENTE	\$ 54.373.951,83
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.775.376,51

INVERSION PROYECTO	\$ 30.369.599,92
--------------------	------------------

TAS COSTO CAPITAL	45%	ANUAL
TAS COSTO CAPITAL	3,75%	MENSUAL

TASA IMPUESTO	35%
---------------	-----

TASA DE INFLACIÓN ESTIMADA 2021/2022	40%	ANUAL
	3,3%	MENSUAL

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Primer Año														
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESOS		\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	\$ 41.185.779,51	
EGRESOS		\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	\$ 29.154.815,84	
DEPRECIACIONES		\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	
SUBTOTAL		\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	\$ 11.572.630,33	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	\$ 4.050.420,62	
DEPRECIACIONES		\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	\$ 458.333,33	
INVERSIONES		-\$ 30.369.599,92												
CAPITAL DE TRABAJO		-\$ 30.775.376,51												
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO														
FLUJO ECONOMICO		-\$ 61.144.976,43	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	\$ 7.980.543,05	
FLUJO ECONOMICO ACUMULADO		-\$ 61.144.976,43	-\$ 53.164.433,38	-\$ 45.183.890,33	-\$ 37.203.347,28	-\$ 29.222.804,23	-\$ 21.242.261,18	-\$ 13.261.718,13	-\$ 5.281.175,08	2.699.367,97	10.679.911,02	18.660.454,07	26.640.997,12	34.621.540,17
FLUJO ECONOMICO ACTUAL		-\$ 61.144.976,43	\$ 7.692.089,69	\$ 7.414.062,35	\$ 7.146.084,19	\$ 6.887.791,99	\$ 6.638.835,65	\$ 6.398.877,74	\$ 6.167.593,00	\$ 5.944.667,95	\$ 5.729.800,44	\$ 5.522.699,22	\$ 5.323.083,58	\$ 5.130.682,97
FLUJO ECONOMICO ACTUAL ACUMULADO		-\$ 61.144.976,43	-\$ 53.452.886,74	-\$ 46.038.824,39	-\$ 38.892.740,20	-\$ 32.004.948,21	-\$ 25.366.112,56	-\$ 18.967.234,82	-\$ 12.799.641,81	-\$ 6.854.973,86	-\$ 1.125.173,42	\$ 4.397.525,79	\$ 9.720.609,37	\$ 14.851.292,34

VAN	\$ 14.851.292,34
TIR	8%

Se puede presenciar que el VAN y la Tir en el primer año son positivos, por tal motivo se aprueba el proyecto, desde el primer año de inversión.