



Trabajo final de graduación.

Planificación Estratégica de A. J. & J. A. Redolfi Srl

Tutora: Lic. Sofía Rinero

Licenciatura en Administración de Empresas

Darío Javier Monti

DNI: 33.087.840

Legajo: VADM15690

Año: 2020

Resumen

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A Redolfi Srl, empresa mayorista de alimentos.

La industria presenta una tasa interna de rentabilidad decreciente.

Mediante la implementación de un plan estratégico se alcanzará una ventaja competitiva. De acuerdo al análisis realizado es que podemos determinar que el mercado donde se desarrolla la empresa atrae a los posibles competidores por el crecimiento que tiene el mismo, su rentabilidad.

La empresa debería implementar un programa para controlar mejor, las ventas, control de stock y pedidos.

El plan estratégico es una herramienta utilizada para recoger decisiones de estrategia.

Adicionalmente, se hace evidente, la necesidad de la empresa por contar con estrategias sólidas y debidamente implementadas para mejorar su posición competitiva dentro de la industria en que se desenvuelve.

Aumentar en un 4% la rentabilidad de la empresa en los próximos 24 meses, tomando como base el último ejercicio.

Teniendo en cuenta los indicadores obtenidos, podemos concluir que ambos parámetros, permiten aseverar la importancia y las ventajas de llevar a cabo el proyecto.

Palabras Claves: Planificación – Estrategia- Rentabilidad – Organización - Objetivos

Abstract

In this report, an analysis of the company A. J. & J. A Redolfi Srl, a food wholesale company, will be carried out.

The industry has a decreasing internal rate of return.

By implementing a strategic plan a competitive advantage will be achieved.

According to the analysis carried out, we can determine that the market where the company is developed attracts possible competitors due to its growth, its profitability.

The company should implement a program to better control sales, stock control and orders.

The strategic plan is a tool used to collect strategy decisions.

Additionally, the need of the company to have solid and duly implemented strategies to improve its competitive position within the industry in which it operates is evident.

Increase the profitability of the company by 4% in the next 24 months, based on the last year.

Taking into account the indicators obtained, we can conclude that both parameters allow us to assert the importance and advantages of carrying out the project.

Keywords: Planning - Strategy - Profitability - Organization - Objectives

<i>Introducción</i>	6
<i>Análisis de Situación</i>	9
Análisis Macroentorno	9
Pestel	9
a) Factores económicos.	9
b) Factores tecnológicos.	10
c) Factores políticos.	10
d) Factores sociales y demográficos.	11
e) Ecológicos.	11
f) Legales.	12
Análisis Microentorno	13
5 fuerzas de Porter	13
Análisis Interno	15
Cadena de Valor	15
Actividades primarias:	16
Actividades secundarias.	18
Marco Teórico	20
Planificación Estratégica	20
Estrategia genérica	20
Estrategia Funcional	21
Beneficios comprobados	22
<i>Diagnóstico</i>	23
<i>Plan de implementación</i>	25
Presupuestos	31
Plan 1	31
Plan 2	31
Plan 3	32
Plan 4	32
<i>Conclusión</i>	35
Referencias:	37
Anexo A	39

<i>Análisis FODA.</i>	39
Anexo B	41
Anexo C	42
Anexo D	43

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A Redolfi SRL, con la finalidad de llevar adelante un proceso de planificación estratégica a través de la cuál la empresa mencionada pueda incrementar su rentabilidad mediante dicha implementación.

Redolfi SRL, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de diversos productos de los siguientes rubros: alimenticios, de limpieza, perfumería, refrigerados, cigarrillos y bebidas, entre otros. La familia Redolfi posee más de 50 años de experiencia en el sector mayorista y posee actualmente cuatro autoservicios en distintas localidades de la provincia de Córdoba, además de una importante flota propia para llevar a cabo una óptima distribución y dar servicio a sus clientes. La empresa posee su base en la localidad de James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, estratégicamente ubicada con cercanía a las rutas N°9 (nacional) y N°10 (provincial), favoreciendo fuertemente de esta forma el desarrollo de su localidad.

La familia Redolfi, se encuentra instalada en James Craik, localidad de poco más de 5 mil habitantes, de fuerte desarrollo agrícola-ganadero, desde hace más de 100 años (1910). Poseen mucha influencia en la zona, dado que oportunamente, José Redolfi fuera intendente (1993) y participara de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios de la ciudad.

El negocio de distribución es propio de la familia desde que, en 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel compraron un local comercial de cigarrería, bazar y librería, denominado en su momento “Redolfi Hermanos”. Miguel se ocupaba entonces de la librería y

Alonso viajaba a distintas localidades aledañas a vender tabaco y golosinas. Paulatinamente, fruto de su trabajo y esfuerzo pudieron adquirir su primer vehículo Ford A, con el que incrementaron aún más sus ventas a otras localidades. En 1975, los hermanos separaron sus caminos, siendo Alonso quien continúa el negocio de la distribución mayorista, junto a su hijo José, actual presidente de la empresa, conformándose entonces Alonso J. y José A. Redolfi S.H.

Durante los siguientes años, la empresa continuó su expansión, adquiriendo la distribución de cigarrillos en nuevas localidades a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba en 1976. Luego, en 1983, la tabacalera Massalin Particulares les ofrecería la distribución exclusiva de cigarrillos en la ruta N°9. Fue en 1987, que esta misma tabacalera les propusiera instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, ampliando fuertemente sus alcances.

En el año 1990, se constituiría Alonso J. y José A. Redolfi SRL, bajo su denominación actual como empresa madre y a su vez, se formaría también Distribuidora Redolfi SRL, enfocada en la distribución de helados y congelados.

A fines de 1993, la empresa perdería a su socio fundador Alonso J. Redolfi, ocasionando algunas incomodidades en el funcionamiento de esta y dejando también enseñanzas a la familia sobre cómo abordar estas problemáticas de surgir en un futuro.

El proceso de expansión de la firma continuaría, ya que en 1995 captarían la distribución de nuevas localidades (San Francisco y algunas localidades de Santa Fé) inaugurando así su segunda sucursal.

En el año 1999, se crearía el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, y tras su innegable éxito, al año siguiente, el mismo sería trasladado a un nuevo local con mayor capacidad. Nuevamente, al cabo de otro año, en junio de 2001 se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba. En 2003 y 2005 se crearían respectivamente el tercer (San

Francisco) y cuarto (Río Cuarto) autoservicios mayoristas. Finalmente en 2009 abrirían la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

Desde el año 2007, la empresa quedó conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante igualmente entre sus tres hijos, con quiénes lleva adelante la administración de la empresa.

Actualmente, la empresa comercializa productos de grandes empresas, tales como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Procter & Gamble Argentina, Johnson y Johnson, Kodak, entre otras. Posee aproximadamente 6000 clientes cubriendo la totalidad de la provincia de Córdoba llegando al sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis.

La industria presenta una tasa interna de rentabilidad decreciente (2,5%) a pesar de crecer fuertemente en sus volúmenes de venta total, ya que los costos operativos y de los insumos se incrementan con mayor rapidez que los precios de venta, y en pos de sostener su competitividad la empresa ha ido absorbiendo en gran parte dichos incrementos.

Por lo mencionado anteriormente, se elaborarán estrategias basándonos en las fortalezas de la organización, que permitan mejorar el desempeño en áreas clave del negocio, que minimicen a su vez las debilidades de la empresa y aprovechen sus oportunidades.

Mediante la implementación de un plan estratégico se alcanzará una ventaja competitiva, incrementando el valor de la empresa y creando mayor valor para sus clientes, lo que le permitirá a la empresa crecer en utilidades y obtener mayor rentabilidad final a sus accionistas.

Análisis de Situación

Análisis Macroentorno

Pestel

A través del análisis PESTEL, se llevará a cabo el análisis del macroentorno de la empresa, teniendo en cuenta cada uno de los factores que inciden en la organización de forma indirecta.

a) Factores económicos.

La inflación, principalmente, junto a la volatilidad cambiaria en Argentina ha sido considerada, uno de los problemas más importantes que enfrenta el gobierno, en todos estos últimos años. Respecto al costo de vida, se incrementó 2.7% durante el último mes, lo que muestra una fuerte aceleración respecto de los meses anteriores, acumulando un incremento de 40,7% desde agosto de 2019.

Los analistas económicos prevén que éste año el PBI argentino podría alcanzar una caída próxima al 10%, dependiendo la extensión y magnitud de la cuarentena (INFOBAE, 2020)

Empleo: en el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la COVID-19 se manifiesta en el mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%.

Notoriamente aumenta la inestabilidad laboral lo que repercute en la economía del país.

Mes a mes se verifica una desaceleración en el consumo, producto principal de la inflación, al igual que la pérdida de poder adquisitivo en los salarios, esto provoca definitivamente disminución del consumo de productos que se brinda en este sector del mercado,

la mayoría de las empresas deben afrontar el aumento en los costos de sus insumos y obtener menor rentabilidad.

b) Factores tecnológicos.

Con la devaluación de la moneda local, los equipamientos necesarios para las empresas tienen incrementos significativos en sus costos en los últimos semestres.

Los cambios tecnológicos en la actualidad dan lugar a generar nuevos productos y servicios, mejorando las maneras de producir y entregar a los consumidores finales.

Las empresas tienen como ventaja para su publicidad, los avances tecnológicos, realizando publicidad mediante las redes sociales, radio, televisión, internet, etc.

La tecnología es un elemento esencial ante esta pandemia. Muchas empresas han podido continuar sus operaciones a través del trabajo remoto y de procesos automatizados que han permitido la continuidad de proyectos y actividades con poca pérdida de productividad, dependiendo de cuán preparadas han estado para este cambio (Bianchi, 2020). La tecnología avanza continuamente, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente, replantearse sus modelos de negocios y sus estructuras para volverse más competitiva.

c) Factores políticos.

En línea con lo que se mencionó anteriormente, al analizar los factores económicos, la situación política de nuestro país en los últimos años, la economía estuvo muy golpeada por diversas crisis, inflación, el aumento del dólar, el aumento de la tasa de interés, medidas tomadas por la pandemia, etc, ocasionando severas pérdidas en las empresas de diferentes rubros,

despidos, muchas empresas han quebrado y algunas como consecuencia de la inestabilidad económica del país optan por marcharse.

Las empresas del rubro del consumo masivo se ven afectadas considerablemente por las medidas tomadas en los últimos meses.

d) Factores sociales y demográficos.

Debido a la crisis económica y política del país, los sectores sociales permanentemente reclaman mejoras salariales, convocando a diversas manifestaciones que entorpecen más aún la ya dañada dinámica y el termómetro social.

Considerando, el aumento del desempleo y por otro lado la caída del poder adquisitivo del salario podemos esperar consecuencias negativas en el consumo general del país.

e) Ecológicos.

Inevitablemente las empresas deben cumplir con los requisitos legales reglamentarios nacionales, provinciales y municipales relacionada a los aspectos ambientales que implican:

Determinar la implementación documentada de un programa de buenas prácticas ambientales para la organización.

Prever las tareas encaminadas a la disminución del impacto ambiental en gestión de consumo de energía, política de compras, revisar el cumplimiento de dichas tareas, gestión de residuos, utilizar medidas correctivas para las tareas que no alcanzan los niveles satisfactorios y controlar sus resultados, impulsando la participación del personal en las propuestas enfocadas a la importante disminución del impacto ambiental.

La Ley establece la política ambiental provincial y, en ejercicio de las competencias establecidas en el artículo 41 de la Constitución Nacional, determinando los presupuestos mínimos establecidos en la Ley Nacional N°25.675. (LEY 10208)

f) Legales.

Los requerimientos a cumplir por las empresas que trabajan con alimentos a la hora de solicitar su habilitación, como protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar, certificados de desinfección y libreta sanitaria, someterse a las inspecciones municipales suelen ser más intensos.

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se deben ajustar a la LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO N°19.587. (LEY N°19.587)

La empresa debe respetar los derechos de los trabajadores. Los derechos de los trabajadores de comercio se encuentran regulados por la CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N°130/75 Empleados de Comercio (LEY 20.744)

Actualmente el Ministerio definió procedimientos sobre licencias, tareas esenciales, trabajo a distancia, pago de sueldos, aportes, contrataciones, reorganización de tareas y demás aspectos laborales ante la emergencia sanitaria, con el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 (ARGENTINA 2020).

Todas las situaciones presentadas afectan positivamente o negativamente a las empresas, y determinan su accionar y posicionamiento en el mercado.

Ya analizados los factores del macroentorno, podemos llegar a la conclusión de que los aspectos políticos y económicos, son los que influyen con más preponderancia en las

organizaciones de este mercado debido a la inestabilidad y el aumento permanente de los precios, provocando incertidumbre en inversores que tienen deseos de emprender un nuevo negocio, así también a las empresas que son competitivas en el mercado.

Análisis Microentorno

5 fuerzas de Porter

Para analizar el microentorno, se realizará a través de las 5 Fuerzas de Porter. El análisis de cada uno de los factores permitirá una mayor comprensión del microentorno en el cual se desenvuelve la empresa.

a) Amenaza de entrada.

Las barreras de ingreso en esta industria son altas ya que el requerimiento de capital que se necesita para poner en marcha una empresa que pueda competir con las empresas del mercado es muy elevado. Contar con el capital necesario para todo el equipamiento, el edificio donde funcionará la empresa, los depósitos y los vehículos necesarios para la distribución sumado al personal necesario para cumplir con las entregas de los pedidos, implica realizar grandes inversiones en infraestructura, además de contar con buena capacidad de almacenaje para poder tener un considerable inventario, esto también permite negociar con los proveedores cuando se cuenta con el dinero y la capacidad de poder almacenar gran cantidad de mercadería, de esa forma se reducen los costos de mercaderías.

b) Influencia de los proveedores.

En este mercado, los proveedores pierden poder de negociación si comercializan productos que no son líderes en el mercado, negociando con las distribuidoras mayoristas para su

distribución, para hacerse conocer y aumentar el número de clientes de este mercado de esta forma.

Los proveedores de este mercado tienen mayor poder de negociación cuando trabajan con marcas ya reconocidas y que son líderes en el mercado, reduciendo el poder de negociación de las empresas.

c) Influencia de los compradores.

Los clientes que adquieren productos que las empresas distribuyen en forma exclusiva en la zona poseen menor poder de negociación. Los clientes que compran productos no exclusivos tienen mayor poder de negociación, si compran en grandes volúmenes aumentan su poder de negociación.

d) Amenaza de los sustitutos.

La amenaza es alta con respecto a los productos que no son exclusivos de las empresas. Los clientes de este mercado pueden cambiar fácilmente de proveedor o adquirir productos sustitutos a menor precio cuando adquieren productos que no son exclusivos de las empresas.

La amenaza es baja cuando los clientes adquieren productos exclusivos de las empresas, porque si quieren los mismos productos deberán comprar a otro mayorista pagando una diferencia, que puede ser menor o mayor dependiendo del caso.

e) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad competitiva en este mercado es el mercado de la zona. Los competidores se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

La competencia de precios es alta cuando las empresas ofrecen productos no exclusivos, también influye el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos, garantía y calidad.

Conclusión análisis del microentorno.

De acuerdo al análisis realizado es que podemos determinar que el mercado donde se desarrolla la empresa atrae a los posibles competidores por el crecimiento que tiene el mismo, su rentabilidad, las empresas tienen como ventaja, con los demás competidores de este mercado y los potenciales competidores que tienen deseo de entrar en este mercado, que al contar con una amplia trayectoria cuentan con exclusividad de diversas marcas y así pueden ofrecer un precio más competitivo en el mercado, tener mayor poder de negociación con respecto a los productos exclusivos que distribuyen. Son más competitivas cuando tienen entrega exclusiva de los productos y ofrecen financiación a sus clientes. Otra ventaja importante y no menor, es que las empresas que ofrecen mix de productos son más competitivas en este mercado.

Análisis Interno

Cadena de Valor

“La cadena de valor es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes, cinco primarias y cuatro de apoyo, que generan valor y costos en un negocio específico”. Kotler, Keller (2012).

Actividades primarias:

Logística Interna: Los pedidos al Centro de Distribución desde las sucursales se llevan a cabo a través de Internet, los pedidos de las ventas realizadas por los vendedores se realizan a través de dispositivos móviles que poseen conexión Wi-Fi.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de antelación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de las entregas.

Posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, proporciona un estimativo de compra teniendo en la última compra, la demanda semanal y el stock actual, el encargado de compra modificará este estimativo de acuerdo con las ofertas por parte del proveedor, también tiene la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

La gestión de pedidos es una de las actividades más importante ya que a través de ella se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no tener quiebres de stock. Permite cumplir con los plazos de entrega que es muy importante para los clientes e inmoviliza el menor capital posible.

Operaciones: Una vez recibida la mercadería al depósito se procede a descargar la misma empaquetándola en pallets de monoproductos y multiproductos, esto se realiza a través de auto elevadores manuales o mecánicos.

Controlan los productos que se bajan del transporte y verifican con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control no existe un sistema informatizado se hace de forma manual.

En las ocasiones en que la mercadería que se pidió, no fuera recibida ni facturada, se informa al proveedor para que sea enviado en el próximo cargamento.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito según corresponda.

La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para depósitos de cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

Logística externa: Las mismas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos tributarios como ser monotributista o responsable inscripto.

Cuenta con 140 personas y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales.

Marketing y Ventas: su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general mediante Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores, supervisores y demás empleados. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación actualmente. Se manejan a través del posicionamiento de la empresa, que patrocina eventos y equipos deportivos de su región. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto y demás localidades aledañas.

Tienen un perfil solidario ya que colaboran con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan su vídeo institucional, en función a los aportes que otorgan.

Sus vehículos se encuentran ploteados e identificados con la marca.

Servicio post venta: los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días en promedio.

Actividades secundarias.

Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con buena infraestructura para ser competitiva en el mercado, está evaluando aumentar su capacidad de almacenamiento para tener más ventas y brindar mejor calidad a raíz de poder comprar en mayores volúmenes y obtener mejores precios por eso.

Implementado el nuevo centro de distribución, disminuirá el riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería, mayor control del stock disminuye la cantidad de productos que se vencen por falta de rotación, mayor organización en la parte operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito, aumenta el control de la mercadería, disminuye el robo debido a que el nuevo centro de distribución tendrá un solo sector de entrada y uno de salida, el personal trabajará en mejores condiciones, menores recorridos para los auto elevadores, lo que representa un ahorro en costos, posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

La empresa posee actualmente dos organigramas, uno con las sucursales (muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución). Otro con la estructura interna de James Craik (muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración).

Gestión de RRHH: No posee, es necesario que la empresa incorpore un departamento de recursos humanos, lo que implica una inversión para la empresa.

Desarrollo tecnológico: la empresa debería implementar un programa para controlar mejor, las ventas, control de stock y pedidos. De esta forma incrementaría sus ventas y reduciría gastos en compras que no sean necesarias, ya sea para reponer mercadería ó anticiparse a distintas estaciones.

Aprovisionamiento: Actualmente posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, proporcionando un estimativo de compra en función de la última compra realizada, la demanda semanal y el stock actual, el encargado de compra modificará este estimativo de acuerdo con las ofertas por parte del proveedor, a su vez también tiene la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Marco Teórico

Planificación Estratégica

Siguiendo los lineamientos en el libro “El plan estratégico en la práctica” de Sáinz de Vicuña Ancín, J.M. (2017) “la planificación estratégica consiste en el proceso de definición, de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (pág. 47).

El plan estratégico es una herramienta utilizada para recoger decisiones de estrategia corporativa, normalmente referenciando a lo que hará en los próximos años, de forma tal que la empresa competitiva pueda satisfacer las distintas expectativas de sus accionistas. (Sainz de Vicuña Ancín , 2017).

Al hablar del plan estratégico de una empresa, en realidad a lo que estamos haciendo referencia, es a un plan maestro, integral, que a su vez, debemos entender más como un proceso que como una suma de diversos planes, ya que su inicio, es mediante la aplicación de un método de obtención del plan estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín , 2017)

Estrategia genérica

Teniendo en cuenta la importancia de entender el funcionamiento de la frontera de creación de valor, sumado al objetivo de obtener mayor rentabilidad al promedio de la industria, es que un modelo de negocio, tendrá base en una de las estrategias de negocio genéricas, ó bien a alguna combinación de ellas. Éstas, dan a una empresa mayor claridad acerca de su posición específica y de su ventaja competitiva, frente a sus competidores. (Hill, 2011).

Respecto a una empresa que haya adoptado su modelo de negocio de liderazgo en costos, la misma, elegirá estrategias que faciliten y colaboran en dicha reducción en su estructura de costos, apuntando a fabricar y producir mayores volúmenes a menores costos que sus competidores. (Hill, 2011).

Ser el líder en costos implica muchas veces ignorar los diferentes segmentos de mercado, apuntando al cliente estándar, evitando así, adaptarse a las necesidades de cada segmento del mercado. De esta forma, se incrementa la eficiencia y se logra una reducción en la estructura de costos comparándolo con sus rivales. Desarrollar competencias distintivas en manejo de materiales, manufactura y tecnología resulta decisivo, junto a continuamente reducir la curva de experiencia y los costos de estructura. (Hill, 2011).

Estrategia Funcional

Las estrategias funcionales se orientan a mejorar la eficiencia de una empresa, de igual manera, que aumentan su capacidad de obtener una superioridad en términos de calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Es fundamental, entender de qué manera se relacionan las estrategias funcionales, las distintas competencias distintivas, la diferenciación, el bajo costo y la rentabilidad que una empresa decide adoptar (Hill, 2011).

Por otro lado, es importante mencionar que las mismas son utilizadas por los diversos departamentos y áreas de la organización, con la finalidad de dar respaldo a la estrategia competitiva (Robbins & Coulter, 2014)

Los planes funcionales, deben ser respetados, si pretendemos garantizar que se lleve adelante la consecución de los objetivos corporativos. En cierta forma, presenta dificultades delimitar correctamente el principio y el final de la estrategia corporativa respecto a las

estrategias funcionales. Principalmente, podemos tomar como referencia válida el nivel de delegación de funciones entre los responsables de cada campo (Sainz de Vicuña Ancín , 2017).

Beneficios comprobados

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es que toma mayor importancia que nunca, la capacidad de respuesta frente a los cambios que este contexto propone. Es por eso, y basándose en experiencias de otras empresas de esta misma industria y de otras también, que se considera vital contar con un canal de distribución 100% online. (Devincenzi, 2020)

Diagnóstico

Tras haber realizado un análisis interno de la empresa, en cuanto a su estructura, su delimitación de funciones y el funcionamiento de las áreas que la componen es que se detectaron ciertas falencias que requieren ser tenidas en cuenta para lograr recuperar la rentabilidad perdida.

Adicionalmente, se hace evidente, la necesidad de la empresa por contar con estrategias sólidas y debidamente implementadas para mejorar su posición competitiva dentro de la industria en que se desenvuelve.

A nivel corporativo, es fundamental crecer en utilidades y aumentar la rentabilidad, obteniendo una mayor participación en el mercado en que se desenvuelve y también reduciendo sus costos. En términos de estrategias de negocios, se buscará continuar y profundizar la estrategia genérica de liderazgo en costos, combinándola con una estrategia de enfoque en aquellos clientes que operen volúmenes mayores de compras semanales, facilitándoles las herramientas para que realicen sus pedidos 100% online, con un fuerte apoyo en la dimensión de productividad, ligada a la innovación y a la adquisición de nuevas tecnologías que le permitan obtener un costo unitario bajo en relación a sus competidores. Para esto, es necesario avanzar en la implementación de un sistema de inventarios, que incorpore el código de barras para el control de productos, que actualmente se hace de forma manual. Adicionalmente, será preciso contar con sistemas de gestión de compras y ventas, apuntando a simplificar ambos procesos teniendo en cuenta que se apuntará a crecer en volúmenes de mercadería y de operaciones. La importancia de contar con un departamento específico de RRHH que colabore tanto en el clima laboral, cómo en los procesos de inducción al nuevo personal. Por otro lado, desde la función de Marketing y Ventas se trabajará en el desarrollo de una correcta estrategia publicitaria que impulse las ventas

online, permitirá focalizar la importante fuerza de ventas con que Redolfi cuenta a abocarse con mayor esmero en la captación y fidelización de nuevos clientes, siempre dándoles las herramientas necesarias para autogestionarse, desde su alta como clientes en adelante. Teniendo en cuenta la sensibilidad de la industria frente al precio, y lo anteriormente expuesto respecto a las condiciones económicas que se imponen, es que celebrar acuerdos de comercialización con marcas alternativas y de precios más accesibles será un factor de éxito clave de cara al futuro. La trayectoria de Redolfi, su considerable flota propia, su importante consolidación en este mercado, sumado a su influencia local y calidad percibida invitan a direccionar los esfuerzos en el desarrollo de un canal de ventas online que implique menores costos operativos, menor tiempo de respuesta frente al cliente, mayores volúmenes de compra de cara a sus proveedores y un mejor manejo tanto de la mercadería como de los recursos y los procesos de la empresa, impactando finalmente de forma decisiva (e incisiva) en los costos de sus productos, pudiendo así, trasladarle al cliente el precio más bajo posible del mercado.

Será preciso para esto una adecuada coordinación y comunicación en todas las áreas de la empresa que facilite y permita las implementaciones mencionadas de forma coherente y efectiva, con supervisión y control cercano de forma tal que se puedan ajustar los errores de forma temprana.

Plan de implementación

Propuesta de aplicación

Visión: Ser una empresa líder en el mercado donde se desenvuelve actualmente, a través de ofrecer a tiempo una gran variedad de productos de alta calidad, con un servicio de excelencia y el mejor precio.

Misión: Brindar el precio más bajo posible a sus clientes, ofreciéndoles los productos de mayor calidad y el mejor servicio en todas sus tiendas.

Valores

Respeto: Cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad, en un ambiente tolerante y con igualdad de oportunidades.

Transparencia: El valor de la palabra y el patrón cultural tanto del interior de Córdoba cómo de la tradición familiar se trasladan a la empresa, y se honra el cumplir con lo prometido.

Orientación al cliente: El servicio al cliente es fundamental en Redolfi, donde la política de ofrecer mercancía de calidad y precios bajos todos los días no alcanza, también es necesario intentar superar las expectativas de los clientes a diario, y mejorar constantemente.

Objetivo General

Aumentar en un 4% la rentabilidad de la empresa en los próximos 24 meses, tomando como base el último ejercicio.

Teniendo en cuenta la pérdida de rentabilidad que tanto la empresa, como el sector vienen atravesando durante los últimos años, de acuerdo a la información provista, es que se propone, a través de la implementación de diversos planes de acción, y considerando las oportunidades que el mercado propone, aumentar la rentabilidad de la forma mencionada, mediante una equilibrada pero consistente combinación de reducción de costos e incremento en ventas.

Objetivos Específicos

1) Desarrollar un canal de ventas 100% online que permitirá no sólo reducir en un 2% los costos de ventas actuales, sino también aumentar sus ventas totales en un 3% durante los próximos 365 días, agregando a su vez una mejora en la experiencia del cliente, ampliando la oferta de productos y servicios y brindándoles la posibilidad de autogestionar sus pedidos y necesidades, generando también así una reducción de los tiempos de cada pedido.

2) Implementar estrategias de ventas que generen un crecimiento del 2% de las ventas totales de la empresa en 365 días, a través de diversas pautas en redes sociales/medios digitales.

Considerando los volúmenes totales de ventas de la empresa durante el último ejercicio

anual (\$318 MM), crecer un 2% total en 365 días, implicaría un incremento de \$9.2 MM, cifra totalmente alcanzable llevando adelante una adecuada planificación y puesta en marcha de diversas estrategias que implican desde inversión publicitaria en canales digitales cómo en pauta tradicional, cómo también una estricta y proactiva gestión de sus redes sociales.

3) Incorporar un sistema de inventarios con código de barras, que permitirá reducir en un 2% los costos y tiempos, en cuánto al manejo de materiales en los próximos 90 días.

El control de inventario por código de barras proporciona exactitud y actualización en tiempo real. Esto permitirá a la empresa contar con la oportunidad de reducir sus niveles de existencias, reduciendo, a la vez los costos que esto implica. Adicionalmente, se reducirá el tiempo empleado para la recolección y carga de datos de forma manual que es cómo se practica en la actualidad.

4) Avanzar en la implementación de un sistema de gestión para los sectores de compras y ventas que permita responder a los altos estándares de plazos estipulados, con los nuevos volúmenes de ventas, reduciendo en un 1% los costos de ventas totales en los próximos 90 días.

La implementación de un sistema de gestión contable, que permita unificar y consolidar toda la información crítica para la toma de decisiones, así como también la emisión de diversos reportes que la gerencia pueda requerir es un factor fundamental de cara a poder sostener altos niveles de calidad de forma eficiente, teniendo en cuenta los potenciales

incrementos en las ventas que serán buscados.

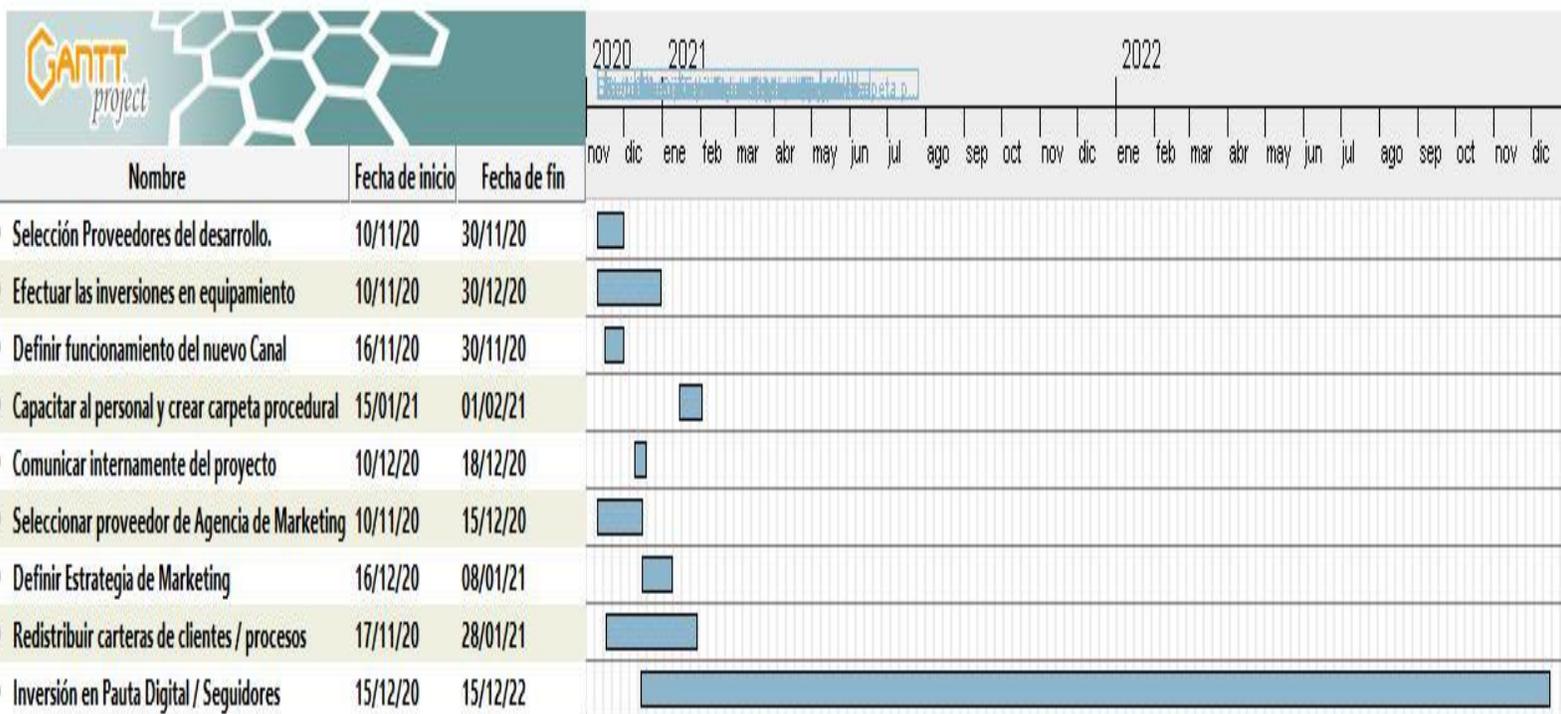
Alcance

La propuesta abarcará la aplicación de una Planificación Estratégica en busca de incrementar las ventas y a su vez reducir los costos, teniendo en cuenta su centro de distribución central, como también sus cuatro sucursales. El ámbito de aplicación incluye a la Provincia de Córdoba, Argentina y sus adyacencias, considerando para este desarrollo el intervalo de temporal desde noviembre del 2020 a diciembre del 2022.

Planes de Acción

Se presentarán a continuación los planes de acción para poder cumplir los objetivos específicos 1 y 2. Para esto, se creará un canal 100% digital que reduzca costos operativos y facilite el proceso de venta. Al mismo, se migrará el 25% del total de las ventas realizadas en los próximos 180 días. Adicionalmente, se detallará de forma cronológica las acciones a llevar a cabo en el departamento de Marketing y ventas para poder cumplir con el objetivo específico 2, de crecer un 2% en las ventas totales en 365 días.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Seleccionar proveedores del desarrollo	10/11/2020	30/11/2020	Buscar opciones	Gte General	-	-
Efectuar las inversiones en equipamiento	10/12/2020	30/12/2020	-	Gte Administración	Sector IT	Espacio en Nube
Definir funcionamiento del nuevo Canal	15/11/2020	30/11/2020	Establecer montos críticos	Gte General y Gte Comercial	-	-
Capacitar al personal y crear carpeta procedural	15/01/2021	01/02/2021	-	Gte Comercial y Gte Adm	Canal interno	-
Comunicar internamente del proyecto	10/12/2020	20/12/2020	Planilla a firmar	Gte General y Gte Adm	Canal interno	-
Seleccionar proveedor de agencia de Marketing	10/11/2020	15/12/2020	Foco en Marketing Online	Gte General y Gte Comercial	-	Agencia de Mkt
Definir estrategia de Marketing	16/12/2020	10/01/2021	-	Gte Comercial	Sector IT	Consultora en RRHH
Redistribuir carteras de clientes/procesos	17/11/2020	28/01/2021	Según seniority	Gte Comercial	-	-
Inversión en Pauta digital / Seguidores	15/12/2020	15/12/2022	Orientar la inversión	Gte General y Gte Comercial	-	Agencias de medios



A continuación, se presenta el plan de acción estipulado para dar cumplimiento a los objetivos específicos 3 y 4, teniendo en consideración la importancia de sistematizar con un software a medida, tanto el proceso logístico (colaborando en una gestión más fluida de producción), y de acopio de mercadería, cómo también los críticos procesos de compra y venta, que actualmente generan un exceso de carga manual de información que repercute e incide drásticamente en el proceso de formación de precios de Redolfi.

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Búsqueda de proveedores Sistema de Inventarios	10/11/2020	30/11/2020	Código de barras	Gte General y Gte Adm	Mercadería	Licencia
Adecuar los recursos	20/11/2020	15/12/2020		Gte General y Gte Adm	Requerimientos técnicos	-
Capacitación al personal	01/12/2020	30/06/2021	Programa interno	Jefe de depósito	Canal Interno	Instructivos
Puesta en marcha, Monitoreo y Control	01/12/2020	30/06/2021	Supervisión semanal	Jefe de depósito	Canal Interno	-
Seleccionar Software Gestión Contable	10/11/2020	30/11/2020	Indicadores financieros críticos	Gte Adm	Soporte informático	Licencia
Capacitar Dto Compras y Ventas	01/12/2020	30/06/2021	Programa interno	Gte Adm	Canal Interno	Instructivos
Emitir Reportes contables y controlar la información	10/12/2020	30/11/2022	Supervisión semanal	Gte Adm	Newsletter interno	-



Presupuestos

Plan 1

Plan de Acción 1	2021	2022
Desarrollo Canal Online	\$ 6.200.000,00	\$ 0,00
Total	\$ 6.200.000,00	\$ 0,00

Plan 2

Plan de Acción 2	2021	2022
Contrato Agencia de Mkt	\$ 2.000.000,00	\$
Inversión en Pautas	\$ 1.000.000,00	4.230.000,00
Total	\$ 3.000.000,00	4.230.000,00

Plan 3

Plan de Acción 3	2021	2022
		\$
Licencia Sistema de Inventario	\$ 1.500.000,00	2.115.000,00
Total	\$ 1.500.000,00	2.115.000,00

Plan 4

Plan de Acción 4	2021	2022
		\$
Licencia Software	\$ 2.400.000,00	3.384.000,00
Total	\$ 2.400.000,00	3.384.000,00

CASH FLOW - EMPRESA: "REDOLFI SRL"		
INGRESOS	2021	2022
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
<i>Plan de acción 1</i>	\$ 15.728.369	\$ 22.177.000
<i>Plan de acción 2</i>	\$ 9.119.329	\$ 12.858.254
<i>Plan de acción 3</i>	\$ 4.997.968,42	\$ 7.047.135,47
<i>Plan de acción 4</i>	\$ 2.498.984,21	\$ 3.523.567,74
TOTAL DE INGRESOS	\$ 488.311.087	\$ 694.743.151
EGRESOS	2021	2022
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.742	\$ 503.870.186
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.423	\$ 22.935.656
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.930
Gastos Financieros	\$ 56.480.276,71	\$ 79.637.190
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.155
<i>Plan de acción 1</i>	\$ 6.200.000	\$ 0
<i>Plan de acción 2</i>	\$ 3.000.000	\$ 4.230.000
<i>Plan de acción 3</i>	\$ 1.500.000	\$ 2.115.000
<i>Plan de acción 4</i>	\$ 2.400.000	\$ 3.384.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 455.436.254	\$ 633.423.119

UTILIDAD BRUTA	\$ 32.874.832	\$ 61.320.032
-----------------------	----------------------	----------------------

IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.506.191	\$ 21.462.011
---------------------------------	----------------------	----------------------

UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 21.368.641	\$ 39.858.021
---	----------------------	----------------------

<u>Premisas generales:</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento de rentabilidad del 4% será en los 24 meses. 2. Será un aumento proporcional al 2% anual 3. Ajustado por el coeficiente de inflación estimado por el REM 4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA 5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
<u>Premisas de Planes de Acción</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los costos operativos se consideran cómo "Otros costos de venta" 2. El plan de acción 1 implica un pago único por el desarrollo del canal
<u>Plan de Acción 1: Aumento de un 3% de ventas totales en 365 días</u>
Reducción de un 2% de costos operativos en 365 días.
<u>Plan de Acción 2: Crecimiento de un 2% de sus ventas totales en 365 días.</u>
<u>Plan de Acción 3: Reducción de un 2% los costos de ventas totales en 90 días.</u>
<u>Plan de Acción 4: Reducción de un 1% los costos de ventas totales en 90 días.</u>

Ingresos 2018	\$ 318.857.647,78
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421,00
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,00
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,00
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121,00
Gastos Financieros	\$ 39.496.697,00
Otros Egresos	\$ 885.858,00
Resultado final 2018	\$ 6.195.536,00
Rentabilidad 2018	<u>2%</u>
Rentabilidad 2020	<u>4%</u>
Rentabilidad 2021	<u>6%</u>

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

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	36%

Inversión a realizar	-\$ 22.829.000
Flujo del período 1	\$ 21.368.641
Flujo del período 2	\$ 39.858.021

VAN	\$ 10.612.332
TIR	87%

ROI	
Beneficios	\$ 77.950.607
Costos	\$ 22.829.000
ROI	241%

Teniendo en cuenta los indicadores obtenidos, podemos concluir que ambos parámetros, permiten aseverar la importancia y las ventajas de llevar a cabo el proyecto, ya que su VAN es positiva (mayor a \$10MM) y la TIR es del 87%, superando ampliamente la tasa de referencia empleada para dicho análisis.

El ROI de la inversión (241%) demuestra el alto rendimiento obtenido por la inversión realizada midiendo la misma a través de sus resultados obtenidos.

Conclusión

Pudimos analizar en profundidad la problemática que se le presenta a la empresa Redolfi Srl y entender no sólo el origen de la misma, sino también los diversos factores que son críticos e ineludibles para que el análisis fuera realmente representativo. Teniendo en cuenta lo mencionado, el trabajo fue orientado principalmente a la resolución de la pérdida de rentabilidad que afecta a Redolfi Srl e impide su progreso y desarrollo natural en su industria. Los objetivos planteados fueron considerando cómo prioritario un incremento en las ventas y a su vez, tomando determinaciones decisivas para la cadena de formación de precios, ya que encontramos diversas problemáticas en la gestión de la empresa actualmente, de forma que la reducción de costos también fuera un factor destacable y de impacto concreto. Durante la implementación de estas propuestas pudieran surgir cuestiones a resolver vinculadas mayormente con la curva de aprendizaje del personal de la empresa, ya que culturalmente se plantea algo disruptivo, y puede requerirse fortalecer ciertos procesos de capacitación de forma que se pueda garantizar la debida implementación exitosamente. Por otro lado, es factible que las proyecciones de crecimiento en ventas hayan sido conservadoras, siempre en pos de que las decisiones de inversión sean tomadas con un menor nivel de riesgo e incertidumbre, dejando margen de mejora dado el contexto. Adicionalmente, es preciso mencionar ciertos aspectos a tener en el radar en el mediano plazo para evitar que Redolfi Srl vuelva a encontrarse con problemas de rentabilidad, tales cómo la importancia de contar con un área específica de RR.HH. por múltiples motivos, entre ellos los más destacables, poder incrementar la productividad de su personal, llevar adelante las selecciones de personal sin requerir de consultoras tercerizadas y conocer cercanamente el clima organizacional regularmente. Se recomienda a la organización tener esto en cuenta, y muy presente, así cómo también es importante mencionar que una mirada sistémica

e integral, de constante revisión y supervisión es parte del proceso que Redolfi Srl debe adoptar culturalmente de aquí en adelante.

Referencias:

- Devincenzi, A. (15 de Mayo de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Desbordados-por-la-demanda-los-supermercados-invierten-en-logistica-para-reducir-las-demoras-de-entregas-20200514-0003.html>
- Financiero, A. (19 de 09 de 2020). *Ambito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial-historico.html>
- Hill, C. W. (2011). *Administración Estratégica*. Santa Fe Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (19 de 09 de 2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- INFOBAE. (22 de 07 de 2020). *INFOBAE Económico*. Recuperado el 9 de 9 de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/22/la-actividad-economica-cayo-206-en-mayo-y-acumulo-una-baja-de-132-en-los-primeros-cinco-meses-de-2020/>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*.
- Macro, D. (10 de agosto de 2020). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%2018%2C9%25>
- Palpacelli, V. (19 de 09 de 2020). *Cadena 3*. Obtenido de https://www.cadena3.com/noticia/una-manana-para-todos/supermercadistas-temen-aumento-de-precios-por-suba-del-dolar_270907
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- www.america-retail.com*. (27 de 08 de 2020). Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/supermercados-argentinos-ganaron-al-comienzo-de-la-pandemia/>
(www.america-retail.com, 2020)
- iprofesional.com/economia/322739-pelea-por-precios-en-supermercados-habra-desabastecimiento*
(Palpacelli, 2020)

(Macro, 2020)

(INDEC, 2020)

(Financiero, 2020)

(Manzoni, La Nación, 2020)

(Shao, 2020)

(Pereira, 2020)

(Teijeira, 2019)

(Ossorio, 2020)

(Redacción, 2020)

(Télam, 2020)

(BCRA, 2020)

Anexos:**Anexo A***Análisis FODA.*

Fortalezas:

- Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.
- A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia
- Cobra 80 % de las ventas al contado y el resto. Se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente.
- Buena relación con los proveedores posee varias marcas exclusivas.
- Realiza gran tamaño de compras consiguiendo menor precio de los productos.
- Tiene precio competitivo con respecto a la competencia.
- El mix de productos que ofrece es de interés para sus clientes porque pueden abastecerse de una amplia gama de productos de un solo proveedor.
- Buena relación en la organización.
- Activos propios.

Oportunidades:

- Crecimiento del mercado.
- Recuperación de la economía local considerando el negocio agropecuario.

- Aumento en el consumo de productos alimenticios provocado por el contexto que atraviesa el país por la pandemia.

Debilidades:

- Problemas por capacidad de almacenamiento en el depósito central produciendo quiebres de stock en muchas oportunidades, control de stock deficiente por falta de espacio. Lo cual genera un costo para la empresa y pérdidas.
- No posee clasificados a sus clientes ni por volumen ni por comportamiento.
- Carece de sistemas de inventarios y de gestión (tanto de compras como de ventas)
- No posee un departamento de RRHH

Amenazas:

- Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor en casos de los productos que no son exclusivos de la empresa.
- TIR decreciente
- Ingreso de nuevos competidores.
- Situación económica del país puede provocar una disminución en la demanda de los productos que comercializa la empresa.
- Nuevas medidas impositivas y restricciones que impone el estado generan aumentos en los costos. Ejemplo, aumento de combustible, impuestos.
- Control de precios por parte del estado, lleva a la empresa a absorber aumentos de los precios de los productos.

Anexo B

Valores organizacionales previos:

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

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

Valores: Respeto, Confianza, Esfuerzo y dedicación, Honestidad, Sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria y Orientación al cliente.

Buenos Aires 12/11/2020

Estimado Darío,

Agradecemos su consulta y le hacemos formalmente una cotización integral por ambos requerimientos.

- 1) En relación a vuestra inquietud vinculada al desarrollo de una plataforma E-Commerce para la comercialización de sus productos en línea, contamos con vasta experiencia en el área, siendo pioneros de la misma, con una gran cantidad de clientes actuales en su rubro.

Teniendo en cuenta la información provista por ustedes, y el volumen y requerimientos técnicos mencionados, tal cómo acordamos le hacemos llegar una propuesta llave en mano, que contempla no solamente el asesoramiento integral en la mejor elección de estrategia online, sino a su vez, el adecuado posicionamiento de su marca para que esta implementación sea exitosa, duradera y transformado, no sólo para la empresa, sino también para su entorno social. Nuestros desarrollos son totalmente a medida, y de forma orgánica decantan en resultados sustentables.

El valor total de nuestra propuesta integral mencionada para el desarrollo es de \$6.200.000 (pesos seis millones doscientos mil).

- 2) Por otro lado, nuestro equipo de Marketing relevó el potencial de vuestro mercado y empresa, científicamente, definiendo, cómo decisiva una estrategia agresiva principalmente en los canales digitales y redes sociales, pero también con fuerte hincapié en los canales tradicionales, dadas las circunstancias actuales, y los objetivos planteados, siendo el presupuesto, nuevamente llave en mano a contemplar para estos próximos 24 meses los siguientes:

-\$3.000.000 (pesos tres millones) en total para el período de los primeros 12 meses.

-\$4.230.000 (pesos cuatro millones doscientos treinta mil) en total para el período de los meses 13 a 24 inclusive.

Sin otro particular y atentos a poder continuar nuestras conversaciones

Lo saludamos atentamente,

Luciano Aristegui

CEO de Concepto Orgánico

Tu socio estratégico,



Anexo D

Buenos Aires 14/11/2020

Estimado Sr. Herrera,

En relación a su consulta recibida a través de nuestro portal web, le enviamos nuestras propuestas de servicio, teniendo en cuenta que nuestros desarrollos son nuestra principal ventaja competitiva, y consideramos a nuestros clientes parte de nuestra familia estratégica, ya que no sólo de ellos aprendemos y tomamos nota de sus necesidades, sino que también nos proyectamos juntos. Es principalmente por esto, que elegimos una modalidad de relacionamiento que no implique grandes erogaciones iniciales (sumado a las vicisitudes del difícil contexto) pero sí nos comprometa a largo plazo para ir pudiendo profundizar en el camino los puntos críticos y decisivos para el mejor desempeño de su negocio.

- 1) Nuestro Sistema de Inventarios permitirá a su empresa tener información real e histórica de forma online y actualizada permanentemente. Nuestro equipo de trabajo estará dando soporte constante en todas las etapas de implementación y uso para que rápidamente puedan gozar de estos beneficios críticos para su negocio.

El costo anual de nuestra propuesta que incluye licencias ilimitadas para todo el personal de su empresa es de \$1.500.000 (pesos ún millón quinientos mil) y de \$2.115.000 MM (pesos dos millones ciento quince mil) para el segundo año.

- 2) Por otro lado, nuestro equipo contable considera fundamental y muy importante que hayan tomado la decisión de implementar un sistema de gestión integral que les brinde los reportes contables en tiempo real para la toma de decisiones a los mandos altos y medios asignados. Nos interesa enormemente poder ser vuestros proveedores y socios en esta etapa. Es por esto que les enviamos nuestros honorarios apuntando al trabajo a largo plazo cómo nuestra cultura organizacional nos impone. Los aranceles serían los siguientes:

-\$2.400.000 (pesos dos millones cuatrocientos mil) en total para los primeros 12 meses.

-\$3.384.000 (pesos tres millones trescientos ochenta y cuatro mil) en total para los meses 13 a 24 inclusive.

Sin otro particular y atentos a poder continuar nuestras conversaciones

Lo saludamos atentamente,

Juan Ossorio

Oficial de cuentas