

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en administración

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



Universidad Siglo 21

Scravaglieri Santiago José

DNI: 41.600.404

Legajo: ADM04808

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

Noviembre, 2020

Les agradezco profundamente a mi familia y amigos, por motivarme e impulsarme a cumplir mis metas y perseguir mis sueños.

Resumen

El presente trabajo se aplica a la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, que pertenece a la industria del comercio mayorista en la provincia de Córdoba, Argentina. En este reporte se diseñó un proyecto de planificación estratégica, con la finalidad de lograr penetrar el mercado actual de la empresa, mediante una estrategia de diferenciación. Para ello, se realizó un análisis diagnóstico del entorno externo, interno y del mercado en el que compete. En base a dicho análisis se detectó la ausencia de una estrategia planificada de publicidad y comunicación, lo que obstaculiza el crecimiento de la organización. Para solucionar esta problemática se plantea como objetivo general la implementación de una estrategia de innovación tecnológica en e-commerce y desarrollo del social media, esperando lograr un incremento de la rentabilidad de la empresa en un 2,5% para diciembre de 2023. Con la intención de alcanzar este objetivo, se realizarán tres planes de acción, que permitirán aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las debilidades de la empresa, estableciendo un camino para acercarse a su visión.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Diferenciación – Comercio electrónico – redes sociales.

Abstract

This work is applied to the company A.J. & J.A Redolfi SRL, which belongs to the wholesale trade industry in the province of Córdoba, Argentina. In this report, a strategic planning project was designed, in order to penetrate the current market of the company, through a differentiation strategy. For this, a diagnostic analysis of the external, internal environment and the market in which it competes was carried out. Based on this analysis, the absence of a planned advertising and communication strategy was detected, which hinders the growth of the organization. To solve this problem, the general objective is to implement a strategy of technological innovation in e-commerce and development of social media, hoping to achieve a 2.5% increase in the company's profitability by December 2023. In order to achieve this objective, three action plans will be carried out, which will make it possible to take advantage of the opportunities in the environment and reduce the weaknesses of the company, establishing a path to get closer to its vision.

Keywords: Planning – Strategy – Differentiation – E-Commerce – Social media.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	10
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
<i>Variable Política:</i>	10
<i>Variable Macroeconómica:</i>	10
<i>Variable social:</i>	12
<i>Variable Tecnológica:</i>	13
<i>Variable ecológica:</i>	13
<i>Variable Legal:</i>	14
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO:	14
<i>Rivalidad entre competidores actuales:</i>	14
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....</i>	15
<i>Competidores sustitutos:</i>	15
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	16
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	16
ANÁLISIS DE MERCADO:	16
ANÁLISIS INTERNO:	18
<i>Misión.....</i>	18
<i>Visión.....</i>	18
<i>Valores</i>	18
<i>Organigramas</i>	18
<i>Análisis de la cadena de valor:</i>	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
CAPÍTULO III. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA.....	26
CAPÍTULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	28
PROPUESTA DE APLICACIÓN:.....	28
<i>Nueva Visión</i>	28
<i>Objetivo General.....</i>	28

<i>Objetivos Específicos</i>	29
PLANES DE ACCIÓN:	30
<i>Plan de acción 1. Objetivos específicos N° 1 y 3.</i>	30
<i>Plan de acción 2. Objetivo específico N° 2.</i>	31
<i>Plan de acción 3. Objetivo específico N° 4.</i>	32
<i>Presupuesto de los planes de acción</i>	34
<i>Flujo de fondos del proyecto</i>	35
<i>Indicadores financieros</i>	36
CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	38
CAPÍTULO VI. REFERENCIAS	40
CAPÍTULO VII. ANEXOS	42
<i>Anexo 1. Presupuesto Aplicación para smartphones.</i>	42
<i>Anexo 2. Precio Smartphones</i>	53
<i>Anexo 3. Servicio de telefonía e internet</i>	53
<i>Anexo 4. Escala salarial empleados de comercio. Cálculo de horas extra</i>	54
<i>Anexo 5. Presupuesto desarrollo del social media.</i>	57
<i>Anexo 6. Presupuesto campaña publicitaria Facebook.</i>	59
<i>Anexo 7. Índice de precios al consumidor (IPC). Proyecto de Ley 2021. Ministerio de Economía de la nación.</i>	60
<i>Anexo 8. Análisis de escenarios para el incremento de ingresos por e-commerce.</i>	60
<i>Anexo 9. Formulación del flujo de fondos.</i>	61
<i>Anexo 10. Simulador plazo fijo en pesos Banco Nación.</i>	61

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 2. Organigrama Centro de distribución de James Craik</i> _____	19
<i>Ilustración 1. Organigrama de sucursales</i> _____	19

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Plan de acción 1</i>	31
<i>Tabla 2. Plan de acción 2</i>	32
<i>Tabla 3. Plan de acción 3</i>	33
<i>Tabla 4. Diagrama de implementación</i>	34
<i>Tabla 5. Presupuesto del proyecto</i>	35
<i>Tabla 6. Flujo de fondos del proyecto</i>	36
<i>Tabla 7. Retorno sobre la inversión (ROI)</i>	36
<i>Tabla 8. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa interna de retorno (ROI)</i>	37

Introducción

El presente trabajo tiene la intención de desarrollar un análisis sobre el reporte de caso de A.J. & J.A Redolfi SRL, con la finalidad de establecer la planificación estratégica adecuada que le permita a la empresa incrementar la generación de valor mediante la implementación de un modelo de negocios rentable.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik y son una familia con mucha influencia en la zona. El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa, quedando conformada la Sociedad de Hecho Alonso J. y José A. Redolfi. En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9. El año 1987, Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados “La Montevideana” y productos congelados “McCain”. A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, se suscitó un complejo proceso de sucesión de la empresa. En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión, a partir de la oportunidad de distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa. En los años 1999 y 2001, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María

y el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba respectivamente. En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco. En el año 2004 tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto y un año después se inauguró en la misma ciudad el autoservicio mayorista. La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi. Finalmente, en mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

El contexto económico sumamente complicado en Argentina, debido a la pandemia del COVID-19, ha afectado negativamente a la mayoría de los sectores de la economía. Sin embargo, la industria de comercio mayorista ha podido incrementar sus ventas respecto los niveles de años anteriores y dentro de la misma, aquellas empresas que comercializan bienes esenciales dedicados a satisfacer las necesidades básicas de las personas, tienen una oportunidad latente de incrementar el valor de sus negocios. En lo que se refiere a Redolfi SRL, es sencillo observar el crecimiento logrado por la organización con el paso de los años, así mismo, se pueden reconocer ciertos problemas en su funcionamiento actual. Estos están principalmente relacionados con la ausencia de una planificación estratégica, la cual implica una mirada global de la compañía, descuidando de esta manera algunas áreas funcionales. En primer lugar, la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, la cual es fundamental teniendo en cuenta que hoy en día trabajan 132 empleados que aprendieron a realizar su trabajo mientras los ejercían, provocando inconvenientes y dando lugar a un elevado margen de error. En segundo lugar, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, lo que puede perjudicar a Redolfi en su proyecto de expansión, al no captar la cantidad de clientes necesaria para justificar dicha inversión. Por último, no cuentan con un sistema de inventarios que permita conocer las existencias, ni cuentan con un software de gestión específico para llevar al día sus operaciones.

Atendiendo a la situación actual de la empresa y su entorno, se desarrollará una estrategia genérica de diferenciación respecto a la competencia, brindando un servicio orientado principalmente a la satisfacción de las necesidades del cliente. Para ello se

propondrá una estrategia de innovación tecnológica y de desarrollo del social media, que le permita a la empresa mejorar sus procesos para satisfacer al cliente, demostrando el valor agregado que genera Redolfi en comparación a sus competidores, y a su vez, reducir los costos de forma que se mantengan precios competitivos.

A simple vista, la logística parece algo fácil: llevar una cosa desde A hasta B; sin embargo, la verdad es que, en muchos casos, el éxito relativo de la cadena de suministro de una empresa es un factor decisivo. Las prácticas de fabricación con costos reducidos se han convertido en el enfoque estándar entre las empresas más grandes del mundo en todos los sectores; por eso, ahora muchas empresas buscan en sus proveedores de logística nuevas formas de conservar la ventaja competitiva. Amazon es la compañía de comercio electrónico más grande y exitosa del mundo. Con más de 175 centros logísticos en distintos países, utiliza robótica de tecnología avanzada para transportar paletas de inventario de un lugar a otro en los almacenes, y para escanear y empacar productos en cajas. La empresa 4.0 de Jeff Bezos ha logrado optimizar su amplia red de logística y distribución. Actualmente, Amazon ofrece a sus clientes compras con menos margen de error, costos más bajos y entregas de última milla mucho más rápidas; y a sus empleados, procesos eficaces, seguros y de mayor rendimiento. (Beetrack, 2020)

Capítulo I. Análisis de situación

Análisis del Macroentorno

Variable Política:

Argentina, es un país con división de poderes, y organización democrática-federal. El actual presidente de la nación, Alberto Fernandez, pertenece al partido político “Frente de Todos”. El mismo surge de la convergencia de cuatro grandes sectores políticos: el Partido Justicialista, los sectores peronistas y no peronistas que conforman el kirchnerismo liderado por la expresidenta Cristina Fernández de Kirchner (actual vicepresidente), la mayoría de los gobernadores peronistas, y el Frente Renovador liderado por Sergio Massa.

Una de las principales características del actual gobierno es su rol de mediador e interventor, ya que toma diferentes medidas de apoyo para los sectores más vulnerables y ejerce un fuerte control en las actividades de los sectores productivos. Para esto, el gobierno utiliza un elevado gasto público, acompañado de diferentes regulaciones en las tarifas de aquellos bienes y servicios considerados esenciales.

Frente a la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, el gobierno nacional adoptó el 20 de marzo de 2020, conforme a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el objetivo de proteger a la salud pública, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (DECRETO 297/2020). Así mismo, por los Decretos Nros. 520/20, 576/20, 605/20, 641/20 y 677/20 se diferenciaron a las distintas áreas geográficas del país, en el marco de la emergencia sanitaria originada por el COVID-19, entre aquellas que pasaron a una etapa de “distanciamiento social, preventivo y obligatorio” y las que permanecieron en “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, de acuerdo al estatus sanitario de cada provincia, departamento y aglomerado, por sucesivos períodos, hasta el 30 de agosto de 2020 inclusive (DECISION ADMINISTRATIVA 1580/2020)

Variable Macroeconómica:

A nivel Mundial, se espera una crisis económica muy importante la cual impactará principalmente en aquellos países con economías menos desarrolladas. Según las proyecciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su publicación “Una crisis como ninguna otra, una recuperación incierta”:

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto más negativo que lo previsto en la actividad en el primer semestre de 2020 y la recuperación será, según las proyecciones, más gradual de lo que se había pronosticado. En 2021, el crecimiento mundial está proyectado en 5,4%. Globalmente, eso significa que el PIB de 2021 sería alrededor de 6½ puntos porcentuales más bajo que en las proyecciones publicadas en enero de 2020, antes de la pandemia de COVID-19. El impacto adverso en los hogares de bajo ingreso es particularmente agudo, y pondría en peligro el avance significativo de la lucha contra de la pobreza extrema logrado a nivel mundial desde la década de 1990. (FMI, 2020, pág.1).

A nivel nacional, se puede observar una desaceleración económica provocada por: Primero, la magnitud de deuda bruta que posee el país formando un total de U\$S 323.381 millones para el primer trimestre de 2020 (MINISTERIO DE ECONOMIA, 2020). Segundo, la gran desconfianza frente a la moneda local causada por la vulnerabilidad económica, reflejado en el riesgo país de Argentina el cual se eleva 2.146 puntos para fines del mes de agosto, generando un gran receso de las inversiones en el país. Tercero, el modelo de cuarentena prolongada adoptado por el gobierno que tiene efectos directos en la actividad económica, generando el cierre de una importante cantidad de PyMES y ocasionando resentimientos en la cadena de pagos. Como consecuencia, el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una contracción de 12,3% en la comparación interanual. En los primeros seis meses del año el EMAE acumuló una caída de 12,9% con relación al mismo período de 2019 (INDEC, 2020). La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2020, muestra una caída de 5,4% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del primer trimestre de 2020, con respecto al cuarto trimestre de 2019, arroja una variación de -4,8%, mientras que la tendencia ciclo muestra una variación de -1,6% (INDEC, 2020)

Otro aspecto importante a mencionar, es la política cambiaria la cual se caracteriza en Argentina por ser de flotación administrada. Debido a la creciente incertidumbre financiera, es normal vivenciar fuertes pérdidas del valor del tipo de cambio, devaluándose más de 30\$ (pesos argentinos), pasando de ser 1 U\$S igual a 45,55\$ el 1/08/2019, a 78,18\$ el 28/08/2020 (BCRA, 2020).

Sin embargo, al realizar un análisis cuantitativo de la información obtenida sobre la industria de comercio mayorista, las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2020, sumaron un total de 4.001,2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019. (INDEC, 2020). Estas ventas se pueden descomponer en: Salones de ventas (establecimientos físicos) las cuales representan un 99,3% del total, y en Canales online representando el 0,7% restante.

Asimismo, un informe especial del INDEC otorga información cualitativa sobre el comercio de autoservicios mayoristas durante la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. En primer lugar, el 50% de las empresas de autoservicios mayoristas relevadas indicaron que sus ventas disminuyeron en julio, y para el 57% de las empresas que informaron que sus ventas disminuyeron, las caídas alcanzaron hasta un 20%. En segundo lugar, la proporción de empresas que espera un aumento de los precios promedio de venta en el próximo mes es 92,9%. Para finalizar, respecto al empleo el 92,9% de las empresas no espera variación (INDEC, 2020).

Por último, el comercio electrónico en argentina presenta un intenso desarrollo en los últimos años, pasando de una facturación total para el año 2018 de 229.760 millones de pesos a 403.278 millones de pesos en 2019. Al mismo tiempo, se pudo observar un crecimiento interanual del 106% para junio de 2020. (CACE, 2020)

Variable social:

En Argentina, la población total estimada al 1 de Julio de 2020 es de 45.376.763 personas, con una población creciente y relativamente joven, y una tasa de desocupación del 10,4% para el primer trimestre de 2020 (INDEC, 2020).

Si bien la industria de comercio mayorista está comprendida en el mercado B2B (empresa a empresa), quien realmente define la demanda de productos es el consumidor final. Las ventas totales de los autoservicios mayoristas para el mes de junio 2020 se conformaron, principalmente con un 46,7% de bienes de almacén, seguido por artículos de limpieza y perfumería con 28,6%, bebidas 9,6%, lácteos 6%, y, por último, resto de bienes (indumentaria, textiles, electrónicos, etc.) con 9,4% (INDEC, 2020). Esta preferencia se debe, entre otras cosas, a la disminución del poder adquisitivo de la sociedad producida por el decaimiento de la actividad económica en tiempos de COVID-19, lo que obliga a los

consumidores a centrar sus preferencias en la satisfacción de necesidades primarias. Esto representa una oportunidad para las empresas que fabriquen y/o comercialicen bienes más esenciales.

Variable Tecnológica:

Hoy en día para mantener competitivas en el mercado las empresas deben tener cierto grado de flexibilidad que les permita adaptarse a un entorno en constante cambio y cada vez más acelerado. Esto obliga a las empresas estar atentas a las nuevas tendencias e innovar continuamente en sus procesos productivos, incluyendo tecnologías de la información y mejoras tecnológicas en sus productos y maquinarias.

Lo citado en el párrafo anterior, muestra una oportunidad para las empresas de generar ventajas competitivas al incrementar la eficiencia de sus procesos productivos, crear soluciones innovadoras para los clientes, y también al reducir costos a través de la tecnología.

Un dato importante, como señala Cousera global skills Index (2020):

Argentina lidera la región Latinoamericana en habilidades de ciencia de datos y tecnología, con fortalezas notables en visualización de datos, gestión de datos, programación estadística y software de Ingeniería. El país alberga un ecosistema tecnológico vibrante; es uno de tres Países latinoamericanos en el G20, y el país está invirtiendo en fondos de riesgo y la creación de una nueva legislación favorable a los startups. (P. 17).

Variable ecológica:

Mundialmente se está teniendo más conciencia y cuidado sobre el ambiente. Hoy en día hay, una cantidad importante de estudios sobre los aspectos e impactos ambientales generados por los diferentes sectores de la actividad económica de la mayoría de los países en el mundo. A través de la responsabilidad social empresarial (RSE), las empresas toman conciencia y medidas específicas sobre el medio ambiente en el que se desenvuelven.

En la misma línea, surgen la serie de normas ISO 14.000, cubriendo aspectos del ambiente, de productos y organizaciones. Destacando la Norma ISO 14001 cuyo objetivo es: “La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.” (ISO14001,2015).

En dicho sentido, se puede interpretar la certificación de este tipo de norma como una oportunidad para incluir una diferencia respecto a la competencia dentro de una industria, facilitando el cumplimiento de las legislaciones vigentes, ayudando a la organización a disminuir la contaminación emitida por ésta y aumentando la confianza de las partes interesadas, como pueden ser, accionistas, inversionistas, trabajadores, proveedores y consumidores.

Variable Legal:

El marco legal es un aspecto muy importante a la hora de analizar una industria, ya que aquí se definen los derechos y obligaciones que poseen las empresas que en allí participan.

Atendiendo a la realidad económica de Argentina contextualizada por un prolongado modelo de cuarentena, para hacer frente al nuevo COVID-19, el gobierno nacional incorporó un “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción” (ATP). El mismo consiste en la obtención de una serie de beneficios, entre los cuales es relevante destacar, que las empresas cuya facturación nominal sea nula o positiva hasta el 40% (comparando julio 2020 con julio 2019), podrán tramitar un Crédito a Tasa Subsidiada del 15% que deberá ser destinado al pago de los salarios. Adicionalmente, el Estado continuará pagando hasta el equivalente a 1,5 Salario Mínimo Vital y Móvil (\$25.312) de los salarios de los trabajadores del sector privado de las empresas cuya facturación haya caído en julio 2020 frente al mismo mes de 2019 (DECRETO 332, 2020).

Por otro lado, atendiendo a la realidad económica a la que se hace referencia en el párrafo anterior, desde el 20 de marzo y hasta el 30 de agosto, las empresas de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza están obligadas a mantener congelados sus precios a los valores que tenían el 6 de marzo. No importa dónde compres, los precios de estos productos no pueden aumentar (MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, 2020).

Análisis del Microentorno:

Rivalidad entre competidores actuales:

Los competidores directos se pueden clasificar en dos grandes grupos. Primero, en mayoristas y salones comerciales, por ejemplo: en Río Tercero, Luconi Hnos; En Río Cuarto:

Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era; En San Francisco: Dutto Hnos; En Córdoba: Maxiconsumo, Amiun SRL, Yaguar, Vensal Hnos S.A, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. Segundo, empresas con preventistas y entrega a domicilio, por ejemplo: en Rosario (Santa Fe), Rosental y Micropack; En Río tercero: Luconi Hnos; En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo; En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos; En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher. Estas empresas, son consideradas competencia directa debido a que venden productos similares en la industria y se centran en el mismo segmento del mercado y área geográfica, es decir, buscan vender lo mismo a los mismos clientes. Al solamente comercializar y distribuir los productos, lo que destaca a una empresa respecto a su competencia en el mercado es la fijación de precios y los servicios que ofrecen a sus clientes.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es limitado debido a que la industria del comercio mayorista, principalmente las de comercio de productos alimenticios, está consolidada. Esto significa que las empresas que la componen poseen ciertas ventajas frente a los nuevos competidores, dificultándoles el ingreso.

En principio, las grandes empresas dentro de la industria cuentan con economías de escala, lo cual les concede la posibilidad de reducir sus costos gracias a los grandes volúmenes de productos que comercializan, permitiéndoles de esta manera, convertir ese ahorro de costos en una reducción de precios y obtener una oportunidad para una mayor participación en el mercado. Al mismo tiempo, la distribución mayorista requiere de una gran inversión en costos fijos (Depósitos, recursos humanos, rodados), esto representa una importante barrera de entrada para aquellas empresas que desean ingresar a la industria, ya que se difícilmente consigan igualar los precios de las compañías ya consolidadas.

Competidores sustitutos:

Dentro de esta categoría están aquellas empresas que cuentan con un Marketplace (un sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial), posibilitando la compra directa a los proveedores o brindando servicios de logística y distribución para los clientes. Estos Marketplace presentan una amenaza ya que, al realizar las ventas online, disminuyen considerablemente los costos fijos, permitiendo también reducir los precios. Se consideran sustitutos debido a que,

actuando como productos diferentes, satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Las entidades con mayor relevancia en este nuevo modelo de negocios, en Argentina: son Facebook, Mercado Libre y MercadoXL.

Poder de negociación de los proveedores

La industria de comercio mayorista de alimentos, cuenta con una amplia variedad de proveedores, por ello la diferencia radica en la calidad de los productos, el tiempo de entrega y la financiación. Al ser los alimentos bienes básicos tienen cierto precio estandarizado por lo que en general los proveedores tienen un poder de negociación débil. Sin embargo, aquellos productores que cuentan con marcas de trayectoria y confianza, tienen la opción de fijar un precio mayor por su producto diferencial.

En contraposición, la industria de los cigarrillos está conformada por pocos proveedores con gran participación en el mercado por parte de cada uno, esto les otorga una posición negociadora fuerte, dado que tienen la posibilidad de reducir la cantidad de producto disponible y fijar precios diferenciales dado a su gran conocimiento en el mercado y la lealtad hacia sus marcas.

Poder de negociación de los compradores

En la industria de comercio mayorista una de las características principales es que el modelo de negocios es B2B (business to business), es decir, negocio a negocio. Por lo tanto, los principales clientes son minoristas, en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la muy elevada competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Análisis de Mercado:

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta del mercado, es el tamaño del mismo, dado que su análisis nos permite conocer la cantidad de consumidores que puede satisfacer la industria con sus productos. Según la encuesta de Autoservicios Mayoristas del INDEC (2020), las ventas totales a precios corrientes, suman un total anual de \$112.863,9

millones para 2019, y para el primer semestre de 2020 un total de \$77.280,9 millones. Por otro lado, las ventas totales a precios corrientes por grupos de artículos en junio de 2020, representaron: artículos de almacén un 46,7%, artículos de limpieza y perfumería 28,6%, bebidas 9,3%, lácteos 6,0%, y resto (Panadería, Carnes, Verdulería y frutería, Indumentaria, calzado y textiles para el hogar, Electrónicos y artículos para el hogar, y Otros) 9,4% (INDEC, 2020).

Otro aspecto a tener en cuenta es la proyección sobre la población total de Argentina para el 2020, que según el INDEC es de 45.376.763 personas, y de la población de Córdoba que es igual a 3.760.450. Esta información, sirve para calcular el tamaño del mercado en el que actualmente se desempeña la empresa, obteniendo un resultado para el año 2019 de \$9.353,2 millones y para el primer semestre de 2020 un total de \$6.404,4 millones.

En cuanto a la industria del tabaco, según la publicación de “estadísticas de productos industriales” de junio 2020 del INDEC: en el año 2019 se vendieron 1.658 millones de paquetes equivalentes a 20 unidades de cigarrillos. Teniendo en cuenta la distribución de la población, explicada en el párrafo anterior, en Córdoba el mercado de cigarrillos es de 137,4 millones de paquetes.

Ahora bien, es necesario examinar la cartera de productos que ofrece Redolfi S.R.L al mercado. El rubro que mayores ingresos le genera a la empresa es el de ventas de artículos de almacén con un total de \$188.635.385,85 para el año 2018, seguido por los rubros de cigarrillos y golosinas con ingresos \$130.222.261,94 en el mismo año. Asimismo, para realizar la proyección de ingresos de Redolfi para el año 2019, es necesario aplicar un ajuste por inflación, incorporando el aumento de precios en relación al IPC de ese año, igual a 53,8%. Incorporando dicho ajuste, Redolfi SRL obtuvo como ingresos \$290.121.233,44 para el rubro Almacén y \$200.281.838,86 para el rubro Cigarrillos.

En última instancia, teniendo en cuenta tanto la información del consumo del mercado como la oferta de la empresa para satisfacerlas, se recomienda optar por una estrategia de penetración del mercado en la ciudad y provincia de Córdoba, debido a que la empresa todavía tiene margen de crecimiento. La finalidad de esta estrategia es abarcar una mayor parte del mercado en el que actualmente se desempeña, en función de una propuesta de innovación

tecnológica en e-commerce que contribuya a la fidelización de los clientes actuales y a la captación de nuevos clientes.

Análisis Interno:

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”.

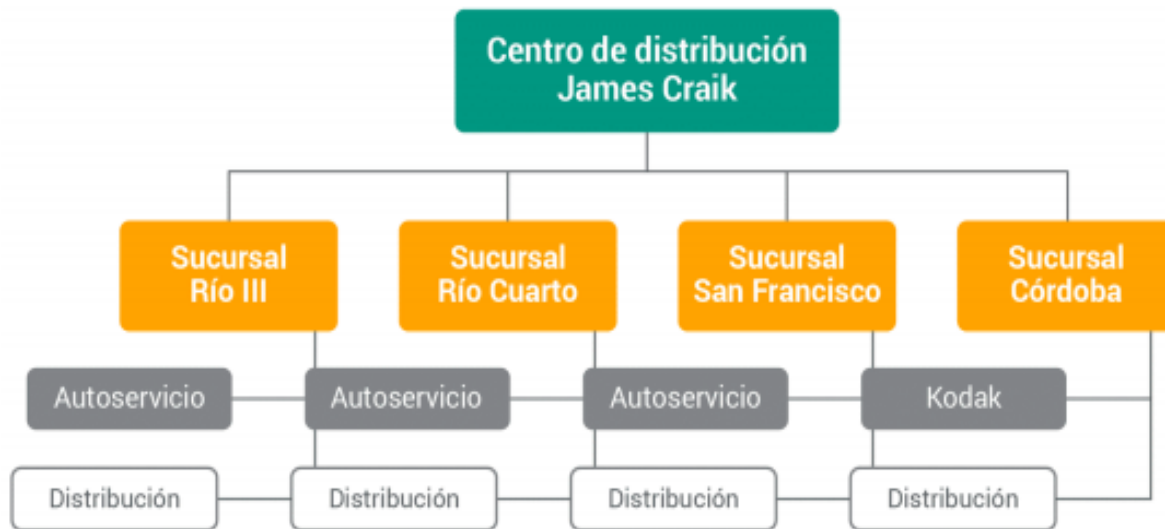
Valores

Respeto, confianza esfuerzo y dedicación, Honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

Organigramas

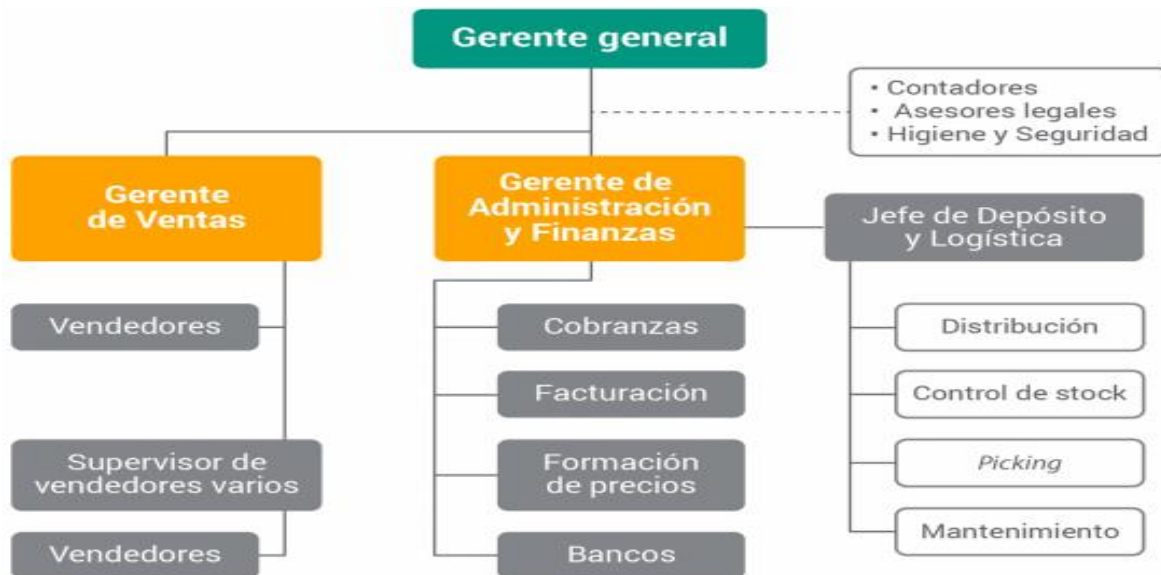
A.J. & J.A Redolfi SRL presenta dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik. El primero, muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Mientras que el segundo, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Ilustración 2. Organigrama de sucursales



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Ilustración 1. Organigrama Centro de distribución de James Craik



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Análisis de la cadena de valor:

Actividades primarias

Logística interna

El proceso de recepción comienza luego de realizar los pedidos a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería

empaquetada en pallets de monoprodutos y multiprodutos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, sino que se hace de forma manual. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Operaciones

Las operaciones comienzan con los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Logística externa (distribución)

Para el proceso de distribución la empresa, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Las sucursales deben hacer los pedidos al centro de distribución principal (ubicado en la ciudad de James Craik) con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Luego, en cada sucursal la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista en los cuales se realizan entregas. Un factor que suele diferenciar a la empresa es el tiempo de entrega acotado, ya que, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Marketing y ventas

La organización cuenta con una fuerza de ventas de 35 vendedores y en todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Las ventas en la organización se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados, lo que sucede

generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible. El margen de marcación o mark up que aplican oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor

En cuanto al marketing, la empresa actualmente desarrolla las siguientes estrategias:

Producto: A.J. & J.A Redolfi SRL distribuye y comercializa todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas. A lo largo de los años, la empresa ha mostrado crecimiento principalmente en el sector mayorista de alimentos. Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con mix de productos adecuado a las necesidades de cada cliente.

Precio: la estrategia de la empresa en este sentido es la de mantener precios competitivos (especialmente en artículos de refinerías de maíz), lo que es posible gracias al variado surtido de productos y a las economías de escala producidas por este mismo. Otra metodología que afecta directamente a la fijación de precios es la del financiamiento, si bien la firma no tiene planes de financiación para sus clientes, realizan descuentos de entre el 2% y 3% por pago al contado (que representan un 80% de las ventas), y para el restante 20% fijan plazos de cobro dentro de los 7, 15 o 21 días, pudiéndose prolongar hasta un máximo de 30 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Plaza: de acuerdo con el enfoque genérico de Porter, A.J. & J.A Redolfi SRL supo encontrar un segmento en el mercado que tenía la necesidad de distribución y comercialización mayorista de productos para posteriormente venderlos al consumidor final. Este segmento está configurado por despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, y que, por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Así mismo, este segmento se puede definir geográficamente, abarcando casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasando las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Promoción: No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados, acorde con el rediseño de la imagen institucional realizado en el año 2016.

Servicios post-venta

Si bien la empresa no cuenta con un servicio post-venta propiamente dicho, debido a que solo comercializa y distribuye los productos. Es cierto que otorgan un servicio de asesoramiento comercial en el que, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Actividades de apoyo

Infraestructura

La corporación cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Poseen actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte. Un dato importante a mencionar, es que se presentó un proyecto para ampliar las posibilidades de la empresa en el cual se trasladó, el depósito principal que actúa como centro de distribución, a un terreno ubicado sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario.

Gestión de recursos Humanos

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tienen un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o,

en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. Tampoco, hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna; el criterio es la confianza, lo que ha generado problemas en el área de depósitos.

Desarrollo tecnológico

La empresa no tiene un área de I+D y tampoco realizó inversiones en innovaciones tecnológicas. A pesar de que tienen un software de compras, a los procedimientos de logística y a la gestión del procedimiento comercial y contable, las realizan con planillas de Excel lo que representa una debilidad para la empresa, limitando su eficiencia.

Compras

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Capítulo II. Marco teórico

Siguiendo los lineamientos en el libro “Administración” de Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y de un solo uso. Son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. (Robbins y Coulter, 2014).

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones también hacen alusión a este concepto sosteniendo que el plan estratégico es el punto de partida mediante el cual las organizaciones definen sus estrategias. En base a ello, proponen un modelo formal de planeación estratégica:

“El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas. 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. 5) Implementar las estrategias.” (Hill y Jones, 2011).

Ahora bien, un artículo de la universidad Tecnológica de Pereira, otorga información valiosa sobre un trabajo para un holding empresarial, indicando que el proceso de la planeación estratégica logística consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía. La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización

analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. (Restrepo de O, Estrada Mejia y Ballesteros S., 2010).

El objetivo básico de una compañía es lograr una continuidad exitosa. Para lograrlo, necesita “ofrecer algo diferencial que el mercado valore en forma adecuada y sostenible. La innovación puede aportar ese “algo diferencial”: se trata de una transformación que persigue concebir e implantar nuevas reglas de juego competitivo en un sector determinado. El aporte más evidente que otorga la innovación, “entendida como forma de funcionar para lograr los objetivos de la organización”, es la creación de diferencias competitivas. Si se explotan, esas diferencias permiten a una compañía dar un salto cualitativo, a veces desde un mercado regional a un mercado global. (Ordoñez, 2010).

En muchos sentidos, la innovación es la fuente más importante de la ventaja competitiva porque puede generar nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, mejorar la calidad (atributos) de los productos existentes o reducir los costos por fabricar los productos que los clientes desean. La capacidad para desarrollar nuevos productos o procesos innovadores confiere a la compañía una importante ventaja competitiva que le permite: 1) diferenciar sus productos y cobrar un premium price y 2) reducir su estructura de costos por abajo de la de sus rivales. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Adicionalmente, Hill, Jones y Schilling explican la utilidad de las estrategias de diferenciación en las industrias maduras para obtener una ventaja competitiva frente a los rivales. El hecho de que la compañía use estrategias para tratar de evitar costosas reducciones y guerras de precios no excluye que recurra a la competencia mediante la diferenciación de los productos. En muchas industrias, las estrategias de diferenciación del producto son los principales instrumentos que las compañías utilizan para frenar a las posibles entrantes y para manejar la rivalidad en sus industrias. La diferenciación de los productos permite que los rivales de una industria compitan para conquistar participación de mercado mediante la oferta de productos que presentan características diferentes o superiores. (Hill, Jones y Schilling, 2015).

En última instancia, la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y del comercio electrónico o e-commerce en particular, beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la

velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales. A su vez, Internet y el comercio electrónico son herramientas que permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, entre otros (Jones, Motta y Alderete, 2016)

Capítulo III. Conclusión Diagnóstica

Luego de haber analizado el contexto micro y macro de la industria de distribución mayorista, y la situación de A.J. & J.A Redolfi SRL, se recomienda implementar una estrategia de diferenciación y penetración del mercado, a través de un plan estratégico de innovación tecnológica.

Una de las principales oportunidades que se presentan para la empresa es el crecimiento interanual de las ventas en el sector del comercio mayorista, en comparación a otros sectores que se vieron fuertemente afectados por las medidas tomadas por el gobierno actual frente a la pandemia originada por el virus COVID 19. Si bien, en las encuestas cualitativas los autoservicios mayoristas indicaron una disminución en sus ventas, es una realidad que las preferencias de compra de los consumidores finales se han direccionado para aquellos bienes considerados básicos o esenciales, provocando un aumento en las ventas de ciertos rubros, por ejemplo: alimentos, bebidas y artículos de limpieza. Dado que la organización ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, el contexto le aporta una oportunidad para desarrollar y explotar aún más dicha unidad de negocio.

Otra característica importante es que el comercio mayorista, en Argentina, sigue muy afianzado a los canales tradicionales de promoción y distribución, por lo que casi la totalidad de las compras de los consumidores, se realizan en salones de ventas. No obstante, frente a las condiciones exigidas por el entorno, debido a la cuarentena, se comienza a observar un crecimiento en las ventas por canales online. Ciertamente, los grandes supermercados ya tienen desarrollado los canales de ventas de e-commerce, para hacer llegar sus ofertas a los consumidores finales. En cambio, al adentrarse en el sector de la distribución mayorista, en donde los clientes son otros comercios, no se ven desarrollados estos nuevos canales. Esto representa una oportunidad para A.J. & J.A Redolfi SRL ya que, al ser pioneros en la

implementación de este nuevo tipo de venta, teniendo como principal aliado al desarrollo tecnológico, pueden generar una disrupción en el mercado permitiéndole fidelizar y captar una mayor cantidad de clientes.

Por otro lado, dentro de las ventajas competitivas que tiene la organización, es relevante destacar la buena relación con los proveedores, sumado a un bajo poder de negociación de los mismos (en base a la gran cantidad de proveedores). Paralelamente, los clientes tienen un bajo poder de negociación en lo referente a precios, pero cuentan con una considerable cantidad de proveedores, por esta razón tienen la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de los mismos. En último término, la empresa cuenta con economías de escala, propias de un sector de consumo masivo, permitiéndole, gracias a los volúmenes de ventas que maneja, ofrecer un nivel de precios sumamente competitivo.

En sentido contrario, como se expuso brevemente en el tercer párrafo de la introducción, Redolfi presenta una serie de aspectos a mejorar, de los cuales es significativo profundizar en la falta de automatización y uso de la tecnología para mejorar la eficiencia en los procesos de comercialización y logísticos. La incorporación del e-commerce, le proporcionara a la organización un sistema de ventas para sus productos y servicios por medio de una aplicación para smartphones, atribuyéndole así la información necesaria para crear una base de datos con todos los segmentos, gustos y preferencias de los clientes. En consecuencia, la empresa estará en condiciones de ofrecer una propuesta de valor, personalizada según los requerimientos y necesidades de cada cliente.

En definitiva, la diferenciación de A.J. & J.A Redolfi SRL en la industria del comercio y distribución mayorista para obtener una posición beneficiosa frente a sus competidores, lo impulsará a abarcar una porción aun mayor del mercado en el que compete para lograr convertirse en el principal distribuidor dentro de la provincia de Córdoba. Para ello, se ejecutará un plan estratégico de implementación de una aplicación para teléfonos móviles inteligentes y el desarrollo del social media, de manera que le facilite y agilice a todos sus clientes el proceso de compra.

Capítulo IV. Plan de Implementación

La distribuidora A.J. & J.A Redolfi SRL cuenta actualmente con una misión, visión y valores, que son los pilares fundamentales para la planificación. Los mismos se correctamente planteados y aplicados, a excepción de la visión organizacional ya que no representa un horizonte claro sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el futuro.

Propuesta de aplicación:

Nueva Visión

“Ser el principal distribuidor mayorista de la provincia de Córdoba y demás provincias aledañas, conservando el carácter de empresa familiar, contribuyendo positivamente en la comunidad y nuestros clientes, asegurando el éxito duradero por medio de la calidad e innovación en nuestros servicios”

Objetivo General

- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 2,5% con base al ejercicio 2018, para el 31/12/2023, mediante la implementación de una estrategia de innovación tecnológica en e-commerce y desarrollo del social media.

Justificación: Observando el crecimiento de la facturación del 106% interanual del comercio electrónico en Argentina, se considera que la implementación de este nuevo canal de ventas a través del e-commerce como estrategia de innovación tecnológica permitirá una mayor participación en el mercado y se aprovechará esta manera el crecimiento del sector de autoservicios del 5,8% a precios constantes y 50,9% a precios corrientes. Otro aspecto importante, es considerar las tendencias de consumo en Argentina hacia bienes básicos como alimentos y bebidas, ya que estos representan la principal actividad de la empresa. Finalmente, el e-commerce proporcionara la posibilidad de crecer en las ventas de la empresa sin tener que incurrir elevados costos fijos, por ejemplo, espacios físicos para ventas (salones de ventas) y recursos humanos en el área de ventas, generando de este modo importantes ahorros a futuro. Sin embargo, se entiende que la empresa al ser nueva en este canal, no conseguirá el mismo rendimiento que se desarrolló en el mercado, sino que incrementará sus ingresos todos los años en razón de la experiencia obtenida a partir del plan de implementación.

Objetivos Específicos

1. Financiero: Incrementar los ingresos por ventas de los rubros almacén, cigarrillos y golosinas con base al año anterior, en un 15% para el 31/12/2021, en 20% para el 31/12/2022 y en un 20% para el 31/12/2023 con base al año anterior, mediante la utilización del e-commerce como nuevo método de ventas.

Justificación: El objetivo se formuló teniendo en cuenta el crecimiento promedio en los últimos años de un 20% en los ingresos de los rubros citados de Redolfi SRL, y contemplando los efectos económicos causados por la cuarentena planteada para hacer frente a la pandemia del COVID-19 en la industria de autoservicios mayoristas causando en la mayoría de las empresas una disminución en sus ventas de hasta el 20%. Ahora bien, al considerar que las preferencias de consumo favorecen a los rubros principales de la actividad de Redolfi, sumado a la mayor participación en el mercado que otorgará el e-commerce, se estima lograr un incremento de las ventas por mercaderías mediante este nuevo método y canal de ventas del 0,77% en 2021, un 1% en 2022 y un 1,5% en 2023 (están contempladas las variaciones proyectadas de los precios por inflación).

2. Clientes: Incrementar la cartera de clientes en 45 clientes para el 31/12/2021, en 60 para el 31/12/2022 y 90 para 31/12/2023, tomando como base el año 2020, gracias al nuevo método de ventas y a una estrategia de social media que informe a los clientes actuales y potenciales esta innovación de la empresa.

Justificación: Actualmente Redolfi SRL cuenta con un total de 6000 clientes. Tomando en consideración el crecimiento de las ventas proyectado mediante el e-commerce y contemplando la situación del país y el hecho de que los clientes necesitaran un tiempo para adaptarse al nuevo canal de ventas, se estima que el primer año la captación de nuevos clientes será de 45 clientes, incrementándose un 30% en el segundo año para aportar 60 nuevos clientes, y un 50% en 2023 permitiendo la adquisición de 90 clientes.

3. Procesos internos: comenzar a utilizar la aplicación móvil para ventas, el 1/04/2021, a través de un trabajo en coordinación entre los desarrolladores, los directivos y el personal de la empresa.

Justificación: Se establece como objetivo la fecha estratégica del 1/04/2021 ya que se entiende como el tiempo necesario para la creación de la aplicación, la adecuación de la misma con los procesos de Redolfi, y el plazo necesario para llevar a cabo las capacitaciones en el uso correcto de la misma. Es de suma importancia, sin apresurar demasiado el proceso para no perder calidad en el producto final, la celeridad en el lanzamiento de la App debido a que le permitirá a la empresa comenzar a generar ingresos para así recuperar la inversión y obtener un excedente en ganancias lo antes posible.

4. Aprendizaje: Capacitar al 100% personal de ventas, al gerente de administración y finanzas, y al jefe de depósito y logística, para el 1/04/2021, por medio de espacios de consultas, herramientas digitales y conferencias.

Justificación: Al proponer un nuevo método y canal de ventas, es esencial para el éxito del proyecto, que la totalidad del personal de ventas se adapte y así lograr la captación de clientes planteada en el segundo objetivo. Esta capacitación debe contener las herramientas necesarias para que el personal conozca la forma de uso y los beneficios que incluye la aplicación para smartphones. A su vez, se sugiere la capacitación del gerente de administración y finanzas, con la finalidad de gestionar las formas de pago digitales que están incluidas en la aplicación (mercado pago, tarjeta de débito, efectivo). Por último, el jefe de depósito y logística, se capacitará en el uso de la aplicación para adaptar los procedimientos logísticos de los pedidos por este nuevo método.

Planes de acción:

Plan de acción 1. Objetivos específicos N° 1 y 3.

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas necesarias para la creación e implementación de una aplicación para smartphones, con la finalidad de introducir un nuevo canal de ventas mediado por el e-commerce, en miras hacer más eficiente el proceso de comercialización y agregar valor en la propuesta de la empresa para sus clientes.

Tabla 1. Plan de acción 1.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Creación aplicación móvil que permita seleccionar productos y cargarlos a un carrito de compra con todo lo que necesita el cliente.	1/1/2021	1/3/2021	-	-	-	\$ 532.400,00	Integra	*ver anexo 1. El valor del mantenimiento es mensual
Vincular la aplicación móvil con el sistema de compras de Redolfi	1/3/2021	10/3/2021	Gerente de compras	Compras	-			
Vincular la aplicación con las formas de pago actuales y mercado pago	10/3/2021	20/3/2021	Gerente de administración	Adiministración y finanzas	-			
Mantenimiento y hosting de la aplicación móvil	1/4/2021	31/12/2023	-	-	-	\$ 24.200,00		
Compra de Smartphones	1/2/2021	1/3/2021	Gerente de administración	Adiministración y finanzas	-	\$ 787.500,00	-	Precio unitario: \$22500. Unidades: 35. *ver anexo 2
Busqueda, selección y contratación de un plan de telefonía con internet					-	\$ 1.650,00	-	Abono mensual por dispositivo *ver anexo 3
Abono servicio de telefonía	1/3/2021	31/12/2023	-					
Diseño de procedimientos logísticos adecuados al nuevo método de ventas	15/3/2021	1/4/2021	Jefe de depósito y logística	Depósito y logística	sueldo	\$ 4.090,00	-	Horas extra *ver anexo 4

Fuente: Elaboración propia.

Para controlar los procesos descritos en el plan de acción, se realizarán las siguientes instancias. Primero, se organizará una reunión el día 1/3/2021 de la entrega de la aplicación junto con el equipo de Integra, y luego otra el día 20/3/2021 junto con los gerentes de compras y administración, para corroborar que la aplicación cumpla con los requisitos solicitados y se adapte a los sistemas de la empresa.

Plan de acción 2. Objetivo específico N° 2.

Para el segundo plan de acción se diseñaron las tácticas para el desarrollo y aplicación del social media, con el propósito de captar clientes en la provincia de Córdoba, en conjunto con la estrategia de penetración de mercado. Al mismo tiempo, se ejecutará una campaña publicitaria en la red social de Facebook para promocionar el nuevo canal de ventas de la empresa.

Tabla 2. Plan de acción 2.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Desarrollo del social media	1/3/2021	31/12/2021	-	-	Facebook	\$ 55.000,00	Vortice	Precio mensual *Ver anexo 5
					instagram			
					google ads			
Diseño grafico de web y redes	1/3/2021	31/12/2021	-	-	-			
Analisis de datos e informes estadísticos	1/3/2021	31/12/2021	-	-	-			
Campaña publicitaria en Facebook	1/3/2021	31/8/2021	-	-	Facebook	\$ 15.000,00		*Ver anexo 6

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se realizará un control concurrente. En el mismo, se pactarán reuniones trimestrales con el equipo de Vórtice, para analizar los avances en el proceso de desarrollo de social media, haciendo referencia a los análisis de datos y estadísticos, centrándose principalmente en el alcance de la campaña publicitaria y comparando las modificaciones en la base de datos de clientes durante el proceso.

Plan de acción 3. Objetivo específico N° 4.

Finalizando, el siguiente plan de acción desarrolla las tácticas de capacitación del personal, entendiendo sumamente necesario el aprendizaje para implantar cualquier tipo de innovación que se proponga la empresa. Debido a esto, se realizarán capacitaciones a los gerentes de todas aquellas áreas clave en los procesos de compra y venta de la empresa, y a la totalidad del personal de ventas, en el uso de la app ya que es esencial el conocimiento del nuevo canal por el cual se relacionarán con el cliente para generar una excelente experiencia al consumidor y por consiguiente un mayor volumen de ventas.

Tabla 3. Plan de acción 3.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Elaboración de un instructivo con las características de la aplicación	1/1/2021	1/3/2021	-	-	-	-	Inthebra	*ver anexo 1
Capacitación funcional al gerente general en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	10/3/2021	-	Dirección	Centro de distribución James Craik Instructivo Smartphone	-		
Capacitación al gerente de ventas en el uso de la aplicación móvil	10/3/2021	15/3/2021	Gerente general	Ventas	Centro de distribución James Craik Instructivo Smartphone / computadora	-	-	Formador: Gerente general. Aprendiz: Gerente de ventas
Capacitación al personal de ventas en el uso de la aplicación móvil	15/3/2021	1/4/2021	Gerente de ventas	Ventas	Conferencias virtuales en la aplicación Zoom Instructivo	-	-	Formador: Gerente de ventas. Aprendices: Totalidad
Capacitación al jefe de depósito y logística en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	15/3/2021	Gerente general	Depósito y logística	Centro de distribución James Craik Instructivo Smartphone / computadora	-	-	Formador: Gerente general. Aprendiz: Jefe de depósito y logística
Capacitación al gerente de administración en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	1/4/2021	Gerente general	Administración y finanzas	Centro de distribución James Craik Instructivo Smartphone / computadora	-	-	Formador: Gerente general. Aprendiz: Gerente de administración

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para este último plan de acción se propone un control de retroalimentación que se llevará a cabo con la finalización de cada capacitación. En primer lugar, al haber concluido su capacitación funcional sobre el uso de la aplicación, el gerente general evaluará si el instructivo brindado por Inthebra cumple con los requisitos necesarios para llevar a cabo las siguientes capacitaciones. En segundo lugar, posteriormente a la capacitación proporcionada a los gerentes de las áreas estratégicas definidas en el plan, el gerente general realizará una simulación del procedimiento de ventas para supervisar el desempeño de los mismos. En última instancia, se controlará la asistencia a las conferencias programadas para capacitar al personal de ventas, y en la conferencia final se efectuará una simulación del proceso de ventas, para verificar el rendimiento del personal.

Tabla 4. Diagrama de implementación.

	Descripción	Tiempo		2021												2022											
		Inicio	Fin	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Plan de acción 1	Creación aplicación móvil que permita seleccionar productos y cargarlos a un carrito de compra con todo lo que necesita el cliente.	1/1/2021	1/3/2021																								
	Vincular la aplicación móvil con el sistema de compras de Redolfi	1/3/2021	10/3/2021																								
	Vincular la aplicación con las formas de pago actuales y mercado pago	10/3/2021	20/3/2021																								
	Mantenimiento y hosting de la aplicación móvil	1/4/2021	31/12/2023																								
	Compra de Smartphones	1/2/2021	1/3/2021																								
	Busqueda, selección y contratación de un plan de telefonía con internet	1/2/2021	1/3/2021																								
	Abono servicio de telefonía	1/3/2021	31/12/2023																								
	Diseño de procedimientos logísticos adecuados al nuevo método de ventas	15/3/2021	1/4/2021																								
Plan acción 2	Desarrollo del social media	1/3/2021	31/12/2021																								
	Diseño grafico de web y redes	1/3/2021	31/12/2021																								
	Análisis de datos e informes estadísticos	1/3/2021	31/12/2021																								
	Campaña publicitaria en Facebook	1/3/2021	31/8/2021																								
Plan de acción 3	Elaboración de un instructivo con las características de la aplicación	1/1/2021	1/3/2021																								
	Capacitación funcional al gerente general en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	10/3/2021																								
	Capacitación al gerente de ventas en el uso de la aplicación móvil	10/3/2021	15/3/2021																								
	Capacitación al personal de ventas en el uso de la aplicación móvil	15/3/2021	1/4/2021																								
	Capacitación al jefe de depósito y logística en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	15/3/2021																								
	Capacitación al gerente de administración en el uso de la aplicación móvil	1/3/2021	1/4/2021																								

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de los planes de acción

El siguiente presupuesto del proyecto, incluye los recursos económicos necesarios para llevar a cabo los planes de acción descritos anteriormente. El mismo, contempla la actualización de precios en base a la inflación, fundamentado en el IPC (índice de precios al consumidor) presentado en el proyecto de Ley 2021 por el Ministerio de Economía de la nación. (Ver anexo 7)

Tabla 5. Presupuesto del proyecto.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO				
Descripción de recursos	2020	2021	2022	2023
Plan de Acción 1				
Creación de la Aplicación móvil	\$ 266.200,00	\$ 266.200,00		
Compra de Smartphones (35 unidades)		\$ 787.500,00		
Abono telefonía e internet (35 dispositivos)		\$ 893.970,00	\$ 1.108.522,80	\$ 1.330.227,36
Mantenimiento de la aplicación móvil		\$ 280.962,00	\$ 360.096,00	\$ 432.115,20
Horas extra Jefe de deposito y logística		\$ 4.090,00		
Total plan de acción 1	\$ 266.200,00	\$ 2.232.722,00	\$ 1.468.618,80	\$ 1.762.342,56
Plan de Acción 2				
Desarrollo y gestión social media		\$ 709.500,00	\$ 818.400,00	\$ 982.080,00
Campaña publicitaria en facebook	\$ 15.000,00			
Total plan de acción 2	\$ 15.000,00	\$ 709.500,00	\$ 818.400,00	\$ 982.080,00
Total de recursos a invertir	\$ 281.200,00	\$ 2.942.222,00	\$ 2.287.018,80	\$ 2.744.422,56
Total Acumulado de recursos a invertir	\$ 281.200,00	\$ 3.223.422,00	\$ 5.510.440,80	\$ 8.254.863,36

Fuente: elaboración propia.

Flujo de fondos del proyecto

Para determinar el crecimiento de los ingresos por e-commerce se realizó un análisis de escenarios, en el que se plantean tres posibles situaciones. Primero, un escenario optimista que responde a una tasa de crecimiento del 106% igual a la presentada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. En segundo lugar, un escenario realista en el cual la empresa no conseguirá igualar dicha tasa de crecimiento en los primeros años ya que se entiende como necesario un tiempo de adaptación a este nuevo canal, por lo que se calcula una tasa de crecimiento del 10% para el primer año, 30% para el segundo y 50% para el tercero. En último lugar, se presenta un escenario pesimista en el que la tasa de crecimiento sería nula y la empresa obtendría como ingresos por e-commerce un 0.7% de la facturación anual (Ver anexo 8).

Finalmente, se realizó la construcción del siguiente flujo de fondos según las tasas de crecimiento del escenario realista, debido a que se lo considera con mayor probabilidad de ocurrencia (para profundizar con respecto a la confección de la tabla 6, ver anexo 9).

Tabla 6. Flujo de fondos del proyecto.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "A.J. & J.A Redolfi SRL"				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 647.332.042	\$ 835.058.334	\$ 1.035.472.335	\$ 1.242.566.802
Planes de acción 1 y 2		\$ 6.429.949	\$ 10.365.078	\$ 18.657.141
TOTAL DE INGRESOS	\$ 647.332.042	\$ 841.488.284	\$ 1.045.837.413	\$ 1.261.223.942
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 497.010.093	\$ 639.412.321	\$ 786.437.420	\$ 938.493.209
Gastos de Comercialización	\$ 23.093.316	\$ 29.790.378	\$ 36.940.069	\$ 44.328.083
Gastos Administrativos	\$ 15.571.237	\$ 20.086.895	\$ 24.907.750	\$ 29.889.300
Gastos Financieros	\$ 80.184.615	\$ 103.438.154	\$ 128.263.311	\$ 153.915.973
Otros Egresos	\$ 1.798.434	\$ 2.319.979	\$ 2.876.774	\$ 3.452.129
Plan de acción 1	\$ 266.200	\$ 2.232.722	\$ 1.468.619	\$ 1.762.343
Plan de acción 2	\$ 15.000	\$ 709.500	\$ 818.400	\$ 982.080
TOTAL DE EGRESOS	\$ 617.938.895	\$ 797.989.950	\$ 981.712.343	\$ 1.172.823.117
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.393.147	\$ 43.498.334	\$ 64.125.070	\$ 88.400.825
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 8.817.944	\$ 13.049.500	\$ 19.237.521	\$ 26.520.248
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 20.575.203	\$ 30.448.834	\$ 44.887.549	\$ 61.880.578

Fuente: elaboración propia.

Indicadores financieros

Tabla 7. Retorno sobre la inversión (ROI)

ROI (Retorno Sobre la Inversión)	
Beneficios	\$ 35.452.167,77
Inversión	\$ 8.254.863,36
ROI en Porcentaje (%)	329%
ROI en pesos (\$)	\$ 3,29

Fuente: elaboración propia.

El retorno sobre la inversión (ROI) cuando los beneficios son de \$ 35.452.167,77 y la inversión es de \$8.254.863,63 es igual a 329%. Es decir que, por cada peso invertido en el proyecto la empresa obtiene \$3,29 pesos de retorno.

Tabla 8. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa interna de retorno (ROI)

VAN (Valor Actual Neto) - TIR (Tasa Interna de Retorno)	
VAN	39.071.800
TIR	291%

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se utilizó como tasa de referencia la Tasa Efectiva Anual (TEA) del 39,83% la cual es equivalente a la Tasa Nominal Anual (TNA) del 34% ofrecida por la colocación de un plazo fijo del Banco Nación a 365 días con capitalización mensual, para una inversión de \$8.254.863,63 (Ver anexo 10). En base al resultado positivo obtenido, al realizar el proyecto se recupera la inversión, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente de \$39.071.800. Por lo tanto, es conveniente efectuar el proyecto.

La Tasa de Retorno Interna (TIR) es mayor a la tasa de descuento, por esta razón al realizar el proyecto se recupera la inversión, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente. En consecuencia, es conveniente efectuar el proyecto.

Capítulo V. Conclusión y recomendaciones

En el presente trabajo sobre la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL se desarrolla una solución para aquellas problemáticas que se dieron a conocer y ralentizan el crecimiento de la misma.

Es notable la falta de una planificación estratégica que otorgue una visión holística de la organización, incluyendo las distintas áreas funcionales que participan en la cadena de valor, como una fuente clave para la generación de la propuesta de valor.

En lo referente a la realización del proyecto, una dificultad es la desactualización de la información financiera de la empresa, ya que, contar con datos actualizados es fundamental para profundizar y ser más precisos en los logros que se esperan obtener con la ejecución del plan de implementación.

Por otro lado, una dimensión importante a considerar es el contexto global comprendido especialmente por la pandemia originada por el virus COVID-19, y las repercusiones económicas que generaron las medidas adoptadas por el gobierno para hacer frente a la misma. Si bien, en Argentina es moneda corriente la incertidumbre macroeconómica y los empresarios lo tienen en claro, la situación atípica de 2020 y posiblemente de los próximos años, es definitivamente un punto a tener en cuenta. Ahora bien, en lo que respecta al microentorno de la empresa, el aprovechamiento de las preferencias de consumo de las personas y el crecimiento del comercio electrónico gracias a este proyecto, representan una oportunidad sólida para diferenciarse y obtener una ventaja frente a la competencia.

Cabe destacar, que una problemática significativa de la empresa es no tener una estrategia de publicidad y comunicación, lo cual puede generar inconvenientes con los clientes actuales y dificulta la adquisición de nuevos clientes, limitando a su vez la penetración en el mercado actual. Respondiendo a esto, con este trabajo se propusieron una serie de lineamientos, estrategias, tácticas y operaciones, que faciliten el camino hacia la visión de la organización, gestionando eficientemente los procedimientos que impactan directamente en las ventas y la relación con los clientes.

Como resultado, se puede inferir que la ejecución del plan estratégico de implementación de e-commerce, recurriendo a la creación de una aplicación para teléfonos móviles inteligentes y al desarrollo del social media, contribuirá a incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorar la comunicación con los clientes, agilizar el proceso de ventas y lograr una mayor participación, siguiendo la estrategia genérica de diferenciación.

Para concluir, es determinante destacar que Redolfi SRL para mantenerse competitiva debe adaptarse a los distintos cambios que pueden presentarse. El crecimiento tanto en la participación del mercado como en el volumen de ventas, expondrá a la empresa a nuevos desafíos que deberá afrontar. De acuerdo con esto, se le recomienda a la empresa la implementación de un software de gestión integral que ayude a encontrar la combinación más productiva y eficiente, entre las actividades clave en la generación de valor y las distintas áreas funcionales. Al mismo tiempo, le concederá a la gerencia y a los directivos una mayor capacidad de control para detectar aquellos aspectos que necesitan mejorar, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones.

Algo semejante ocurre con los recursos humanos. La empresa cuenta con 132 empleados y el crecimiento esperado para los próximos años, podría generar la necesidad de adquirir nuevos recursos. En referencia a esto, se recomienda la creación de un área de recursos humanos, dado que favorecerá a mantener al día todas las reglamentaciones laborales que implica este tipo de recurso y a lograr un óptimo clima laboral. También, posibilitará la formalización de los procesos de selección y creación de programas de inducción para nuevos empleados, lo cual contribuirá a disminuir el margen de error ocasionado por los inconvenientes en el aprendizaje.

Por último, el cambio es un proceso complejo, dinámico y que involucra a toda la organización. Es por ello, que al enfrentar dicho proceso es importante reconocer todos los factores involucrados para poder gestionarlo de la manera más eficiente para la empresa. Si bien no hay un proceso ideal ya que todo tipo de cambio es distinto, se recomienda realizar una planificación estratégica para llevarlo a cabo y aumentar las probabilidades de lograr el objetivo deseado, atendiendo a los distintos tipos de resistencia que puedan presentarse.

Capítulo VI. Referencias

MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO. (20 de marzo de 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO: <https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos>

BEETRACK. (21 de marzo de 2020). ¿Cómo es una empresa 4.0 en logística? [4 Casos Reales] Recuperado el 10 de noviembre, de BEETRACK: <https://www.beetrack.com/es/blog/como-es-empresa-4.0>

INFOLEG. (1 de abril de 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de INFOLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336003/norma.htm>

INDEC. (23 de junio de 2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf

MINISTERIO DE ECONOMÍA. (2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de MINISTERIO DE ECONOMÍA: <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/presentaciongraficadeudapublica>

BCRA. (2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de BCRA: https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

FMI. (24 de junio 2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de FMI: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

INDEC. (20 de agosto de 2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_205E4DBC541B.pdf

CACE. (agosto de 2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de INDEC: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 22 de agosto de 2020, de BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

INDEC. (junio 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/epi_06_20.pdf

INDEC. (24 de agosto de 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (27 de agosto de 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234204/20200828>

COURSERA. (2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de COURSERA GLOBAL SKILLS INDEX: https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/gsi2020_final.pdf

ISO. (2015). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de ISO: <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

Robbins S. P., Coulter M. (2014). *Administración, decimosegunda edición* (págs. 220,221). México: Pearson.

Hill, C. W., Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral, novena edición* (pág. 12). México: Cengage Learning.

Restrepo de O. Luz Stella, Estrada Mejía Sandra, Ballesteros S. Pedro Pablo. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, XVI(44),90-95. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84917316016>

Ordoñez R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas* (pág. 128). Buenos Aires: Ediciones Garnica.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición* (págs. 139, 196). México: Cengage Learning.

Jones C., Motta J., Alderete M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32 (2016) 4-13. Recuperado de 2020 de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>

Capítulo VII. Anexos

Anexo 1. Presupuesto Aplicación para smartphones.



MVA S.A.

Proyecto App
para Distribuidora

Para **Santiago
Scravaglieri**

30 de septiembre de 2020

José Antonio de Sucre, 511
Córdoba, Argentina
+ 54 9 (351) 4219479

CONFIDENCIALIDAD

El material contenido en esta propuesta constituye información propietaria y confidencial de **INTEGRAL**. Al aceptar esta propuesta, el **cliente** acuerda que la información contenida en esta propuesta no será revelada fuera del ámbito de la empresa, y no será duplicada, usada o revelada para ningún otro propósito que no sea el de evaluar esta propuesta.

ACERCA DE INTEGRAL

Somos una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, y nos dedicamos desde 2003 en la creación, desarrollo e implementación de soluciones informáticas que contribuyen a la eficiencia y calidad de gestión de pequeñas y medianas organizaciones.

Nuestras principales actividades son el diseño, desarrollo y actualización permanente de software orientado a la gestión empresarial y la asistencia al cliente para la implementación y utilización eficiente de nuestros productos.

Tenemos presencia nacional hace más de 16 años y múltiples casos de éxito que avalan nuestra experiencia y conocimiento de la industria.

Hemos intervenido en distintos sectores de la economía, lo que permite desarrollar una visión integral en cada nueva implementación, desde empresas en marcha y de gran envergadura o en proceso de expansión, hasta aquellas organizaciones que recién comienzan, contando con un equipo de trabajo consolidado y calificado para realizar proyectos de implementación y asistencia pos-venta.

Contamos con certificaciones ISO 9001 y 90003 que acreditan la calidad en todos los procesos de trabajo, buscando mejorar continuamente nuestro desempeño y cumplir con todos los requisitos para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

OBJETIVO Y ALCANCES DEL PROYECTO

El proyecto consiste en el desarrollo de una aplicación mobile para una empresa distribuidora grande de la provincia de Córdoba, la que cuenta con 6 autoservicios mayoristas en toda la provincia. Los principales clientes son supermercados, despensas de barrios, minimercados y kioscos.

La aplicación en Android y iOS permitirá realizar los pedidos a la empresa, sin necesidad de ir a visitar físicamente los establecimientos. El cliente podrá ingresar a la app y encontrará en ella todos los productos que ofrece la empresa separados por secciones (alimentos, bebidas, congelados, artículos de limpieza, etc), pudiendo llenar un "carrito de compras" para finalizar el pedido.

EL PRIMER Y ÚLTIMO SPRINT

El primer sprint de un proyecto SCRUM con Integra aplica a lo que se conoce como "Sprint 0". El Sprint 0 es clave en la gestión de los proyectos ágiles, ya que lo que se busca no es entregar funcionalidad, sino llevar adelante todo el planteo estratégico del proyecto.

En él se plantean, entre otras cosas, las Historias de Usuario, los Flujos de cada proceso, el Diseño general del Modelo de Datos, el diseño de los mockups (de ser necesario) y las definiciones técnicas y tecnologías de cada módulo.

Es en esta instancia donde se necesitará la mayor colaboración posible del cliente, ya que saldrá a la luz, de manera anticipada, la mayoría de las definiciones y tareas que se necesitan por parte del cliente (provisión de APIs, documentación, validación de diagramas, etc.).

Por otra parte, el último sprint del proyecto corresponde al sprint de la capacitación técnica, mencionada en el inciso anterior.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el presente proyecto, se utilizará la metodología ágil de desarrollo **SCRUM**.

SCRUM consiste de un proceso iterativo e incremental, es decir que el proceso se compone de diferentes iteraciones que se denominan **Sprints**. Al final de cada uno, el cliente obtendrá nuevas funcionalidades del sistema.

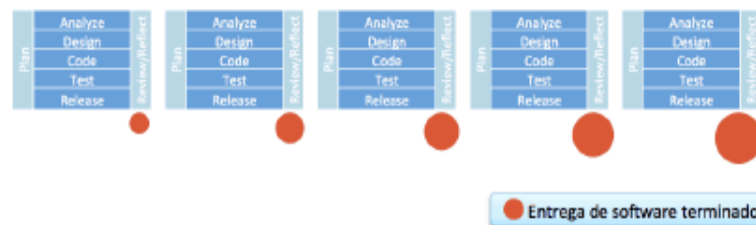
Actualmente, **SCRUM** es la metodología más utilizada para la construcción de software a nivel global. Los **beneficios** de aplicar esta metodología son:

- El cliente sabe en todo momento el estado de avance del proyecto.
- Al final de cada sprint, el cliente es quien priorizará el orden en que se desarrollarán las siguientes funcionalidades.
- El cliente obtiene total transparencia a lo largo del proyecto.
- Fuerte interacción entre el cliente y el equipo, por lo que se capturan mejor los requerimientos y urgencias del cliente.
- El cliente obtiene un equipo dedicado con el que se irá familiarizando constantemente, y que será capaz de incrementar cada vez más su productividad y sinergia conforme avance el proyecto.



APLICACIÓN DE SCRUM EN EL PROYECTO

Para el presente proyecto, se decidió que la duración óptima de cada sprint será de **1 semana**. Esto quiere decir que todo el proceso de desarrollo de la funcionalidad acordada para cada sprint debe ser realizado semanalmente, obteniendo al final de cada uno un **incremento del producto**, como muestra la siguiente imagen:



Cada funcionalidad a desarrollar del producto, en SCRUM, se conoce como **Historia de Usuario** (User Story). Cada una tiene su propia dificultad y estimación de esfuerzo necesario para ser realizada. A su vez, una Épica es un conjunto de historias de usuario que pertenecen a la misma temática.

En el apartado "Alcances del proyecto", las Épicas están representadas como el primer elemento de cada columna, y las Historias de Usuario correspondientes a cada una son los elementos que le subyacen.

Será necesario que el cliente participe de dos ceremonias fundamentales para el correcto desarrollo del proyecto. Se debe acordar un día y hora fijo a la semana para cada una de ellas.

SPRINT PLANNING

Reunión en la cual el cliente y el equipo se ponen de acuerdo qué User Stories se desarrollarán en el siguiente Sprint, así como también el criterio de aceptación de cada una.

SPRINT REVIEW

Reunión en la cual el equipo realizará una muestra de sus avances al cliente. En ella, éste decidirá si está conforme con la funcionalidad entregada por cada User Story, o si es necesario hacerle cambios en el próximo Sprint.

EQUIPO SCRUM ASIGNADO

El equipo de trabajo asignado al proyecto, ejerciendo de manera part-time, es el que se destaca a continuación, con su rol y la correspondiente explicación.

Cabe destacar que **el equipo completo está conformado por personal de Inthegra y personal del cliente (stakeholders)**, por lo que se necesitará también disponibilidad part-time de al menos un responsable para que el equipo de Inthegra pueda resolver sus consultas y así garantizar el desarrollo del proyecto en el tiempo estimado.

STAKEHOLDERS

Son los interesados en que se lleve adelante el proyecto. Generalmente, el grupo de stakeholders está conformado por el cliente y las personas que él designe como responsables. Para este proyecto:

- **Santiago Scravaglieri**

PRODUCT OWNERS (PO)

Son los principales intermediarios entre los stakeholders y el equipo de desarrollo. Son personas con experiencia en la metodología y con gran capacidad para capturar las necesidades de los stakeholders. Para este proyecto:

- **Alejandro Sufotinsky** (Project Manager Inthegra)
- **Maximiliano Cáceres** (Responsable Comercial de soluciones & servicios)

SCRUM MASTER (SM) / TECHNICAL LEADER (TL)

Es la persona que se encarga de la gestión del equipo de desarrollo, lleva adelante las ceremonias SCRUM y tiene un sólido conocimiento de la parte técnica del proyecto. Para este proyecto:

- **Alejandro Sufotinsky** (Project Manager Inthegra)

EQUIPO DE DESARROLLO

Son el motor de todo el proyecto. Ellos se encargan de llevar adelante el análisis, diseño, codificación, testing, securitización y puesta en producción de cada historia de usuario, velando por el futuro del proyecto. Para este proyecto, Inthegra dispondrá de un equipo de **3 desarrolladores Senior Oracle APEX**.

GARANTÍA

Una vez terminado y puesto en producción el proyecto, se proveerá un período de garantía al cliente sin cargo, en el cual se podrán corregir eventuales errores que puedan haber quedado y brindar asistencia telefónica. Este período es de 30 días corridos.

Una vez terminado este período, si el cliente lo desea, se podrá brindar un soporte mensual que se deberá cotizar por separado.

Cualquier cambio o ampliación de alcance queda por fuera tanto de la garantía como del soporte mensual, y deberá ser cotizado por separado.

INVERSIÓN

<i>Inversión Única</i>		
Concepto	Importe	Detalle
<i>Equipo Scrum para el desarrollo de la app (8 sprints)</i>	\$ 440.000	No incluye IVA

<i>Inversión Mensual</i>		
Concepto	Importe	Detalle
<i>Soporte y mantenimiento</i>	\$ 20.000	No incluye IVA

Importante: El tiempo estimado de desarrollo del proyecto es de 2 meses (8 sprints de una semana cada uno).

El cálculo estimado de Sprints necesarios para el desarrollo del proyecto es un cálculo que asume que los alcances del proyecto detallados en el presente documento se mantendrán inalterados a lo largo del mismo. En caso de que el cliente decida realizar cambios o añadir nueva funcionalidad, el mismo se extenderá de a montos semanales conforme sea necesario.

FORMA DE PAGO

<i>Inversión</i>		
Concepto	Importe	Detalle
<i>Inicio del proyecto</i>	\$ 220.000 (+IVA)	50% para dar inicio al proyecto
<i>Fin del proyecto</i>	\$ 220.000 (+IVA)	50% al finalizar el proyecto

TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES

1) Precios

Todos los precios cotizados están expresados en pesos argentinos.

2) Impuestos

Los precios cotizados no incluyen IVA.

3) Inicio del Servicio

Una vez confirmada la aceptación formal de la presente propuesta, INTEGRAL y el cliente coordinarán la fecha de inicio del servicio.

Las Actividades podrán comenzar a partir de la entrega de la Orden de Compra o Anticipo del Proyecto por parte del Cliente.

4) Viáticos

Los viáticos son a cargo del cliente (pasajes, remis/taxis, estacionamientos, alojamiento y comidas fuera de la ciudad de Córdoba).

5) Responsabilidades del Cliente

El cliente forma parte activa del equipo SCRUM para el proyecto desde su rol de Stakeholder, por lo que su colaboración es fundamental para que el proyecto se lleve adelante de la forma más óptima posible. El cliente deberá:

- Participar activamente del proyecto, contestando las dudas y consultas que surjan de los demás integrantes del equipo, y guiándolos en los requerimientos y procesos del negocio.
- Participar de las ceremonias obligatorias, pactadas de antemano, con puntualidad y buena predisposición.
- Mantener una actitud responsable y de respeto con el resto de los integrantes del equipo.
- Abonar los pagos, pactados previamente con Inthegra, en tiempo y forma.
- Revisar y priorizar cada funcionalidad (Historia de Usuario) a desarrollar del producto, expresando sus deseos y necesidades de la manera más clara posible, y consultando en caso que no logre entender alguna.
- Aprobar (o rechazar) cada Historia de Usuario, una vez terminado su desarrollo, basándose en los criterios de aceptación acordados inicialmente con los demás integrantes del equipo.
- Coordinar las Historia de Usuario a desarrollar en cada Sprint y entender que el equipo tiene una velocidad de desarrollo limitada y variable.
- Entender que un proyecto de software puede tener cambios, y que mientras más temprano se los aborde, menor será el impacto en la extensión del proyecto.

6) Capacitación funcional

La capacitación funcional de la aplicación, incluida en el presupuesto, se efectuará sólo para el Líder de Proyecto Interno designado, quien participará de las pruebas de funcionalidad de la aplicación, y la misma será sólo en el uso del aplicativo.

7) Factores Claves de Éxito

El desarrollo y puesta en marcha de un proyecto de estas características implica un fuerte compromiso tanto del personal de IntheGra como de los responsables por parte del Cliente. El éxito de este proyecto conjunto depende de la claridad de los objetivos y expectativas definidas, así como del cumplimiento en tiempo y forma de las tareas y responsabilidades definidas para cada uno de los integrantes.

A continuación, detallamos los puntos más importantes que, de acuerdo a nuestra experiencia, constituyen los factores claves de éxito de todo proyecto de implementación de aplicaciones:

- Fuerte compromiso de las partes en la implementación del desarrollo.
- Disposición de los requerimientos mínimos de hardware para lograr un correcto funcionamiento del ambiente establecido.
- Difusión en la organización del Nueva Proyecto y todo el Alcance de los Requerimientos.
- Conocimiento de los beneficios de los Nuevos Requerimientos y Módulos de la aplicación por parte de sus usuarios.
- Asignación de un líder que realice el monitoreo de la post-implementación de los Requerimientos y Módulos para que verifique el correcto cumplimiento de las expectativas inicialmente definidas.

8) Confidencialidad de Precios

Los precios incluidos en la presente propuesta son información propietaria y confidencial de IntheGra. Su divulgación sin previo consentimiento escrito de IntheGra viola dicha confidencialidad. El cliente se compromete a no divulgar los precios de la presente propuesta y tomará los recaudos necesarios para que los mismos sólo sean informados a aquellos empleados que necesiten conocerlos para la evaluación de la parte comercial de la presente propuesta.

9) Validez de la propuesta

La presente propuesta tiene validez por 30 días.

DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente, ambas partes aceptan los alcances de los servicios profesionales y las condiciones comerciales presentadas en este presupuesto.

Nombre


Cargo

Una copia del Documento de Firma y/o una Orden de Compra (OC) válida debe ser enviada a:

INTEGRA
Sucre 511, Ciudad de Córdoba, Argentina

Por favor enviar la OC original a: info@integra.com.ar

Anexo 2. Precio Smartphones.



Nuevo | 572 vendidos ♥

Xiaomi Redmi 9A Dual SIM 32 GB gris granito 2 GB RAM

\$ 22.500

Memoria interna: **32 GB**

128 GB 32 GB 64 GB

Memoria RAM: **2 GB**

2 GB 3 GB 4 GB

Color: **Gris granito**

Opciones de compra:
59 productos nuevos desde \$22.500

Anexo 3. Servicio de telefonía e internet.

Empresas ▾

Claro 🔍 ☰

📱 Planes Control

Control 8 gigas

\$1.650 / mes

- 8 gigas de internet + WhatsApp gratis.
- Llamadas ilimitadas a todos los Claro.
- 3.000 minutos a otras compañías.
- SMS ilimitados.
- Larga Distancia Internacional bonificada en América.
- Excedentes: Una vez consumida la capacidad contratada por la empresa, los usuarios de las líneas pueden recargar saldo y contratar PACKS DE INTERNET en claro.com.ar/packsdatos
- Establecimiento de llamada incluido: \$2,50
- Segundo incluido: \$0,0833

Anexo 4. Escala salarial empleados de comercio. Cálculo de horas extra.

FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
OCTUBRE/2020 a MARZO/2021



MAESTRANZA

	A	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	B	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	C	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL
INICIAL	41.790,08		5.000,00	46.790,08	41.925,50		5.000,00	46.925,50	42.400,06		5.000,00	47.400,06
1	41.790,08	417,90	5.050,00	47.257,98	41.925,50	419,26	5.050,00	47.394,76	42.400,06	424,00	5.050,00	47.874,06
2	41.790,08	835,80	5.100,00	47.725,88	41.925,50	838,51	5.100,00	47.864,01	42.400,06	848,00	5.100,00	48.348,06
3	41.790,08	1.253,70	5.150,00	48.193,78	41.925,50	1.257,77	5.150,00	48.333,27	42.400,06	1.272,00	5.150,00	48.822,06
4	41.790,08	1.671,60	5.200,00	48.661,68	41.925,50	1.677,02	5.200,00	48.802,52	42.400,06	1.696,00	5.200,00	49.296,06
5	41.790,08	2.089,50	5.250,00	49.129,58	41.925,50	2.096,28	5.250,00	49.271,78	42.400,06	2.120,00	5.250,00	49.770,06
6	41.790,08	2.507,40	5.300,00	49.597,48	41.925,50	2.515,53	5.300,00	49.741,03	42.400,06	2.544,00	5.300,00	50.244,06
7	41.790,08	2.925,31	5.350,00	50.065,39	41.925,50	2.934,79	5.350,00	50.210,29	42.400,06	2.968,00	5.350,00	50.718,06
8	41.790,08	3.343,21	5.400,00	50.533,29	41.925,50	3.354,04	5.400,00	50.679,54	42.400,06	3.392,00	5.400,00	51.192,06
9	41.790,08	3.761,11	5.450,00	51.001,19	41.925,50	3.773,30	5.450,00	51.148,80	42.400,06	3.816,01	5.450,00	51.666,07
10	41.790,08	4.179,01	5.500,00	51.469,09	41.925,50	4.192,55	5.500,00	51.618,05	42.400,06	4.240,01	5.500,00	52.140,07
11	41.790,08	4.596,91	5.550,00	51.936,99	41.925,50	4.611,81	5.550,00	52.087,31	42.400,06	4.664,01	5.550,00	52.614,07
12	41.790,08	5.014,81	5.600,00	52.404,89	41.925,50	5.031,06	5.600,00	52.556,56	42.400,06	5.088,01	5.600,00	53.088,07
13	41.790,08	5.432,71	5.650,00	52.872,79	41.925,50	5.450,32	5.650,00	53.025,82	42.400,06	5.512,01	5.650,00	53.562,07
14	41.790,08	5.850,61	5.700,00	53.340,69	41.925,50	5.869,57	5.700,00	53.495,07	42.400,06	5.936,01	5.700,00	54.036,07
15	41.790,08	6.268,51	5.750,00	53.808,59	41.925,50	6.288,83	5.750,00	53.964,33	42.400,06	6.360,01	5.750,00	54.510,07
16	41.790,08	6.686,41	5.800,00	54.276,49	41.925,50	6.708,08	5.800,00	54.433,58	42.400,06	6.784,01	5.800,00	54.984,07
17	41.790,08	7.104,31	5.850,00	54.744,39	41.925,50	7.127,34	5.850,00	54.902,84	42.400,06	7.208,01	5.850,00	55.458,07
18	41.790,08	7.522,21	5.900,00	55.212,29	41.925,50	7.546,59	5.900,00	55.372,09	42.400,06	7.632,01	5.900,00	55.932,07
19	41.790,08	7.940,12	5.950,00	55.680,20	41.925,50	7.965,85	5.950,00	55.841,35	42.400,06	8.056,01	5.950,00	56.406,07
20	41.790,08	8.358,02	6.000,00	56.148,10	41.925,50	8.385,10	6.000,00	56.310,60	42.400,06	8.480,01	6.000,00	56.880,07
21	41.790,08	8.775,92	6.050,00	56.616,00	41.925,50	8.804,36	6.050,00	56.779,86	42.400,06	8.904,01	6.050,00	57.354,07
22	41.790,08	9.193,82	6.100,00	57.083,90	41.925,50	9.223,61	6.100,00	57.249,11	42.400,06	9.328,01	6.100,00	57.828,07
23	41.790,08	9.611,72	6.150,00	57.551,80	41.925,50	9.642,87	6.150,00	57.718,37	42.400,06	9.752,01	6.150,00	58.302,07
24	41.790,08	10.029,62	6.200,00	58.019,70	41.925,50	10.062,12	6.200,00	58.187,62	42.400,06	10.176,01	6.200,00	58.776,07
25	41.790,08	10.447,52	6.250,00	58.487,60	41.925,50	10.481,38	6.250,00	58.656,88	42.400,06	10.600,02	6.250,00	59.250,08
26	41.790,08	10.865,42	6.300,00	58.955,50	41.925,50	10.900,63	6.300,00	59.126,13	42.400,06	11.024,02	6.300,00	59.724,08
27	41.790,08	11.283,32	6.350,00	59.423,40	41.925,50	11.319,89	6.350,00	59.595,39	42.400,06	11.448,02	6.350,00	60.198,08
28	41.790,08	11.701,22	6.400,00	59.891,30	41.925,50	11.739,14	6.400,00	60.064,64	42.400,06	11.872,02	6.400,00	60.672,08
29	41.790,08	12.119,12	6.450,00	60.359,20	41.925,50	12.158,40	6.450,00	60.533,90	42.400,06	12.296,02	6.450,00	61.146,08
30	41.790,08	12.537,02	6.500,00	60.827,10	41.925,50	12.577,65	6.500,00	61.003,15	42.400,06	12.720,02	6.500,00	61.620,08
31	41.790,08	12.954,92	6.550,00	61.295,00	41.925,50	12.996,91	6.550,00	61.472,41	42.400,06	13.144,02	6.550,00	62.094,08
32	41.790,08	13.372,83	6.600,00	61.762,91	41.925,50	13.416,16	6.600,00	61.941,66	42.400,06	13.568,02	6.600,00	62.568,08
33	41.790,08	13.790,73	6.650,00	62.230,81	41.925,50	13.835,42	6.650,00	62.410,92	42.400,06	13.992,02	6.650,00	63.042,08
34	41.790,08	14.208,63	6.700,00	62.698,71	41.925,50	14.254,67	6.700,00	62.880,17	42.400,06	14.416,02	6.700,00	63.516,08
35	41.790,08	14.626,53	6.750,00	63.166,61	41.925,50	14.673,92	6.750,00	63.349,42	42.400,06	14.840,02	6.750,00	63.990,08

ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO. LA ASIGNACION EXTRAORDINARIA NO REMUNERATIVA INCLUYE ANTIGÜEDAD.

PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES REMUNERATIVAS Y NO REMUNERATIVAS DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL CONVENIO N° 130/75.

FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO
OCTUBRE/2020 a MARZO/2021

ADMINISTRATIVO

	A	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	B	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	C	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL
INICIAL	42.298,45		5.000,00	47.298,45	42.501,96		5.000,00	47.501,96	42.705,33		5.000,00	47.705,33
1	42.298,45	422,98	5.050,00	47.771,43	42.501,96	425,02	5.050,00	47.976,98	42.705,33	427,05	5.050,00	48.182,38
2	42.298,45	845,97	5.100,00	48.244,42	42.501,96	850,04	5.100,00	48.452,00	42.705,33	854,11	5.100,00	48.659,44
3	42.298,45	1.268,95	5.150,00	48.717,40	42.501,96	1.275,06	5.150,00	48.927,02	42.705,33	1.281,16	5.150,00	49.136,49
4	42.298,45	1.691,94	5.200,00	49.190,39	42.501,96	1.700,08	5.200,00	49.402,04	42.705,33	1.708,21	5.200,00	49.613,54
5	42.298,45	2.114,92	5.250,00	49.663,37	42.501,96	2.125,10	5.250,00	49.877,06	42.705,33	2.135,27	5.250,00	50.090,60
6	42.298,45	2.537,91	5.300,00	50.136,36	42.501,96	2.550,12	5.300,00	50.352,08	42.705,33	2.562,32	5.300,00	50.567,65
7	42.298,45	2.960,89	5.350,00	50.609,34	42.501,96	2.975,14	5.350,00	50.827,10	42.705,33	2.989,37	5.350,00	51.044,70
8	42.298,45	3.383,88	5.400,00	51.082,33	42.501,96	3.400,16	5.400,00	51.302,12	42.705,33	3.416,43	5.400,00	51.521,76
9	42.298,45	3.806,86	5.450,00	51.555,31	42.501,96	3.825,18	5.450,00	51.777,14	42.705,33	3.843,48	5.450,00	51.998,81
10	42.298,45	4.229,85	5.500,00	52.028,30	42.501,96	4.250,20	5.500,00	52.252,16	42.705,33	4.270,53	5.500,00	52.475,86
11	42.298,45	4.652,83	5.550,00	52.501,28	42.501,96	4.675,22	5.550,00	52.727,18	42.705,33	4.697,59	5.550,00	52.952,92
12	42.298,45	5.075,81	5.600,00	52.974,26	42.501,96	5.100,24	5.600,00	53.202,20	42.705,33	5.124,64	5.600,00	53.429,97
13	42.298,45	5.498,80	5.650,00	53.447,25	42.501,96	5.525,25	5.650,00	53.677,21	42.705,33	5.551,69	5.650,00	53.907,02
14	42.298,45	5.921,78	5.700,00	53.920,23	42.501,96	5.950,27	5.700,00	54.152,23	42.705,33	5.978,75	5.700,00	54.384,08
15	42.298,45	6.344,77	5.750,00	54.393,22	42.501,96	6.375,29	5.750,00	54.627,25	42.705,33	6.405,80	5.750,00	54.861,13
16	42.298,45	6.767,75	5.800,00	54.866,20	42.501,96	6.800,31	5.800,00	55.102,27	42.705,33	6.832,85	5.800,00	55.338,18
17	42.298,45	7.190,74	5.850,00	55.339,19	42.501,96	7.225,33	5.850,00	55.577,29	42.705,33	7.259,91	5.850,00	55.815,24
18	42.298,45	7.613,72	5.900,00	55.812,17	42.501,96	7.650,35	5.900,00	56.052,31	42.705,33	7.686,96	5.900,00	56.292,29
19	42.298,45	8.036,71	5.950,00	56.285,16	42.501,96	8.075,37	5.950,00	56.527,33	42.705,33	8.114,01	5.950,00	56.769,34
20	42.298,45	8.459,69	6.000,00	56.758,14	42.501,96	8.500,39	6.000,00	57.002,35	42.705,33	8.541,07	6.000,00	57.246,40
21	42.298,45	8.882,67	6.050,00	57.231,12	42.501,96	8.925,41	6.050,00	57.477,37	42.705,33	8.968,12	6.050,00	57.723,45
22	42.298,45	9.305,66	6.100,00	57.704,11	42.501,96	9.350,43	6.100,00	57.952,39	42.705,33	9.395,17	6.100,00	58.200,50
23	42.298,45	9.728,64	6.150,00	58.177,09	42.501,96	9.775,45	6.150,00	58.427,41	42.705,33	9.822,23	6.150,00	58.677,56
24	42.298,45	10.151,63	6.200,00	58.650,08	42.501,96	10.200,47	6.200,00	58.902,43	42.705,33	10.249,28	6.200,00	59.154,61
25	42.298,45	10.574,61	6.250,00	59.123,06	42.501,96	10.625,49	6.250,00	59.377,45	42.705,33	10.676,33	6.250,00	59.631,66
26	42.298,45	10.997,60	6.300,00	59.596,05	42.501,96	11.050,51	6.300,00	59.852,47	42.705,33	11.103,39	6.300,00	60.108,72
27	42.298,45	11.420,58	6.350,00	60.069,03	42.501,96	11.475,53	6.350,00	60.327,49	42.705,33	11.530,44	6.350,00	60.585,77
28	42.298,45	11.843,57	6.400,00	60.542,02	42.501,96	11.900,55	6.400,00	60.802,51	42.705,33	11.957,49	6.400,00	61.062,82
29	42.298,45	12.266,55	6.450,00	61.015,00	42.501,96	12.325,57	6.450,00	61.277,53	42.705,33	12.384,55	6.450,00	61.539,88
30	42.298,45	12.689,54	6.500,00	61.487,99	42.501,96	12.750,59	6.500,00	61.752,55	42.705,33	12.811,60	6.500,00	62.016,93
31	42.298,45	13.112,52	6.550,00	61.960,97	42.501,96	13.175,61	6.550,00	62.227,57	42.705,33	13.238,65	6.550,00	62.493,98
32	42.298,45	13.535,50	6.600,00	62.433,95	42.501,96	13.600,63	6.600,00	62.702,59	42.705,33	13.665,71	6.600,00	62.971,04
33	42.298,45	13.958,49	6.650,00	62.906,94	42.501,96	14.025,65	6.650,00	63.177,61	42.705,33	14.092,76	6.650,00	63.448,09
34	42.298,45	14.381,47	6.700,00	63.379,92	42.501,96	14.450,67	6.700,00	63.652,63	42.705,33	14.519,81	6.700,00	63.925,14
35	42.298,45	14.804,46	6.750,00	63.852,91	42.501,96	14.875,69	6.750,00	64.127,65	42.705,33	14.946,87	6.750,00	64.402,20

ANTIGÜEDAD: ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO. LA ASIGNACION EXTRAORDINARIA NO REMUNERATIVA INCLUYE ANTIGÜEDAD.

PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES REMUNERATIVAS Y NO REMUNERATIVAS DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION COMPLEMENTARIA ESTABLECIDA POR EL ART. 40° DEL CONVENIO N° 130/75.

Asignación complementaria.

Art. 40°.- Las empresas abonarán al personal comprendido en la presente convención una asignación mensual por asistencia y puntualidad equivalente a la doceava parte de la remuneración del mes, la que hará efectiva en la misma oportunidad en que se abone la remuneración mensual.

Para ser acreedor al beneficio, el trabajador no podrá haber incurrido en más de una ausencia en el mes, no computándose como tal las debidas a enfermedad, accidente, vacaciones o licencia legal o convencional.


NOTA: La Res. M.T.S.S. 170/84 declaró que la asignación especial remunerativa estatuida por el Art. 5° del dto. 1522/84, debe ser tenida en cuenta para liquidar la asignación mensual por asistencia y puntualidad establecida por el Art. 40 de la convención colectiva de trabajo 130/75.

En función de los montos establecidos por la Federación Argentina de empleados de comercio y servicios “FAECYS” y en base a la categoría correspondiente al jefe de logística de la empresa (Administrativo B), se procede a estimar el costo de las horas extras necesarias para llevar a cabo la táctica planteada.

Categoría: Administrativo B.	
Periodo: Octubre 2020 a Marzo 2021	
Haberes	Remunerativo
Básico	\$ 42.501,96
Antigüedad 10 años	\$ 4.250,20
Presentismo 12%	\$ 5.610,26
Total Bruto	\$ 52.362,42

Categoría: Administrativo B.		
Periodo: Octubre 2020 a Marzo 2021		
Concepto	Horas	\$
100% Sueldo Bruto p/hora	1	\$ 272,72
50% Sueldo Bruto p/hora	1	\$ 136,36
Hora extra 100%	6	\$ 1.636,33
Hora extra 50%	18	\$ 2.454,49
Total horas extra a pagar		\$ 4.090,81

Anexo 5. Presupuesto desarrollo del social media.



PRESUPUESTO DE TRABAJO

A.J. & J.A Redolfi SRL

GESTIÓN DE MEDIOS DIGITALES

- 🍷 Desarrollo y ejecución de estrategia de Social Media (Facebook, Instagram y Google ads)
- 🍷 Calendarización, posteos, y moderación.
- 🍷 Gestión y ejecución de Pauta segmentada. Campañas pagas y orgánicas para la difusión de novedades.
- 🍷 Producción de contenido afín (a partir de material provisto por el cliente).

Vórtice se ocuparía de llevar a cabo las tareas de:

1. Publicación del contenido "a demanda".
2. Respuesta de mensajes/comentarios.
3. Moderación del canal.

Además:


- 🍷 Diseño gráfico para web y redes.

Se realizarán informes frecuentes con información de:

- 🍷 Interacción del público con los contenidos.
- 🍷 Estadísticas de impacto.

A partir de allí, periódicamente se establecerán cursos de acción y niveles de ajuste.

Av. Pablo Ricchieri 3331 - Córdoba, Argentina
 f @somosvortice t @somosvorticeok
 www.somosvortice.com.ar

SOMOSVÓRTICE 



Honorarios Profesionales

\$ 55.000 (pesos cincuenta y cinco mil) finales mensuales por 12 (doce) meses (Marzo 2021 – Marzo 2022).

Incluye:

- 🍷 Todo lo detallado en la presente propuesta.

No Incluye:

- 🍷 Producción de fotos o videos propios.
- 🍷 Inversión en Pauta Publicitaria (a convenir con el cliente).

VALIDEZ: El presente presupuesto tiene validez de 10 días.

Fecha de la Propuesta: 20/10/2020.

Av. Pablo Ricchieri 3331 - Córdoba, Argentina
📞 @somosvortice 📧 @somosvorticeok
www.somosvortice.com.ar


SOMOSVÓRTICE 

Anexo 6. Presupuesto campaña publicitaria Facebook.

Crear nueva campaña ✕

Elige un objetivo de la campaña
[Más información](#)

<p>Reconocimiento</p> <p><input type="radio"/> Reconocimiento de marca</p> <p><input type="radio"/> Alcance</p>	<p>Consideración</p> <p><input type="radio"/> Tráfico</p> <p><input type="radio"/> Interacción</p> <p><input checked="" type="radio"/> Instalaciones de la app</p> <p><input type="radio"/> Reproducciones de video</p> <p><input type="radio"/> Generación de clientes potenciales</p> <p><input type="radio"/> Mensajes</p>	<p>Conversión</p> <p><input type="radio"/> Conversiones</p> <p><input type="radio"/> Ventas del catálogo</p> <p><input type="radio"/> Tráfico en el negocio</p>
---	---	---



Cancelar Continuar

Presupuesto y calendario

Presupuesto

Presupuesto total	▼	\$15.000,00	ARS
-------------------	---	-------------	-----

Fecha de inicio

1/3/2021	🕒 09:00
Hora de San Luis	

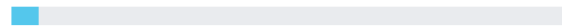
Finalización

31/8/2021	🕒 16:16
Hora de San Luis	

Resultados diarios estimados

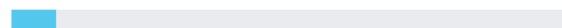
Alcance ⓘ

1,4K - 4,1K



Clics en el enlace ⓘ

15 - 44



La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

[¿Te resultaron útiles estas estimaciones?](#)

Anexo 7. Índice de precios al consumidor (IPC). Proyecto de Ley 2021. Ministerio de Economía de la nación.

Proyecciones de precios y tipo de cambio

Diciembre de cada año

Variable	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023
IPC	Var. % i.a.	53,8%	32,0%	29,0%	24,0%	20,0%
TCN	\$/USD	59,9	81,4	102,4	124,8	146,6

Fuente: Ministerio de Economía

Anexo 8. Análisis de escenarios para el incremento de ingresos por e-commerce.

En cada uno de los escenarios, a la hora de estimar de las proyecciones, se utilizó como tasa de referencia el porcentaje de ventas por canales online del 0,7% del INDEC, para autoservicios mayoristas.

Análisis de escenarios (incremento de ingresos por e-commerce)							
OPTIMISTA: crecimiento 106%							
2020		2021		2022		2023	
0,70%	0,007	1,44%	0,014	2,97%	0,0297	6,12%	0,0612
REALISTA: Crecimiento 10% en 2021, 30% en 2022 y 50% en 2023							
2020		2021		2022		2023	
0,70%	0,007	0,77%	0,0077	1,00%	0,0100	1,50%	0,0150
PESIMISTA: Sin crecimiento							
2020		2021		2022		2023	
0,70%	0,007	0,70%	0,007	0,70%	0,007	0,70%	0,007

Anexo 9. Formulación del flujo de fondos.

En el siguiente enlace se encuentra adjunto un archivo Excel con la confección del flujo de fondos:

https://drive.google.com/file/d/1BF81ITfX3NJOhq_Pu1SdhFeVJdSMA_d8/view?usp=sharing

Anexo 10. Simulador plazo fijo en pesos Banco Nación.

Home > Personas > Inversiones > Plazo Fijo

Simulador Plazo Fijo en Pesos

Canal	Sucursal	Electrónico o Web
Plazo	365 días	365 días
Capital	\$8.254.864	\$8.254.864
Intereses ganados	\$2.806.653,76	\$2.806.653,76
Monto total	\$11.061.517,76	\$11.061.517,76
TNA	34,00%	34,00%