

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Planificación estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Baigorria Nahuel Nicolás

41.481.193

Legajo: ADM04843

Tutor: Rinero Sofía

Córdoba

Noviembre 2020

Agradecimiento

Les agradezco profundamente a mi familia que cada día me impulsa a afrontar nuevos desafíos.

Resumen

En el presente trabajo final de grado, se propone un plan estratégico aplicado a la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, la cual pertenece a la industria de distribución y autoservicios mayoristas. Con el objetivo de aprovechar la oportunidad que se manifiesta a partir del vertiginoso crecimiento del Mercado de e-commerce, y el escaso desarrollo que presenta la Empresa en este canal de comercialización, se persigue a través de la implementación de un plan estratégico de expansión, aumentar las ventas a partir del desarrollo del mencionado canal, buscando captar nuevos clientes, mejorando la calidad de atención de los mismos; potenciando las ventajas competitivas que ya posee la Compañía. La aplicación de este plan implica un alto retorno de la inversión en un plazo de tres años, que, si bien requerirá un considerable desembolso de fondos para la Empresa, sus beneficios se verán reflejados en los flujos futuros positivos.

Palabras claves

Planificación estratégica, e-commerce, estrategia de expansión, satisfacción del cliente, capacitación de la fuerza de ventas.

Abstract

In the present final degree project, a strategic plan is applied to the A.J. & J.A. Redolfi SRL, which belongs to the wholesale distribution and self-service industry. In order to take advantage of the opportunity that manifests itself from the vertiginous growth of the e-commerce market, and the lack of development that the Company presents in this marketing channel, it is pursued through the implementation of a strategic expansion plan, increasing sales from the development of the aforementioned channel, seeking to attract new customers, improving their quality of service; enhancing the competitive advantages that the Company already has. The application of this plan implies a high return on investment within a period of three years, which, although it will require a considerable disbursement of funds for the Company, its benefits will be reflected in the future positive flows.

Keywords

Strategic planning, e-commerce, expansion strategy, customer satisfaction, sales force training.

Índice

Agradecimiento	2
Resumen	3
Palabras claves	3
Abstract	3
Keywords	3
Índice	4
Índice de gráficos y tablas	8
Introducción	9
Análisis de situación	12
Macroentorno	12
Pestel	12
Factores políticos	12
Factores económicos	13
Factores sociales	15
Factores tecnológicos	16
Factores ecológicos	17
Factores legales	17
Microentorno	17
Fuerzas de Porter	17
Poder de negociación de los proveedores	17
Poder de negociación de los clientes	18
Amenaza de nuevos competidores	18
Amenaza de productos o servicios sustitutos	18

Rivalidad entre competidores	18
Análisis de Mercado	19
Análisis de la organización	19
Misión	19
Visión	20
Valores	20
Organigrama	20
Cadena de Valor	21
Actividades Principales	21
Logística de Entrada	21
Operaciones	21
Logística de Salida	21
Comercialización y Ventas	22
Servicios de Post-ventas	23
Actividades de Soporte	23
Compras	23
Desarrollo de Tecnología	24
Gestión de Recursos Humanos	24
Infraestructura Institucional	24
Marco Teórico	26
Diagnóstico	30
Plan de Implementación	32
Propuesta de aplicación	32
Misión	32

Visión	32
Valores	32
Objetivo general	32
Justificación del Objetivo General	32
Objetivos Específicos	33
Justificación de Objetivos Específicos	34
Planes de Acción	35
Plan de acción I, objetivos específicos N° 1 y 4.	35
Plan de acción II, objetivos específicos N° 2 y 3.	36
Plan de acción III, objetivos específicos N° 5	36
Diagrama de Gantt	37
Presupuesto de planes de acción	38
Análisis de Escenarios	38
Flujo de caja proyectado	39
Cálculo del ROI	39
Cálculo del VAN y la TIR	40
Conclusiones y recomendaciones	41
Referencias	43
Anexos	47
Anexo I: Costos y formatos de la capacitación brindada por la empresa ECOP.	47
Anexo II: Costos de diseñar, mantener y personalizar una página web, además de el de mantener un dominio y hosting de la misma, proporcionados por la empresa EDR-WEB.	49
Anexo III: Escala salarial de empleados de comercio vigentes para octubre del 2020.	52

Anexo IV: Artículo 40 del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio (presentismo).	53
Anexo V: Tabla de aportes y contribuciones proporcionadas por AFIP.	53
Anexo VI: Cálculo del salario de un empleado de comercio categoría A.	54
Anexo VII: Precio tentativo de un escritorio que reúne las características necesarias para el desarrollo del plan propuesto.	54
Anexo VIII: Precio tentativo de una notebook con las especificaciones necesarias para llevar a cabo el trabajo propuesto.	55
Anexo IX: Curso de marketing y publicidad digital, de la Universidad Empresarial Siglo21.	55
Anexo X: Presupuestos dados por la empresa Dam Squad de campaña publicitaria y manejo, mantenimiento, e e-mail marketing.	56
Anexo XI: Link del diagrama de tareas ampliado subido a Google Drive	56
Anexo XII: Link del diagrama de Gantt ampliado subido a Google Drive	56
Anexos XIII: Proyecciones de precios y tipo de cambio anunciado en la ley del presupuesto por el Ministerio de Economía.	57
Anexo XIV: Análisis de escenario. Flujo de caja pesimista / realista / optimista.	57
Flujo de caja pesimista	57
Flujo de caja realista	58
Flujo de caja optimista	59
Anexo XV: Análisis de adquisición de nuevos clientes.	60
Anexo XVI: Ejemplo de encuesta de satisfacción del cliente.	60

Índice de gráficos y tablas

- <i>Ilustración 1. Estructura de la población por sexo y grupo quinquenal de edad. Total, del país. Año 2025.</i>	15
- <i>Ilustración 2. Organigrama de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL.</i>	20
- <i>Tabla 1. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 1 y 4.</i>	35
- <i>Tabla 2. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 2 y 3.</i>	36
- <i>Tabla 3. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 5.</i>	36
- <i>Ilustración 3. Diagrama de Gantt</i>	37
- <i>Tabla 4. Cuadro de presupuesto de planes de acción y recursos económicos a emplear.</i>	38
- <i>Tabla 5. Flujo de caja proyectado</i>	39
- <i>Tabla 6. Cuadro de cálculo de ROI</i>	40
- <i>Tabla 7. Cuadro de cálculo de VAN y la TIR</i>	40

Introducción

En el presente trabajo, se desarrolla un reporte de caso aplicado a la empresa AJ & JA Redolfi SRL. Su objetivo principal es la comercialización y la distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba y Río Cuarto.

La organización tiene su precedente en el año 1959, en donde los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al cual denominaron Redolfi Hermanos, ubicado en la localidad de James Craik, en el departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba. El primero de los hermanos, se dedicó a la distribución y comercialización de mercadería a localidades colindantes; el segundo de ellos a la atención de la sucursal situada en James Craik.

En el año 1975, los hermanos disuelven su negocio en común acuerdo, quedándose Miguel con la librería y el bazar y Alonso con la distribución mayorista de golosinas y tabaco. En el mismo año, Alonso Jacobo Redolfi junto con su hijo Jose A. Redolfi conforman Alonso J. y Jose A. Redolfi Sociedad de Hecho. Durante 1976 y 1987 la empresa expande su negocio gracias a la compra de la empresa Feres y la obtención de la exclusividad para distribuir los productos de Massalin Particulares; posteriormente en 1990 se constituyó una nueva forma societaria que se conserva hasta el presente, denominada Alonso J. y José A. Redolfi SRL. Durante 1993 se creó una nueva sociedad, bajo control de la empresa madre, denominada Distribuidora Redolfi SRL, dedicada a la distribución de helados y productos congelados. En el año 2014, se vieron obligados a cerrar una de las sucursales debido a que un incendio ocasionó la destrucción total de la sucursal con pérdidas que llevaron a la no reapertura de la misma. Actualmente, la Compañía se encuentra conformada por José Redolfi con el 85% de las cuotas partes y el 15% restante distribuido entre sus 3 hijos Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi.

La organización presenta ciertas deficiencias en algunas áreas, las cuales se detallarán en los siguientes párrafos. Para una lectura amena se introducirán de acuerdo a su división departamental:

En el área de recursos humanos se destaca que, no poseen reclutamiento del personal estandarizado ni un proceso de inducción y de capacitaciones programadas, como tampoco encuestas al personal y programas de desarrollo de puestos y ascensos.

En cuanto al área de finanzas, no poseen un sistema contable ni se realiza un análisis de solvencia a los clientes actuales y potenciales.

Al referirse al área de operaciones, no se halla un sistema de control de stock. Se observa que determinados insumos no se adquieren bajo el nombre de la empresa y cuentan con un escaso análisis de siniestralidad.

Finalmente, en el área de marketing, la página web junto con las publicaciones en Facebook, no se encuentran regidas de manera sincrónica hacia el comercio B2B. Tampoco se detecta un programa de fidelización de clientes ni una estrategia de publicidad planificada hacia el público target, como tampoco se realizan análisis de mercado.

El e-commerce a nivel mundial representó un 3,9% del PBI en el año 2019 y en Argentina, esbozó un valor de 1,7% en el mismo período. En el caso del 2020 se proyecta un crecimiento del 0,5% a nivel mundial; estableciendo así que el e-commerce representará en el 2020 un 4,4% del PBI y en Argentina se proyecta un crecimiento del 1,3% llegando a representar el 3% del PBI. Dicho esto, se observa que la brecha entre Argentina y el resto del mundo, en lo que respecta al comercio digital se reduce paulatinamente. (CAS, 2020).

En los últimos años, se esbozó un crecimiento en la facturación del comercio electrónico. En Argentina, en el año 2016, la facturación fue de 102.700; en 2017, 156.300; en 2018, 229.760 (CASE, 2018); en 2019, 403.278, expresado en millones de pesos. (CASE, 2019). En cuanto a la facturación para el primer semestre del 2020, la misma asciende a 314.602 millones de pesos, 92.000.000 de unidades vendidas y 54.000.000 de órdenes de compras en contraposición a 2019 que fue de 152.619 millones de pesos, 56.500.000 de unidades vendidas y 42.000.000 de órdenes de compras, lo que evidencia un crecimiento interanual del 106%, 63% y 30% respectivamente. (CASE, 2020).

A partir de lo descripto anteriormente, se procederá a la elaboración de una estrategia de expansión que se centrará en el creciente mercado de e-commerce, aprovechando las economías de escala que posee la Compañía, buscando potenciar las ventajas competitivas de tiempos de entrega acotados, asesoramiento comercial y mostrando de una manera más rápida el mix de productos, buscando así diferenciarse del resto de sus competidores. Para llevar a cabo la estrategia con éxito, se deberán mejorar algunos de los aspectos descriptos en los párrafos precedentes.

La planificación estratégica será clave al momento de expandirse en el mercado e-commerce. Una compañía que es líder en este rubro y en la distribución de productos, es Amazon. (Denia, C, 2019). Esta empresa se enfoca en estrategias que le permiten obtener el mayor rédito posible en ventas on-line y es parámetro a seguir en cuanto se refiere a la metodología comercial, a la aplicación de la logística 4.0 en sus centros de distribución los cuales integran tecnologías al sistema de administración de inventarios, como así también posee excelentes programas en recursos humanos, tal es así que en el año 2019, LinkedIn la ranqueó como la tercer compañía en Estados Unidos de América en donde los ciudadanos desean trabajar. (Daniel Roth, 2019).

Análisis de situación

Macroentorno

Pestel

Factores políticos

La República Argentina está constituida por 23 provincias y una ciudad autónoma. Se caracteriza por ser un estado cuya forma de gobierno es representativa, republicana y federal. A su vez, posee un sistema de gobierno presidencialista y régimen democrático (Casa Rosada, 2020). Desde el 10 de diciembre de 2019, el presidente de la República es Alberto Ángel Fernández, integrante del Partido Justicialista y afiliado a la coalición Frente de Todos.

Durante su presidencia, el surgimiento de un virus de la familia de los coronavirus, llamado SARS-CoV-2, el cual es altamente contagioso, desató una pandemia. Sus síntomas más habituales son fiebre, tos seca y cansancio, aunque con menor frecuencia pueden presentarse otros. Alrededor del 20% de los infectados, necesitan tratamiento hospitalario y 1 de cada 5 personas que requieren tratamiento presentan un cuadro grave, experimentando dificultades para respirar. La OMS entre otras recomendaciones de higiene, aconseja aplicar distanciamiento social para prevenir contagios masivos que podrían saturar los sistemas de salud (OMS, 2020). Fruto de este suceso, el 12 de marzo del 2020 el presidente de la nación anunciaba mediante el decreto 260/2020 la emergencia sanitaria en la República Argentina. Días más tarde, el día 19 de marzo del 2020 se anunció el aislamiento social, preventivo y obligatorio a partir del decreto 297/2020, el cual obligó a la población argentina salvo que trabaje en una actividad esencial, a permanecer en sus hogares durante 15 días, periodo que se prorrogó reiteradas veces, y que luego mediante diferentes decretos, se fue modificando el alcance del mismo. El día 30 de agosto de 2020, se anunció el distanciamiento social, preventivo y obligatorio, y aislamiento social preventivo y obligatorio en el decreto 714/2020.

Como consecuencia de este suceso, una gran cantidad de negocios han cerrado sus puertas. A raíz de esto el gobierno ha lanzado una serie de programas que tienen por objetivo contrarrestar el efecto producido en la economía por el aislamiento social preventivo y obligatorio. Entre las medidas adoptadas, podemos mencionar: el ingreso familiar de emergencia (IFE), el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP), y moratorias para MiPyMes, monotributistas y entidades sin fin de lucro. El IFE está diseñado para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías, que, cumpliendo con

una serie de requisitos, cobrarán un monto mensual de \$10.000 para un solo integrante del grupo familiar (ANSES, 2020). El Programa ATP consiste en medidas para asistir a las personas y a las empresas afectadas por la crisis sanitaria, entre sus beneficios se puede mencionar: la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, crédito a tasa cero para Monotributistas y trabajadores autónomos sin ningún costo financiero, crédito a tasa subsidiada para empresas, entre otros beneficios (Argentina.gob.ar, 2020). En cuanto a la moratoria, comprende a MiPyMEs, monotributistas y entidades sin fines de lucro en donde tendrán un plan de 120 cuotas, pago al contado con una retribución del 15% y compensaciones con saldos a favor, además se condonarán multas e intereses (AFIP, 2020).

Factores económicos

En cuanto al contexto económico mundial, el volumen del mismo en el segundo trimestre del 2020 cayó un 12,5%, no obstante, existe un recupero del 7,6% en el mes de junio comparado con mayo del 2020. (CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, 2020). A su vez se han perdido 24.000.000 de puestos de trabajo en América Latina y el Caribe como consecuencia del Covid-19 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Con relación al acuerdo de refinanciamiento de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el gobierno argentino notificó al FMI su solicitud para un nuevo acuerdo para con ellos. (Fondo Monetario Internacional, 2020)

En la actualidad, el contexto económico en la República Argentina, el indicador de bonos de mercados emergentes calculado por JP Morgan Chase & Co., conocido usualmente como Riesgo País, alcanzó el 08 de septiembre de 2020, un valor de 2.149 puntos. (Rava Bursátil, 2020). Además, cabe destacar la variación interanual del precio del dólar, cuya cotización tipo vendedor en el mercado oficial el 09/09/2019, era de \$57,00 (Banco Nación, 2020) y en el mercado informal de \$ 59,00 (El Cronista 2020). En comparación de la cotización tipo vendedor en el mercado oficial al 08/09/2020, es de \$ 78,75 (Banco Nación, 2020), que, al adicionarle el impuesto país, que es de un 30%, eleva su cotización a \$ 102,375 y en el mercado informal \$ 133,00 (El Cronista, 2020), evidenciando un aumento del 38,15% en el mercado oficial sin el impuesto país, 79,6 % con el impuesto país y del 125,42 % en el mercado informal. Otro dato relevante es que, de acuerdo al Informe de avance del nivel de actividad el PIB cayó un 5,4% en el primer trimestre 2020 en comparación con el primer trimestre 2019. (INDEC, 2020).

En lo que atañe a la inflación, el Índice de Precios al Consumidor acumulado hasta junio 2020 es de 13,6%, con una variación interanual del 42,8% con respecto a junio de 2019 (INDEC, 2020). Cabe también mencionar que la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor para 2019 fue de 53,8 %, para 2020 será de 32,0%, para 2021 será de 29,0%, para 2022 será de 24,0 % y para 2023 será de 20,0 %; estas variaciones se obtienen al comparar el año actual, con el año anterior. (Ministerio de Economía, 2020).

En cuanto a la pobreza en Argentina, debido al contexto del distanciamiento social, preventivo y obligatorio se estima que, aumentará del 35,6% al 40,2%, la indigencia aumentará del 7,7% al 10,8% y la desigualdad se incrementará del 23% al 32,5% debido al Coronavirus. (ONU). Como respuesta a este suceso, el sistema de protección social lanzó una serie de ayudas económicas. La estadística refleja que el 22% de los hogares percibió IFE, el 28% Bono AUH, el 2% Bono Jubilados y 19% Tarjeta Alimentar u otros apoyos alimentarios. (UNICEF, 2020).

Por otro lado, según el estimador mensual de la actividad económica (EMAE) de junio de 2020, se observa una caída del 12,3% de la actividad económica respecto al mes de junio de 2019. Aunque en referencia al comercio mayorista, minorista y reparaciones, solo fue afectado por una caída del 0,04%. (INDEC, 2020).

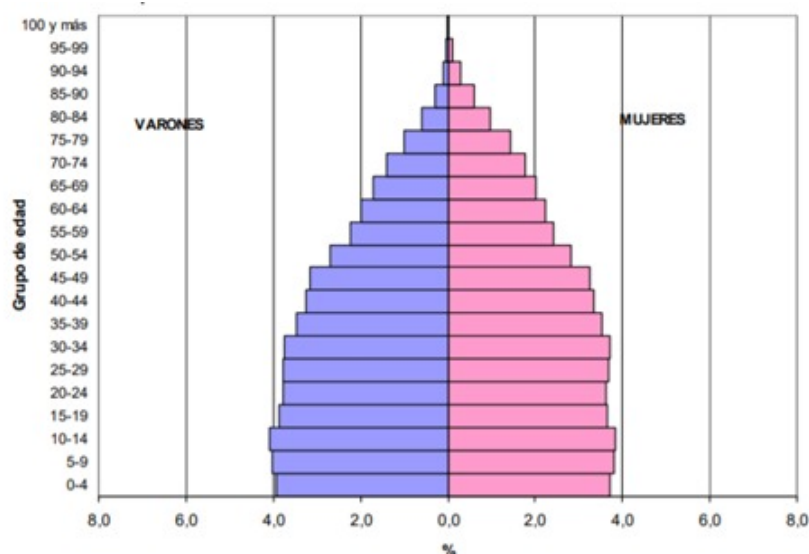
En cuanto al e-commerce, el mismo ha esbozado un gran desarrollo en los últimos años, tal es así que el crecimiento interanual registrado en la facturación fue de un 106% en el período comprendido entre junio de 2019 y junio de 2020 y para el caso del período 2019 en comparación con 2018, el crecimiento fue de un 75,52%. Ambos datos contemplan la inflación; si se corrige este índice quitando el componente inflacionario, obtenido mediante el IPC para los períodos mencionados, se observa que el crecimiento real del e-commerce fue de un 63,2% para el período comprendido entre junio de 2019 y junio de 2020 y de un 21,72%, para el período de 2019. (CASE, 2020).

Por último, se toma en consideración, la tasa en la cual un ahorrista obtiene como retribución por colocar su capital (\$100.000), por un plazo de treinta días en un plazo fijo, en una institución financiera. En este caso, se toma como referencia la Tasa Nominal Anual anunciada por el Banco de la Nación Argentina según la publicación del Banco Central de la República Argentina, la que asciende a un 37% el día 14/11/2020 (BCRA, 2020), con una tasa efectiva anual (TEA), equivalente al 43,96%. En lo que refiere a inversiones superiores a \$ 5.000.000 e inferiores a \$ 20.000.000, la tasa nominal anual (TNA), asciende a 34% y su TEA correspondiente asciende a 39,83% (BNA, 2020).

Factores sociales

De acuerdo a las estimaciones y proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010, en la actualidad la distribución demográfica Argentina es de 45.376.763 habitantes, con una población masculina de 22.273.132 y femenina de 23.315.631, con una tasa de crecimiento total del 9,58 anual debido a: un 16,33 de natalidad, un 6,96 de mortalidad y un 0,22 de migración neta, por cada mil habitantes. (INDEC, 2020).

Ilustración 1. Estructura de la población por sexo y grupo quinquenal de edad. Total, del país. Año 2025.



Fuente: INDEC, 2013

Con referencia a la población económicamente activa, la cual es de: 13.439.318 habitantes, su distribución se compone de la siguiente manera: el 65,1 % son ocupados no demandantes ni disponibles, el 10,4% son desocupados abiertos, el 17,9% ocupados demandantes y el 6,6% ocupados no demandantes disponibles. (INDEC, 2020). En junio de 2020, la canasta básica en el Gran Buenos Aires, el total asciende a \$ 14.408 y la canasta básica alimentaria a \$ 5.529 por persona. Si sus ingresos mensuales percibidos están por debajo del primer monto, se lo considera pobre y si están por debajo del segundo monto, se lo considera indigente (INDEC, 2020). En lo que respecta a Salarios, el índice de salarios total registrado acumula en los últimos doce meses un aumento del 37% como consecuencia de un 37,9% de incremento en el sector privado registrado y un 35,5% de incremento en el sector público. (INDEC, 2020).

En referencia al contexto social, se observa que, de acuerdo a encuestas realizadas, el 7% de la población argentina no cuenta en el hogar con suficientes insumos de prevención, limpieza y desinfección, entre ellos: barbijos, alcohol, lavandina y alcohol en gel. Además, se observa que un 33,5% de los hogares presenta personas con factores de riesgo, a desarrollar cuadro grave de salud si enferma de Covid-19, así podemos mencionar que dichos hogares presentan al menos algunos de estos factores: 41% mayor de 60 años, 17% diabetes, 10% cardiopatías y 43% asma y/u otras enfermedades respiratorias. (UNICEF, 2020). En cuanto a violencia familiar durante el período del aislamiento social, preventivo y obligatorio, el 1% de los hogares encuestados padeció situaciones de violencia familiar en las cuales el 74% involucraron a mujeres y el 51% a niños y niñas. (UNICEF, 2020).

Otro factor social a destacar es que, en los últimos años se ha demostrado que es valioso el reconocimiento de los jefes hacia los empleados por el trabajo que ellos realizan y existen tres motivos que demuestran la importancia de ese reconocimiento: los empleados que se sienten reconocidos son empleados felices, los líderes que aprecian a sus empleados son líderes apreciados y cuando los empleados se sienten apreciados no abandonan la Compañía en tiempos de crisis. (Hidalgo Susana, 2017)

Factores tecnológicos

En cuanto al aspecto tecnológico, en lo que respecta al desarrollo y aplicación de tecnologías, se menciona una cuarta revolución industrial llamada Industria 4.0, que mediante inteligencia artificial aplicada a operaciones logísticas aumenta la productividad. Por mencionar algunos de las herramientas usadas por la Industria 4.0, podemos citar: Pick to Light que por medio de un sistema de iluminación y un visor electrónico muestra la cantidad exacta demandada de artículos que una persona debe tomar de una estantería; el desarrollo de Vehículos Autónomos, que permiten mayor eficiencia en el transporte de mercancías. (Portillo Del Campo, Rivera Herrera, Cuevas Faudoa, 2019).

Otra tecnología introducida en el mercado los últimos años es el código de barras, aplicado a los productos para consumo, utilizados en cajas registradoras con lector óptico; constituyendo una innovación del código de barras la tecnología RFID (identificación por radio frecuencia), que identifica a los productos con base en la lectura por medio de radio frecuencia. Dichas tecnologías son utilizadas para la logística, distribución y reposición en puntos de venta, seguimiento de mercaderías y detección de faltantes, entre otros usos. (Di Nucci, 2015).

Otro aspecto a mencionar acerca de la Industria 4.0, es el surgimiento de vehículos aéreos no tripulados o drones, que se utilizan tanto para el control como para la organización del stock, teniendo la posibilidad de registrar y leer códigos de barra para posteriormente transferir la información al software de gestión de inventarios. En un futuro se prevé que los drones transporten los paquetes permitiendo optimización de tiempos, una capacidad de reacción ante cualquier error detectado, excelente servicio de transporte exprés, satisfacción del cliente y trabajadores motivados. (Higuera Posada, 2018).

Factores ecológicos

Al referirse al aspecto ecológico, en Argentina existen diversas leyes sobre el cuidado del medio ambiente entre ellas las más importantes son: Ley General del Ambiente 25.675, Ley de Información Ambiental 25.831, Ley de Residuos Industriales 25.612 y Ley de Impuesto al Carbono 23.966. En cuanto a normativas de protección ambiental con certificación internacional nos encontramos con la Norma ISO 14.001, que engloba una serie de estándares para la gestión ambiental.

Factores legales

En cuanto al aspecto legal, cabe destacar que el sistema legal argentino está compuesto por una Constitución Nacional, la cual se complementa con tratados internacionales reconocidos en el artículo 75 incisos 22 y 24 de la citada Constitución, leyes nacionales, decretos nacionales, constituciones provinciales, leyes provinciales, decretos provinciales, cartas magnas municipales y ordenanzas municipales.

A continuación, se mencionan ciertas leyes, decretos, ordenanzas y convenios que rigen a las empresas en el territorio nacional, ellas son: Ley de sociedades 19550, Ley de contrato de trabajo N° 20.744, Ley de Empleo N° 24.013, Ley de sindicatos N° 23.551, Ley de seguridad e higiene N° 19.587 y Decreto N° 351/79, Ordenanza N°1564/07, Convenio colectivo de trabajo.

Microentorno

Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

En esta industria, el poder de negociación de los proveedores es alto ya que, los productos que ofrecen son difíciles de adquirir en la competencia debido a que, existen

diferenciadores en la calidad y en los precios de los productos. Además, los proveedores suelen ser Empresas grandes que venden una gran variedad de productos por lo que, de no llegar a un acuerdo con ellos se perdería la distribución de una gran cantidad de los mismos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que, no pueden integrarse hacia atrás por las economías de escala que representa la industria de la distribución y autoservicios mayoristas, ya que, se venden en grandes cantidades y se necesitan depósitos y camiones para realizar esta actividad. Además, muchas de las Empresas que coexisten en esta industria poseen contratos de exclusividad de algunos productos en la distribución de ciertas zonas geográficas. Sin embargo, los clientes son sensibles al precio, y al aumentar demasiado, elegirán a otro proveedor sin incurrir en costos representativos en los cambios del mismo.

Amenaza de nuevos competidores

Dadas las condiciones actuales de la industria, no se proyectan nuevos grandes competidores en el mediano plazo, ya que, existen varias barreras de entrada como por ejemplo: la estructura de costos que se requiere para empezar una Empresa en esta industria y además poseer economías de escala que permitan ser competitivos en precios. Así como también, es difícil entablar relaciones con los proveedores y ganarse la confianza de los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es media, ya que, existen algunos servicios sustitutos, como por ejemplo: empresas que se dedican a hacer pools de compra directamente con las empresas que fabrican determinados productos.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, debido a la gran cantidad de los mismos y a que la mayor diferenciación con que cuentan es el precio y la exclusividad de ciertos productos.

La industria de autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, James Craik y Córdoba Capital, los competidores son: Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Barale y Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, A.J. & J.A. Redolfi SRL, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro, Super Mami y Diarco. En la industria de la distribución en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, James Craik y Córdoba Capital los competidores son: Rosental, Micropack, Luconi

Hnos., Barale, Morán, Pirani y Rinaudo, Dutto y Vensal Hnos., Parodi, A.J. & J.A. Redolfi SRL, Tovo Distribuciones, Distribuidora Pop, Waggon, Distribuidora Sur y Zaher.

Análisis de Mercado

En lo referente al tamaño del mercado de autoservicios mayoristas en Argentina, su valor total es de \$ 142.468.300.000 (a precios corrientes, acumulados para el período comprendido entre junio del 2019 a junio del 2020) y de \$ 48.122.300.000 a precios constantes para el mismo período, tomando como referencia junio de 2016. En junio de 2020, los montos comercializados ascendieron a \$13.367.000.000, a precios corrientes y de \$ 4.001.000.000 a precios constantes, considerando como base junio de 2016. Del total mencionado solo \$ 91.000.000 a valores corrientes, se comercializaron de manera online, lo que representa aproximadamente un 0,7% de las ventas totales. A su vez 2.236.000.000 se comercializaron a través de tarjetas de crédito y el ticket promedio fue de \$ 4.378; además se facturaron \$13.805 por metro cuadrado, en el mes de junio de 2020. El índice de precios implícitos en junio de 2020 fue de 299, tomando como referencia el año 2017; con una variación respecto del mismo mes del año anterior de 42,8 % (INDEC, 2020).

En nuestro país, la cantidad de habitantes proyectadas por el INDEC a partir del análisis del Censo de Población, realizado en 2010, para 2020 la población Argentina asciende a 45.376.763 habitantes, de los cuales 3.760.450 habitantes residen en la provincia de Córdoba (INDEC, 2013). Por lo tanto, el volumen total de ventas de autoservicios mayoristas en la provincia de Córdoba para el período comprendido entre junio del 2019 a junio del 2020, es de: \$ 11.808.591.817,38. Considerando que el Índice de precios al consumidor para el período comprendido entre el cierre del balance de la Empresa al 31/12/2018 y junio de 2020 fue de, 1,72593986781422 (INDEC, 2020), que sus ventas al cierre del ejercicio fueron \$ 318.857.647,78 y estimando que se mantienen constantes las mismas; al actualizar dicho monto se obtiene el resultado de: \$550.329.126,46. Por lo mencionado anteriormente se concluye que AJ & JA Redolfi SRL posee el 4,66% del market share de la industria mayorista en Córdoba.

Análisis de la organización

Misión

“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”.

Visión

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

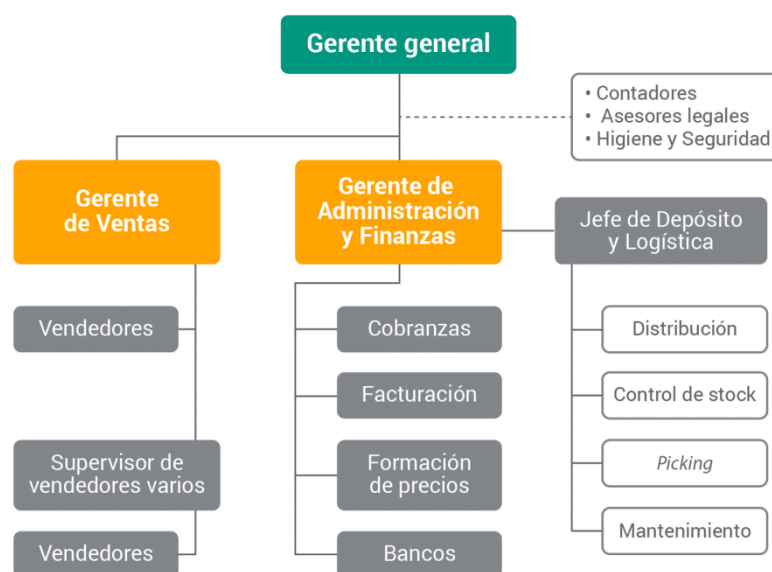
Valores

Los valores más importantes que la organización considera esenciales y desea proyectar en su actuar en comunidad son: respeto, confianza, esfuerzo y dedicación; honestidad, sentido de equipo, orientación al cliente, responsabilidad social y comunitaria.

Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, el cual, se encuentra dividido por departamentos de acuerdo con las tareas que se efectúan en la organización.

Ilustración 2. Organigrama de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Cadena de Valor

Actividades Principales

Logística de Entrada

Al generarse una orden de compra por parte del cliente, constatado en el stock, y detectado un faltante, se produce el proceso de compra detallado en el apartado “Compras”. Una vez adquirida la mercadería, se produce el abastecimiento de esta, que en la mayoría de los casos consiste en el retiro o recepción, manipulación, clasificado y ordenado de la misma. A continuación, se detallarán los procedimientos mencionados anteriormente. El proceso de retiro consiste en enviar un cadete al local del proveedor con la orden de compra y el consecuente retiro de esta, que, al no tener conocimiento sobre la materia, el control que realiza sobre el estado de la misma, es ínfimo. En el caso de recepción, es el proveedor quien realiza la entrega en el depósito y su contenido se constata contra remito. En ambos casos luego de realizados estos procedimientos, se procede a descargar la mercadería de los camiones, mediante montacargas y se realiza un control de forma manual para cotejar la lista de productos. Posteriormente se procede al clasificado y ordenado de los productos en el almacén, en donde se guardan en racks o anaqueles de manera indistinta. Cuando la mercadería que se pidió no arribó ni se facturó, se informa al proveedor el faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. La registración que se tiene sobre el inventario se realiza sobre planillas de Excel y no existe un sistema integral de inventarios que permita observar rápidamente los sobrantes o faltantes de stock, que se pueden producir ya sea por poseer ese producto en el inventario de antemano o por robo, pérdida, rotura o destrucción de la mercadería.

Operaciones

Las operaciones de la Empresa se centran en atención al cliente en los distintos autoservicios mayoristas y la provisión de las diferentes sucursales en donde cada una de ellas realiza los pedidos con 24 horas de anticipación al centro de distribución principal mediante internet. Para proveer a los empleados trabajo seguro, la Empresa recibe inspecciones regulares en donde se realizan informes de higiene y seguridad, en los cuales se prosigue a llevar a cabo las recomendaciones dadas, aunque no incurre en análisis de siniestralidad.

Logística de Salida

Al realizarse la venta, una vez que la mercadería se encuentra en el depósito, se le avisa al encargado de ventas el cual ordena el despacho y emite una orden de entrega. Posteriormente,

se produce la carga de mercadería a través de un montacargas, a los utilitarios y camiones para realizar la distribución de los productos comercializados. A su vez, se genera un remito prenumerado que acompaña la carga. No se realizan provisiones que contemplen criterios de pérdida.

Este modelo de negocio es posible ya que, en general los clientes no cuentan con medios para transportar la mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compras.

Comercialización y Ventas

Cabe mencionar que, como política, la Empresa se plantea marcar una diferenciación con respecto a los competidores a través de un servicio orientado altamente a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. En cuanto al primer aspecto, se observan los siguientes diferenciadores: tiempos de entrega acotados, financiación hasta 30 días en función de las características del cliente, descuentos entre 2% y 3% por pagos de contado, asesoramiento comercial y un mix de productos. Al referirnos a la estrategia de precios competitivos, el margen de marcación o mark up, oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del tipo de producto y del proveedor.

En cuanto a su estrategia de ventas, la línea de productos que ofrece la Empresa es muy variada, ya que, las ventas de la Empresa no están sujetas a un mercado en particular, sino un surtido existente en el mercado. Los clientes de la Compañía por excelencia son en general, despensas de barrios, mini-mercados, farmacias, kioscos, bares y confiterías, con salones de metros cuadrados reducidos, unipersonales o con pocos empleados y sin grandes volúmenes de ventas. El número de clientes es de aproximadamente 6.000 y se encuentran dispersos en las provincias de: Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Su sistema actual de captación de clientes, es de boca en boca o por la promoción que realicen los vendedores y supervisores de la Organización. A estos, no se les exige volúmenes mínimos de compra, sino solo requisitos tributarios como ser monotributistas o responsables inscriptos.

El sistema de cobros se inicia con la facturación en donde el vendedor alcanza un remito o el encargado chequea las órdenes pendientes. A su vez, se lleva una planilla con las facturas y el estado de las mismas. La mayor concentración de cobros se realiza mediante transferencia o cheque y solo a los pequeños pedidos se acepta efectivo, que contribuye al fondo fijo. La Organización no lleva a cabo un análisis de factibilidad o solvencia ni investigación de antecedentes.

Es también oportuno agregar, que la Empresa se ocupa de su posicionamiento sin una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Sin embargo, la Organización tiene presencia en Google My Business y una Fanpage en Facebook. Además, patrocina eventos y equipos deportivos. Se mencionan algunos de los clubes patrocinados: el “Club Chañares” de basquetbol, el club “Defensores” de futbol y el Club de Vóley de Séptima de James Craik, proveyéndoles a todos ellos, de las camisetas con el logo de la marca y pedido de exclusividad en todos los casos. Es preciso mencionar que la Empresa en el año 2016, llevó a cabo un cambio en el logo que implicó un rediseño de la imagen institucional.

Servicios de Post-ventas

Al referirse a esta actividad, si bien la Empresa no tiene desarrollado un servicio de post-venta, si realiza asesoramiento comercial mediante los vendedores que instruyen a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local, con toda la información que necesitan, realizando visitas frecuentes y seguimientos cada 15 días.

Actividades de Soporte

Compras

En cuanto al proceso de compras, su política es mantener un stock mínimo y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas, sin embargo, existen productos con sobre-stock. El circuito de compras consta de la recepción de la orden de compra del cliente, remitida por el departamento de ventas, la que se contrasta contra stock y se elabora el presupuesto de la compra de los productos faltantes. En este caso, se pide cotización a los proveedores, se constatan sus propuestas, se elige a una de ellas y se emite una orden de compra pre numerada con fecha, nombre del proveedor, descripción de los artículos a comprar y precio sin IVA. Se realiza un control de los montos de las facturas con las órdenes de compras y posteriormente se emite una transferencia o libramiento de cheque firmado con una sola firma. En caso de pagar con cheque, es el cadete quien lo lleva hasta el proveedor.

En cuanto al stock, se mantiene un estimativo mediante un sistema de planillas de Excel, que tiene en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual que puede ser modificado por el encargado de compras, el que evalúa la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener para prevenir los quiebres de stock o para considerar ofertas por parte de los proveedores.

Los principales proveedores de la Empresa son: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, Gillette, Benvenuto y Cía., Marolio, Adams SA, Dubano, Refinería de Maíz y Química Estrella, entre otras.

Desarrollo de Tecnología

Actualmente, la Empresa cuenta con una página web, por donde se realizan los pedidos de cotizaciones, presencia en Facebook mediante una Fanpage en donde se emiten publicaciones periódicas y una registración en Google My Business. Por otro lado, la Compañía no cuenta con un sistema de inventarios, de registración contable, ni de compras.

Los depósitos cuentan con cámaras de video que graban, pero nadie las observa y un sistema de alarmas, del cual la mayoría de los empleados conoce el código de desactivación de la misma.

Gestión de Recursos Humanos

En la actualidad, no poseen un área de recursos humanos para el manejo de 132 empleados, solo desde administración se liquidan los sueldos. En cuanto al clima laboral y la cultura organizacional, la última encuesta de este tipo, se remonta a 2005. Respecto al proceso de selección de empleados, no existe un estándar y el mismo consiste en la recepción del currículum y cuando surge una vacante, cada uno de los responsables de las distintas áreas los evalúa y se los contrata si se logra consenso con la gerencia general. Si dicha vacante es de un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior. Una vez incorporado el nuevo candidato, no se lleva a cabo un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona inconvenientes hasta que los nuevos empleados adquieren el aprendizaje necesario para su función. Por otro lado, si bien existe una descripción detallada de los puestos, el proceso de promoción interna, se da mediante el criterio de la confianza, lo que lleva que ascienda personal que no tenga la preparación necesaria para los distintos puestos.

Infraestructura Institucional

La Empresa cuenta con 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de gran tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Además, cuenta con 3 autoservicios mayoristas en San Francisco,

Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba y Río Cuarto.

Hace algunos años, la Compañía consideró que su principal barrera de crecimiento no fue el mercado sino más bien, el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central. La infraestructura original impedía generar compras masivas y lograr así economías de escala más atractivas. Es por este motivo que la Empresa realizó una inversión de \$3.000.000, para construir un centro de distribución acorde a las necesidades de la Empresa. El mismo se compone de: 800 metros cuadrados, para el depósito de vehículos, 300 metros cuadrados para oficinas y 5.760 metros cuadrados, para depósito principal, el cual es utilizado para el almacenamiento de la mercadería; con una superficie cubierta total de 6.860 metros cuadrados. El mismo fue construido fuera del ejido urbano con el objetivo de obtener beneficios tributarios y subsidios en la contratación de nuevos empleados por efecto de la Ordenanza 1564/07.

Dicha inversión ha traído aparejados beneficios tales como: disminución del riesgo de roturas y robos, mayor control de stock, un aumento de la organización en la parte operativa, mayor control de la mercadería, mejoras en las condiciones de trabajo del personal, menores recorridos en los auto elevadores y la incorporación de nuevas líneas de productos, debido a la nueva estructura.

Marco Teórico

De acuerdo a lo establecido en el libro *Planificación Estratégica en la Práctica* de Sainz de Vicuña Ancín, la planificación estratégica, consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y el pensamiento estratégico. El objetivo central de dicha planificación es el procedimiento para la constitución de un plan estratégico; que es la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas, que ha adoptado “hoy”, en lo que hará en los próximos tres años, para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Una correcta planificación, produce planes flexibles, dinámicos y adaptables a las circunstancias, pero respetando los objetivos últimos de la empresa. En cuanto a, por planificar, se entiende que implica un conjunto de acciones, entre ellas, una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de los objetivos y selección de las mismas, además de una apropiada asignación de los recursos disponibles. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Por otra parte, Hill C. y Jones G., se refieren a la estrategia como un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desarrollo de su empresa. Para la mayoría, si no es para todas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales, es el máximo desafío. Hill C., Jones G. (2011). Otro concepto importante es la dirección estratégica que puede definirse como el proceso mediante el cual, se llevan a cabo las funciones de análisis, planificación organización, ejecución y control, persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno a fin de satisfacer los objetivos de múltiples grupos participantes en la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). Para llevar a cabo la consecución de estrategias, se torna clave, contar con un liderazgo estratégico, que supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de las mismas en una empresa. Una ventaja competitiva se obtiene cuando la rentabilidad y el crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las empresas que compiten por el mismo grupo de clientes y la misma será sostenida, cuando sus estrategias le permitan mantener una rentabilidad superior al promedio por varios años. Hill C., Jones G. (2011).

Si tenemos en cuenta que, menos del 10% de las estrategias formuladas son ejecutadas con eficiencia, existen dos grandes desafíos: formularlas adecuadamente y ejecutarlas con eficiencia. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). La formulación de estas consiste en la tarea de seleccionar estrategias, mientras que su implementación es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. Hill C., Jones G. (2011).

La estrategia genérica utilizada será la de la diferenciación. La misma consiste en desarrollar un producto, proceso o servicio que satisfaga mejor las necesidades de los clientes mediante la innovación y la capacidad de respuesta. Hill C., Jones G. (2011). La misma será perseguida por la organización mediante una estrategia de expansión en relación al creciente mercado de e-commerce, brindando un servicio de calidad.

Algunos autores definen al comercio electrónico (CE), como el proceso de automatizar la comercialización de bienes y servicios mediante la utilización de una aplicación informática, para satisfacer las necesidades de los clientes y de las empresas. Picaso, S., Ramirez, P.; Luna, L (2014). Otros autores lo definen como, todas las acciones relacionadas con la compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas en las que se utilizan diversas formas de pago: tarjetas de créditos, transferencias on-line entre cuentas bancarias, o el pago de cheque contra reembolso, si se trata de un producto al momento de recibirlo. Andrada, A. (2017).

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado business to business (B2B). El B2B puede ser abierto como en el caso de intercambio de mercaderías, donde las consultas o compras pueden ser realizadas por cualquier interesado; o cerrado si se trata de transacciones que se realizan solo con usuarios pre-calificados, como puede ser el pago a proveedores, o la consulta por el seguimiento de una mercadería comprada y que todavía no llegó a destino. Andrada, A. (2017).

El comercio electrónico por vía del desarrollo de las denominadas TICs, ha tenido un amplio uso en relación a los proveedores, ya que, los sistemas de información agilizaron significativamente y mejoraron la eficacia del manejo del stock, almacenaje, preparación de pedidos, distribución, y transporte. Se observa un aumento en la utilización de la modalidad multicanal, combinando los dispositivos móviles y las tiendas físicas para aprovechar al máximo los beneficios que traen aparejados ambos canales de distribución. Di Nucci, J. (2015).

Se definen TICs como los procesos y productos derivados de las nuevas tecnologías (hardware, software y canales de comunicación), relacionados con el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión digitalizados de información que permiten la adquisición, la producción, el tratamiento, la comunicación, el registro y la presentación de la información en forma de voz, imágenes y datos. Andrada, A. (2017).

Para medir los efectos del e-commerce en la organización se establecerán métricas. Dichas métricas constituyen un conjunto de indicadores financieros capaces de realizar el seguimiento y establecer la relación que se produce entre e-commerce y el impacto en ventas y su correlato en la rentabilidad. Andrada, A. (2017).

Otro concepto importante a destacar, es el marketing digital que se define como el empleo de internet como puente de publicidad y difusión, con el fin de aumentar las ventas de los productos ofertados. Lora, I. y Segarra, M. (2013).

Según el estudio realizado en 2013 sobre ciento ocho (108) empresas argentinas, sobre la adopción del comercio electrónico, el Indicador de percepción de beneficios (ICE), que expone cuestiones relacionadas con la percepción que tienen las empresas sobre los beneficios derivados del comercio electrónico, se concluyó que este permite la expansión del mercado, mejora la imagen de las empresas y permite reducir ciertos costos. Jones, C., Alderete M.V. y Motta J. (2013).

Elaborar un sitio web corporativo, proporcionará información sobre los productos, servicios o tecnologías, lo que mejora la calidad de atención y los servicios de una empresa a sus clientes, así como también contribuye a atraer nuevos. Jones, C., Alderete M.V. y Motta J. (2013).

Al implementar un plan estratégico se deberá tener en cuenta que todo cambio produce resistencia y que es importante pasar de la neofobia a la neofilia en el menor tiempo posible. Para esto se debe transitar por las cuatro fases de la curva de cambio, las cuales están representadas por cuatro posturas respecto del mismo, las cuales son: la negación, la resistencia, la exploración y el compromiso. Los negadores, son un grupo de individuos que no se enteraron del cambio o se sienten ajenos al mismo. Los resistentes, son aquellos que encuentran razones para oponerse a lo nuevo y construyen argumentos legítimos en torno a motivos no tan sólidos. Los exploradores, son aquellos que aceptan lo nuevo y tienen iniciativas propias para adoptarlo, inquietud por descubrir y fatiga por la variedad de novedades a conocer. Los comprometidos, son aquellos que tienen compromiso con lo nuevo, aprendizaje de su uso

y soldura para actuar en el nuevo entorno. De esta manera, el objetivo de quien impulsa la innovación en la Organización, es que la negación inicial se convierta en compromiso al final del proyecto. (Ordoñez, R. 2010).

Por último, para llevar a cabo el plan estratégico será necesario capacitar a los empleados, ya que, según Hill, C. y Jones G. es una forma de mantener la calidad del servicio que se entiende como el cumplimiento de todos los parámetros que tienen que garantizar la experiencia del cliente. Para esto, uno de los pilares claves será la productividad laboral, entendido como un proceso de eficiencia, estructura de costos y rentabilidad de la empresa para el cual será necesario un proceso de contratación e inducción. Esto se debe a que las personas que contratan empresas, deben tener atributos que sean compatibles con los objetivos estratégicos corporativos. Como así también, considera que los empleados son un insumo importante en el proceso de producción y aquellos altamente calificados, pueden desarrollar más tareas con mayor rapidez y precisión; además, tienden a aprender las tareas complejas con muchos métodos modernos de producción que los individuos menos hábiles. Hill C., Jones G. (2011).

En consonancia con lo expuesto en los párrafos anteriores, siguiendo los lineamientos de los autores Jones, Alderete y Motta, se pone a consideración que el comercio electrónico aplicado estratégicamente, puede ayudar a las organizaciones a realizar ahorros sustanciales de costos, aumentar los ingresos, proporcionar entregas más rápidas, reducir los costos de administración y mejorar el servicio al cliente. Jones, C., Alderete M.V. y Motta J. (2013).

Diagnóstico

Una vez realizado el análisis del contexto externo e interno, el mercado y la industria de los autoservicios mayoristas y la situación de A.J & J.A. Redolfi, se recomienda implementar una estrategia de expansión de mercado, enfocándose en el e-commerce, buscando diferenciar la calidad de los servicios ofrecidos.

Al considerar que, los índices de precios al consumidor se encuentran a razón del 40% y la constante variación del precio del dólar, que encarece ciertos insumos de muchas de las marcas de los productos que comercializa A.J. & J.A. Redolfi, dificulta mantener estabilidad en los precios, lo que afecta a sus clientes. Dado que los mismos, son sensibles al precio. En razón de caracterizarlos, son empresas unipersonales o negocios con pocos empleados y sin grandes volúmenes de ventas, disponen de poco tiempo a los efectos de realizar las compras para sus negocios. Por otra parte, la Compañía en general, conoce a sus clientes ya que, a algunos les ha aportado asesoramiento comercial. A su vez, la Empresa dispone de los recursos para distribuir los pedidos a los clientes que en la mayoría de los casos no cuentan con los medios para abastecerse, lo que genera una ventaja competitiva sostenida, que puede mantenerse con la implementación del e-commerce.

Si bien en la industria de autoservicio mayorista, la rivalidad entre competidores es alta, debido al gran número de los mismos, la Organización posee ventajas competitivas como tiempo de espera acotado, economías de escala, asesoramiento comercial y mix de productos, que permiten diferenciar su servicio del resto de las empresas de la industria. Es de vital importancia para la Empresa que se desarrolle digitalmente, para apalear el crecimiento en la porción de mercado de los pools de compras.

Otro aspecto a mejorar, es la página web de la Compañía, la cual, no se encuentra diseñada hacia una rápida operación del comercio B2B ni está orientada a la utilización por dispositivos móviles que permitan acceder de manera ágil a la misma. Sin embargo, el cambio de logo que modificó la imagen institucional, aportándole frescura, es un precursor de los cambios a realizar en la Organización. Uno de las modificaciones a realizar será diseñar y lanzar una campaña de marketing digital agresiva junto con la administración adecuada de las redes sociales, lo que permitirá a la Empresa adquirir nuevos clientes y ampliar su market share.

Al no tener una clara política acerca de los procesos de selección de personal e inducción, ni capacitación, se producen demoras en los procesos de aprendizaje que ralentizan la adaptación a nuevos procedimientos en tiempos de vertiginosos cambios, lo que, de no

corregir el curso de acción, impedirá que la organización posea la flexibilidad necesaria para desarrollar el canal de venta y de distribución del comercio electrónico.

Si bien, el crecimiento del e-commerce a nivel mundial y la tendencia en la República Argentina de desarrollar este mercado año a año, con una proyección de crecimiento del 1,7% en relación al porcentaje del PBI y un crecimiento real de 63% en la facturación del comercio electrónico para el período comprendido entre junio de 2019 y junio de 2020 y además de un 21,72% para el período 2019; la industria de autoservicio mayorista esbozó tan solo el 0,7% de las ventas totales por medio de los canales digitales, en 2019. Aprovechando este potencial de crecimiento junto con la situación actual de aislamiento, que impide el desplazamiento de grandes distancias o la concurrencia de más de una persona por negocio o grupo familiar a los establecimientos de los autoservicios, el desarrollo de este canal de comercialización, se convierte en una gran oportunidad para la Organización.

Otra ventaja que aportará esta nueva modalidad de comercialización, es el acercamiento de los clientes a la Empresa, como así también, a la obtención de datos que podrán ser utilizados para crear una base de datos que sirva de fuente de información para entender su comportamiento y aplicarlo en futuras promociones y ofertas, lo que dará lugar a la posibilidad de captar nuevos clientes. A su vez la utilización de métricas permitirá a los gerentes de la Empresa ver la evolución del comercio B2B y las preferencias de los consumidores y efectuar las correcciones pertinentes en la estrategia empresarial.

Dado que la Compañía percibe en su razón de ser, liderar el mercado en el que participa, está abierta a nuevas oportunidades de negocio y además su propósito es brindar un servicio mayorista de calidad, realzando el valor de la transparencia, la incursión en esta nueva modalidad de venta, alineada a los objetivos organizacionales, permitirá expandir el mercado de la Empresa.

Plan de Implementación

A los efectos de proponer un cambio en la planificación estratégica, se torna necesario redefinir los conceptos fundamentales que sirven como basamento a la planificación estratégica. A continuación, se detallan las modificaciones introducidas en la Misión, la Visión y los Valores institucionales.

Propuesta de aplicación

Misión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa, preservando el carácter de empresa familiar, persiguiendo solvencia y rentabilidad continuada, las que se sostienen a través de una cartera de clientes diversificada, alianzas estratégicas, oportunidades de desarrollo personal y profesional, desarrollo de nuevos canales de comercialización y una calidad superior de servicios al cliente que permita diferenciarse de los competidores.

Visión

Ser la empresa líder en calidad de servicios de atención al cliente en el mercado de distribución de comercio mayorista, basada en cinco pilares fundamentales, la innovación constante, una gran variedad de productos de las primeras marcas, el desarrollo del capital humano, la búsqueda de un aprendizaje continuo y alianzas con clientes y proveedores, fundadas en la confianza lograda a través de una extensa trayectoria empresarial.

Valores

Los valores más importantes que la organización debería considerar esenciales y proyectar en su actuar en comunidad son: respeto, confianza, esfuerzo y dedicación; honestidad y transparencia, sentido de equipo, orientación al cliente, responsabilidad social, ecológica y comunitaria.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad en un 2,5% para el 31/12/2023, en comparación a la rentabilidad de diciembre de 2018 a través de un plan estratégico que permita desarrollar el canal e-commerce en la organización y de esta manera, diferenciarse de sus competidores.

Justificación del Objetivo General

Considerando que, la rentabilidad de la Empresa para el 31 de diciembre de 2018 indexado por el IPC proyectado en el presupuesto de la administración pública nacional es de 1,94% la cual se ha mantenido estable en los últimos dos años y que, es intención de la gerencia incrementarla. A su vez, considerando que en Argentina en el último año se esbozó un crecimiento real del 21,72% de la facturación proveniente de las ventas realizadas a partir del comercio electrónico, se pretende aprovechar dicho impulso a partir de la creación de una página web dedicada al e-commerce. Por lo mencionado anteriormente, se pretende desarrollar este canal de comercialización ampliando la cantidad de clientes de la Empresa, mejorando la calidad de atención a los mismos.

Objetivos Específicos

En el siguiente apartado se enuncian los objetivos específicos que servirán de guía para la consecución del objetivo general de esta propuesta. Los mismos consistirán en:

1. Aumentar las ventas en un 0,25% para diciembre de 2021, en un 1% para diciembre de 2022 y en un 1,20% para diciembre de 2023, por medio de la implementación del canal e-commerce, mediante el lanzamiento de una página web institucional.
2. Realizar una encuesta de satisfacción del cliente, evaluando los resultados el segundo viernes de febrero, en los siguientes tres años, para mejorar la percepción de la atención recibida en 5 puntos porcentuales, para el 24 de febrero de 2023, comparando la satisfacción del cliente de 12 de febrero de 2021 contra 11 de febrero de 2022 y 10 de febrero de 2023.
3. Aumentar la cantidad de clientes en 15 nuevos clientes para el 31/12/2021, 35 nuevos clientes para el 31/12/2022 y de 50 nuevos clientes para el 31/12/2023, para contabilizar al 31/12/2023, un total acumulado de 100 nuevos clientes, a partir de un plan de marketing digital y de social media, con el fin de aumentar las ventas de la Empresa.
4. Desarrollar la página web al 100%, para el 01 de abril de 2021, esto incluye el enlazado de la misma con las redes sociales, medios de pago, e-mails y WhatsApp y la contratación del hosting y dominio de la misma, para poder empezar a cargar el catálogo en dicha página.

5. Capacitar al 100% la fuerza de ventas, en oratoria, ventas, y e-commerce, para el 15 de mayo de 2021, con el fin de mejorar la eficiencia y ampliar conocimientos del personal sobre oratoria y e-commerce.

Justificación de Objetivos Específicos

Con el supuesto de que el e-commerce tenga un crecimiento sostenido del 21,72% en la facturación, en el corriente y en los próximos tres años, esto elevaría el total de ventas de la distribución mayorista a 0,85% para el 31/12/2020, a un 1,03% para el 31/12/2021, a un 1,26% para el 31/12/2022 y a un 1,53% para el 31/12/2023. Ya que, se pretende que la página web se encuentre en pleno funcionamiento operativo con plazo máximo al 01/08/2021, debido a este motivo, se aprovechará tan solo una tercera parte del crecimiento proyectado en las ventas para el 31/12/2021, lo que equivale a un 0,25%. Al encontrarse la página operativa, se podrán aprovechar todas las ventas provenientes del e-commerce durante todo el año; lo que equivale a un 1% de crecimiento para el 31/12/2022 y un 1,2% de crecimiento para el 31/12/2023. Para la consecución de este objetivo, se tiene en cuenta el crecimiento del e-commerce del año anterior, debido a que se considera que la Empresa debe transitar por un proceso de aprendizaje, para lograr maximizar las ventas de la Compañía provenientes de este canal.

Dicho crecimiento en las ventas será sostenido en razón de que se pretende aumentar la cantidad de clientes. Si se hace un promedio de la cantidad de clientes actuales de la Empresa (6.000), y la cantidad de años que lleva en ejecución (50 años), se observa que en promedio la Empresa ha captado 150 clientes por año, por este motivo, y al ser un mercado maduro, se estima que, mediante una campaña de marketing agresivo, y la correcta administración de las redes sociales de la organización, se podrían captar 100 clientes en los próximos tres años, a través del marketing digital aplicado. Ver anexo XV

Es por este motivo que se justifica la inversión para desarrollar una página web con orientación al e-commerce, que posea un catálogo en la misma, con todos los productos que ofrece la Empresa y los precios actualizados de los mismos. Ya que, ésta estará ligada al e-mail y al WhatsApp institucional, se pretende reducir el tiempo de respuesta a los pedidos y las consultas de los clientes. Además, con esta diferenciación, se busca una mayor satisfacción del cliente, que será medida mediante encuestas anuales de satisfacción. Ver modelo de encuesta de satisfacción del cliente en anexos XVI

Para poder llevar adelante lo anterior mencionado es de vital importancia potenciar el capital humano de la Empresa. Dicho esto, se procederá a capacitar a la Gerencia y a la fuerza

de ventas en oratoria y e-commerce, para acortar la curva de aprendizaje y así efficientizar los recursos de la Empresa.

Planes de Acción

Plan de acción I, objetivos específicos N° 1 y 4

En el siguiente cuadro, se esboza el plan de acción que permitirá mostrar las tácticas a realizar, por las cuales se llevarán a cabo el lanzamiento de la página web, con la que se persigue un incremento en las ventas de la Compañía.

Tabla 1. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 1 y 4.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos a precios cotizados para 2020	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Área				
Diseñar y desarrollar la página web institucional	1/1/2021	1/4/2021	Gerencia General	Ventas	-	EDRWEB	\$ 83.500	Ver Anexo II. Sub objetivos: 1- Completar el catálogo de la página web en un 100% para el 01 de agosto de 2021 y mantenerlo actualizado, con el fin de mostrar la variedad de productos de la Empresa y el precio correcto de los artículos.
Enlazar la página web junto con las redes sociales, con los medios de pagos, con el e-mail y el WhatsApp institucional								
Realizar mantenimiento de la página web								
Contratar hosting y dominio	1/1/2021	31/12/2023	Gerencia de Administración y Finanzas	Administración	-		\$ 27.000	
Realizar una búsqueda y recolectar curriculums vitae para cubrir un puesto en Administración	1/1/2021	1/3/2021	Gerencia de Ventas	Ventas	-	-	-	Administrativo Clase A
Seleccionar y contratar un Administrativo Clase A	1/3/2021	10/3/2021	Gerencia de Ventas	Ventas	Hiring Room	-	-	Ver Anexos III; IV; V y VI
Comprar un escritorio	10/3/2021	31/12/2023			-		\$ 2.442.668	
Comprar una notebook	1/3/2021	10/3/2021	Gerencia de Administración y	Administración	Espacio en la oficina	-	\$ 5.290	Ver Anexos VII y VIII
Realizar un proceso de inducción al nuevo contratado	10/3/2021	1/4/2021			-	-	-	
Instruir al nuevo contratado acerca de marketing digital y publicidad digital	10/4/2021	10/8/2021	Gerencia de Ventas	Ventas	Notebook y Escritorio	Universidad Empresarial Siglo XXI	\$ 19.453	Anexo IX
Completar el catálogo de la página web con sus productos y precios correspondientes	1/4/2021	1/8/2021				-	-	-
Mantener actualizado el catálogo de productos y precios	1/8/2021	31/12/2023				-	-	-
Contestar los pedidos y consultas de los clientes en un tiempo menor a dos horas	1/4/2021	1/8/2021				-	-	2- Contestar los requerimientos de los clientes hechos por e-mail o por WhatsApp de la Empresa que estarán enlazados con la página web institucional, en un tiempo menor a dos horas para el 01 de agosto de 2021.
Comprobar el correcto funcionamiento de la página web de manera semanal	1/8/2021	31/12/2023				-	-	-
Controlar mensualmente la cantidad de ventas realizadas a través de la página web institucional	1/8/2021	31/12/2023				-	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

Ampliación en la tabla anexos XI.

Plan de acción II, objetivos específicos N° 2 y 3.

En el siguiente cuadro, se expone el plan de acción a desarrollar con el objetivo de captar nuevos clientes y conocer cuales es su nivel de satisfacción para con la Empresa.

Tabla 2. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 2 y 3.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos a precios cotizados para 2020	Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsables	Área					
Crear encuestas de satisfacción del cliente	1/1/2021	7/2/2021	Gerencia de Administración	Administración y Finanzas	Google Forms	-	-	-	
Capacitar a la fuerza de ventas para poder realizar la encuesta	8/2/2021	10/2/2021	Gerencia de Ventas	Ventas	-	-	-	La capacitación se llevará a cabo en horarios laborales.	
Realizar la encuesta de satisfacción de clientes	12/2/2021	26/2/2021			Google Forms	-	-	-	-
	28/2/2021	10/2/2022							
	28/2/2022	10/2/2023							
Tabular los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes	12/2/2021	26/2/2021	-	-	-	-	-		
	11/2/2022	25/2/2022							
	10/2/2023	24/2/2023							
Crear el perfil de linkedin y renovar la fanpage en Facebook	1/4/2021	1/8/2021	Gerencia General	-	Facebook, LinkedIn, Google Ads	Dam Squad	\$ 750.000	Ver Anexo X	
Diseñar y lanzar la campaña publicitaria para dar a conocer la página web institucional				Ventas					
Manejar y mantener redes sociales, campaña de ventas, tráfico e e-mail marketing	1/1/2021	31/12/2023	Gerencia de Ventas	Ventas	Facebook, LinkedIn, Google Ads y e-mail institucional	-	\$ 2.700.000	-	
Realizar un listado con los nuevos clientes obtenidos y actualizar el listado de clientes de la compañía	1/1/2021	31/12/2023	Gerencia de Ventas	Ventas	Excel o Access	-	-	-	
Controlar la captación de nuevos clientes cada 3 meses	1/1/2021	5/1/2021	Gerencia de Ventas	Ventas	Excel o Access	-	-	-	
	1/4/2021	5/4/2021							
	1/7/2021	5/7/2021							
	1/10/2021	5/10/2021							
	1/1/2022	5/1/2022							
	1/4/2022	5/4/2022							
	1/7/2022	5/7/2022							
	1/10/2022	5/10/2022							
	1/1/2023	5/1/2023							
	1/4/2023	5/4/2023							
1/7/2023	5/7/2023								
1/10/2023	5/10/2023								

Fuente: Elaboración Propia.

Ampliación de la tabla en anexos XI.

Plan de acción III, objetivos específicos N° 5

En el siguiente cuadro, se muestra el plan de acción a llevar a cabo para capacitar a la fuerza de ventas en lo que respecta a e-commerce y oratoria, en donde se pretende desarrollar profesionalmente y potenciar las habilidades del capital humano de la Compañía con el fin de efficientizar la atención al cliente.

Tabla 3. Cuadro de planes de acción de objetivos específicos N° 5.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos a precios cotizados para 2020	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Área				
Capacitar a los 5 Gerentes y al 43% de la fuerza de ventas	1/1/2021	1/3/2021	-	Gerencia y Ventas	Dispositivos móviles propios con conexión de internet	ECOP	\$ 140.000	Ver Anexo I, la capacitación se llevará a cabo en horarios laborales.
Capacitar al 57% de la fuerza de ventas	1/3/2021	1/5/2021	-	Ventas				
Controlar asistencia y revisar certificados de finalización del curso.	2/3/2021	15/3/2021	Gerencia de Administración	Administración y Finanzas	Planillas de Asistencia	-	-	-
	3/5/2021	15/5/2021						

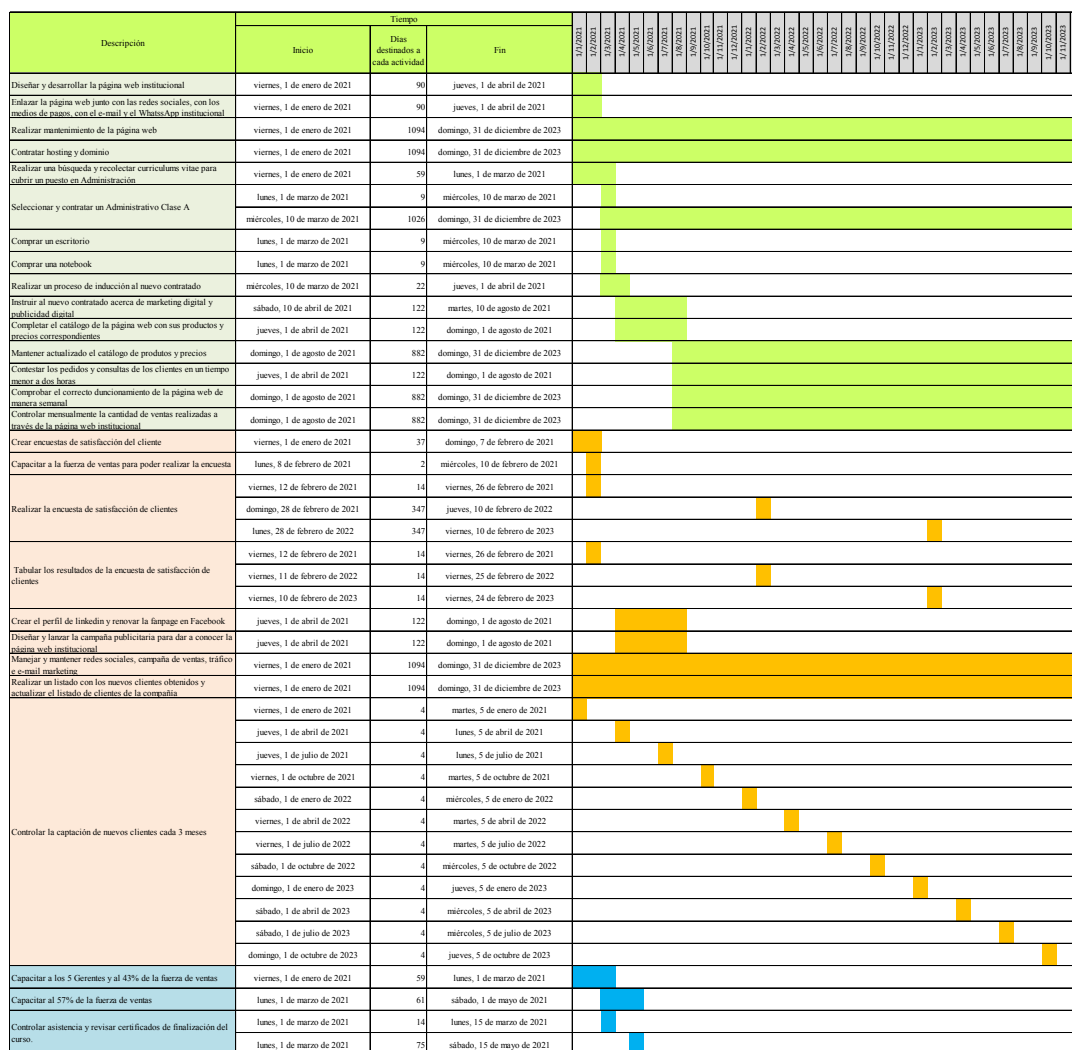
Fuente: Elaboración Propia.

Ampliación de la tabla en anexos XI.

Diagrama de Gantt

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt en donde se puede apreciar el cronograma previsto de las actividades a desarrollar para llevar a cabo los planes de acción propuestos.

Ilustración 3. Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración Propia.

Ampliación del diagrama en anexos XII.

Presupuesto de planes de acción

En el siguiente cuadro, se aprecia el presupuesto de los planes de acción, con los valores actualizados por inflación, obtenidos mediante el IPC anunciados en la ley de presupuesto de 2021, enunciado por el Ministerio de Economía de la Nación. Para más información ver anexos XIII.

Tabla 4. Cuadro de presupuesto de planes de acción y recursos económicos a emplear.

Planes de acción y recursos				
Lista de Recursos por Plan de Acción	2020	2021	2022	2023
Plan de Acción 1				
Diseño y Desarrollo de la Pagina Web Institucional	\$ 83.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Página Web institucional	\$ -	\$ 13.932,00	\$ 17.275,68	\$ 20.730,82
Contratacion de Hosting y Dominio para la Página Web Institucional	\$ -	\$ 11.610,00	\$ 14.396,40	\$ 17.275,68
Contratación de un administrativo clase A	\$ -	\$ 936.796,13	\$ 1.372.832,15	\$ 1.647.398,58
Curso de marketing digital y publicidad	\$ -	\$ 25.094,37	\$ -	\$ -
Notebook	\$ 115.060,00	\$ -	\$ -	\$ -
Escritorio	\$ 5.260,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Recursos Invertidos	\$ 203.820,00	\$ 987.432,50	\$ 1.404.504,23	\$ 1.685.405,07
Total Acumulado de recursos Invertidos	\$ 203.820,00	\$ 1.191.252,50	\$ 2.595.756,73	\$ 4.281.161,80
Plan de Acción 2				
Capacitacion gerencia y a la fuerza de ventas	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Recursos Invertidos	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total Acumulado de recursos Invertidos	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Plan de Acción 3				
Campaña Publicitaria para el lanzamiento de la Página Web	\$ 750.000,00			
Manejo de Redes Sociales		\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total de Recursos Invertidos	\$ 750.000,00	\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total Acumulado de recursos Invertidos	\$ 750.000,00	\$ 1.911.000,00	\$ 3.350.640,00	\$ 5.078.208,00
Total de Recursos Invertidos para los 3 Planes de Acción				
	\$ 1.093.820,00	\$ 2.148.432,50	\$ 2.844.144,23	\$ 3.412.973,07
Total Acumulado de Recursos Invertidos para los 3 Planes de Acción				
	\$ 1.093.820,00	\$ 3.242.252,50	\$ 5.579.900,95	\$ 9.499.369,80

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Escenarios

A continuación, se procederá a realizar un análisis de escenarios, teniendo en cuenta tres escenarios posibles en los cuales variará la tasa de crecimiento del e-commerce. De esta

manera, se establece un escenario optimista con una tasa de crecimiento real sostenida del e-commerce de 63,2%, un escenario realista en el cual se presenta una tasa de crecimiento sostenida del 21,72% y un escenario pesimista en el cual, la tasa de crecimiento será nula. Luego de la construcción de los flujos de caja para las distintas posibilidades (Ver Anexo XIV), se procederá a seleccionar el escenario realista, el cual, se considera con mayor probabilidad de ocurrencia. Con este escenario, se llevará a cabo el cálculo de las herramientas financieras para la mencionada propuesta.

Flujo de caja proyectado

En la presente tabla, se muestra el flujo de caja proyectado para la Empresa A.J & J.A Redolfi SRL que abarca los periodos 2020, 2021, 2022 y 2023.

Tabla 5. Flujo de caja proyectado

Flujo de caja proyectado para la empresa AJ & JA Redolfi SRL				
	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Por ventas de mercadería	\$ 647.332.042,23	\$ 835.058.334,48	\$ 1.035.472.334,75	\$ 1.242.566.801,70
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.371.677,01	\$ 10.738.915,56	\$ 15.685.689,62
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 647.332.042,23	\$ 837.430.011,49	\$ 1.046.211.250,31	\$ 1.258.252.491,32
Egresos				
Costos de mercadería vendida	\$ 497.010.092,93	\$ 636.328.607,41	\$ 786.718.534,20	\$ 936.282.114,01
Gastos de comercialización	\$ 23.093.316,43	\$ 29.790.378,19	\$ 36.940.068,96	\$ 44.328.082,75
Gastos de Administración	\$ 15.571.236,71	\$ 20.086.895,36	\$ 24.907.750,24	\$ 29.889.300,29
Gastos Financieros	\$ 80.184.615,23	\$ 103.438.153,65	\$ 128.263.310,52	\$ 153.915.972,63
Otros Egresos	\$ 1.798.433,58	\$ 2.319.979,32	\$ 2.876.774,35	\$ 3.452.129,23
Plan de Acción 1	\$ 203.820,00	\$ 987.432,50	\$ 1.404.504,23	\$ 1.685.405,07
Plan de Acción 2	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3	\$ 750.000,00	\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total de Egresos	\$ 618.751.514,88	\$ 794.112.446,43	\$ 982.550.582,50	\$ 1.171.280.571,98
Utilidad Bruta	\$ 28.580.527,35	\$ 43.317.565,06	\$ 63.660.667,81	\$ 86.971.919,35
Impuesto a las ganancias	\$ 8.574.158,20	\$ 12.995.269,52	\$ 19.098.200,34	\$ 26.091.575,80
Utilidad neta aplicando planes de acción	\$ 20.006.369,14	\$ 30.322.295,54	\$ 44.562.467,47	\$ 60.880.343,54

Cálculo del ROI

Tabla 6. Cuadro de cálculo de ROI

ROI	
Beneficios	\$ 28.796.282,19
Inversión	\$ 9.499.369,80
ROI	203%

Fuente: Elaboración propia

El retorno de Inversión (ROI) cuando los beneficios obtenidos ascienden a 28.796.282,19 y la inversión necesaria para obtenerlos es de 9.499.369,80 da como resultado 203%. Es decir que, por cada peso invertido, la empresa obtendrá \$2,03 de retorno.

Cálculo del VAN y la TIR

Tabla 7. Cuadro de cálculo de VAN y la TIR

Herramientas Financieras	
VAN	\$ 37.572.335,43
TIR	253%

Fuente: elaboración propia.

En relación al cálculo del Valor Actual Neto (VAN), al realizar el flujo de caja correspondiente, descontar los flujos futuros y restarle la inversión inicial, se obtiene un VAN positivo, lo que indica que se recuperará la inversión y se obtendrá una ganancia a valores actuales de \$ 37.572.335,43. En este cálculo, se utilizó como tasa de descuento la Tasa Nominal Anual (TNA), del Banco Nación vigente al 14/11/2020, la cual es de 34%, cuya tasa equivalente es la Tasa Efectiva Anual (TEA) con un valor de 39,83% para inversiones a plazo fijo de un capital equivalente a \$ 9.499.369,80.

En relación al cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la tasa de descuento que vuelve cero (0) al valor actual neto de dicho flujo de caja asciende al 253%, Si se compara este valor con el valor de la tasa de descuento enunciada anteriormente, se denota que la TIR del proyecto es mayor, por lo cual resulta conveniente la implementación de los planes de acción propuestos.

Conclusiones y recomendaciones

Realizado el análisis financiero de los planes de acción a implementar en la Compañía, se observa que, la aplicación de los mencionados planes, resultaría beneficiosa para la Organización. Dicho beneficio vendría asociado de un aumento de ventas sostenido, obtenido a partir del desarrollo de e-commerce, por medio de la página web institucional, una consecuente campaña de marketing agresiva y el manejo adecuado de las redes sociales, la capacitación del personal y el aumento en la satisfacción de los clientes. Estas acciones dan como resultado rendimientos futuros, denotados en los indicadores de las herramientas financieras.

Debido a que el e-commerce no se encuentra plenamente desarrollado como canal de comercialización en la industria de distribución y autoservicio mayorista, la Empresa debería actuar con rapidez a fin de posicionarse como uno de los primeros en utilizar este tipo de tecnología en esta industria. De esta manera, lograr otro diferenciador respecto de la competencia, además de los que ya posee la Compañía.

En cuanto a algunos aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de aplicar los planes, se deberá prestar atención a los plazos, para que se cumplan en tiempo y forma, a fin, de no producir demoras en la implementación de los mismos, así como también se deberá tener en consideración que, resulta fundamental el compromiso de todos los integrantes de la Compañía. Si bien es cierto que, en todo proceso de cambio se encontrará resistencia, resulta de vital importancia mantener enfocados a cada uno de los miembros de la organización con el fin de acelerar el tránsito por las cuatro fases de la curva de cambio, para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Cabe también destacar que la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, se encuentra en un momento propicio y cuenta con las herramientas necesarias para efectuar una serie de cambios que permitan no solamente mantener sus utilidades, sino que también aumentarlas en este contexto actual de vertiginosos cambios.

Finalmente se recomienda a la Empresa, la creación de un área de recursos humanos que se encargue de la contratación del personal, la confección de un manual de procesos de inducción, desarrollo de programas de puestos y ascensos para eficientizar los procesos y acortar las curvas de aprendizaje de la Compañía, además de realizar encuestas de satisfacción laboral y métricas de evaluación de desempeño para así mantener al personal motivado, establecer las correcciones necesarias e implementar métodos de reconocimiento al personal.

Otra recomendación sería certificar las normas ISO 45.001, con el fin de gestionar la higiene, salud y seguridad en el trabajo, así como también realizar análisis de siniestralidad con el fin de detectar cuales son las máquinas y actividades más riesgosas en las operaciones habituales de la Compañía, que podrían ocasionar accidentes.

A su vez, se aconseja implementar un software integral de facturación y control de stock, con el fin de agilizar la logística de la Compañía y disminuir las pérdidas por robos o posibles deterioros de los productos comercializados.

Por último, se sugiere la contratación de una empresa de seguridad, además de un servicio que utilice cámaras con transmisión en tiempo real que permitan mediante una aplicación observar las imágenes en dispositivos móviles con el fin de evitar robos de mercadería y aminorar los gastos que se podrían producir si ocurre algún siniestro.

Referencias

- CAS, 2020 Consumo en Argentina: Canales tradicionales, multisegmentos, consumidores en el marco de la pandemia. Recuperado de: https://www.cas.com.ar/INFORMES/CONSUMO_2020_CLAVES.pdf
- CASE, 2018, Informe Regional Córdoba 2018. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CASE, 2019, Estudio Mid 2019. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CASE, 2020 Informe Mid Term. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- Denia, C. (Clipset). (2019). Nos colamos en el almacén ROBOTIZADO de Amazon. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=-IGN_eoD0ZI&feature=youtu.be&ab_channel=clipset
- Roth, D. (3 de abril de 2019). Top Companies 2019: Where the U.S. wants to work now. LinkedIn. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-where-us-wants-work-now-daniel-roth/>
- Casa Rosada, 2020. Recuperado de: <https://www.caserosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>
- OMS, 2020. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>
- ANSES, 2020. Recuperado de: <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Argentina.gob.ar, 2020. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp#:~:text=El%20Programa%20de%20Asistencia%20de,afectadas%20por%20la%20crisis%20sanitaria>
- AFIP, 2020. Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/moratoria/>
- CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, 2020. CPB Memo. Recuperado de: <https://www.cpb.nl/en/cpb-world-trade-monitor-june-2020>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). BID: 24 millones de trabajos se han perdido en América Latina y el Caribe por el COVID-19. Recuperado de:

<https://www.iadb.org/es/noticias/bid-24-millones-de-trabajos-se-han-perdido-en-america-latina-y-el-caribe-por-el-covid-19>

- Fondo Monetario Internacional (2020). El Gobierno Argentino Notifica Al FMI Su Solicitud Para Un Nuevo Acuerdo Con El Fondo. COMUNICADO DE PRENSA NO. 20/287 Recuperado de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/08/26/pr20287-argentina-argentine-government-notifies-imf-request-new-fund-arrangement>
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 126. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_20C7061172A2.pdf
- Rava Bursátil (8 de septiembre de 2020) RIESGO PAIS. JPMorgan EMBI+. Recuperado de: <https://www.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>
- Banco Nación (2020) Cotizaciones históricas de las principales monedas. Banco Nación. Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Banco Nación, 2020. Simulador de Plazo Fijo en Pesos. Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo&id=PFWeb>
- El Cronista (8 de septiembre de 2020). Dólar blue histórico. Recuperado de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/moneda.html?id=ARSB>
- ONU (2020) La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 109. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 117. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaef_06_2073F0243B39.pdf
- Ministerio de economía (2020). Presupuesto de la administración pública nacional. Recuperado de: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2021/mensaje/mensaje2021.pdf>
- Banco Central de la República Argentina (2020). Comparador de tasas. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp
- INDEC. (2013) Estimaciones y proyecciones de población 2010 – 2040 (N° 35). Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf

- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 110. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim2_0AF03C1677F.pdf
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 149. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 157. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_20A2A4212C2D.pdf
- UNICEF. (2020) COVID-19: fuerte pérdida de ingresos, dificultades en la compra de alimentos y aprobación del aislamiento social preventivo. Recuperado de: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion>
- UNICEF. (2020) Encuesta covid. Recuperado de: <https://www.unicef.org/argentina/media/7866/file>
- Hidalgo S. (25 de agosto de 2017). Por qué es vital el reconocimiento a los empleados. Forbes Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/por-vital-reconocimiento-empleados-n242>
- Portillo Del Campo, Rivera Herrera, Cuevas Faudoa, (octubre, 2018). El futuro de la logística, los drones y su uso en cedis a nivel nacional. Revista ciencia administrativa. Volumen (8), p. 177 – 187.
- Di Nucci, J. 2015. Concentración y uso corporativo del territorio en Argentina. Cuadernos geográficos 54 (1), 186 - 208.
- Higueta Posada. (julio – diciembre, 2019). El laboratorio de logística 4.0. Revista Universitaria EAFIT. p. 50 – 53.
- INDEC. (2020) Informes técnicos. Volumen (4), N° 152. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC (2020) Informes técnicos. Índices de precios al consumidor. Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la

- canasta. Diciembre de 2016-octubre de 2020. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- INDEC, 2013. Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010 – 2040. N° 36. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf
 - Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2017). El plan estratégico en la práctica. ESIC, Madrid.
 - Hill C., Jones G. (2011). Administración Estratégica un Enfoque Integral. CENGAGE Learning, México D.F.
 - Picaso, S., Ramirez, P.; Luna, L (2014). Comercio electrónico y emprendimiento: Un análisis aplicando la teoría del comportamiento planeado. RECAI: Revista de estudios de contaduría, administración e informática. (5) p. 1 – 20.
 - Andrada, A. (2017). Nuevas tecnologías de la información y la conectividad/NTICx. Dispositivos, saberes y prácticas. p. 156.
 - Andrada, A. (2017). Nuevas tecnologías de la información y la conectividad/NTICx. Dispositivos, saberes y prácticas. p. 241.
 - Di Nucci, J. (2015). Concentración y uso corporativo del territorio en Argentina Cuadernos Geográficos 54(1), 186-208.
 - Andrada, A. (2017). Nuevas tecnologías de la información y la conectividad/NTICx. Dispositivos, saberes y prácticas. p. 15.
 - Lora, I. y Segarra, M. (2013). Estudio exploratorio del uso del e-marketing para Micro, Pequeñas y Grandes empresas de servicios. Puente Revista Científica. p. 29 – 37.
 - Jones, C., Alderete M.V. y Motta J. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. Vol. 29 N°50.
 - Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas. Ediciones Granica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/66710>

Anexos

Anexo I: Costos y formatos de la capacitación brindada por la empresa ECOP.

iHola Nahuel!

A continuación, te brindamos la información correspondiente:

La temática de los cursos está en función de tus objetivos personales, lo que implica un seguimiento personalizado y una adecuación de días y cantidad de horas de acuerdo con la necesidad de cada asistente.

Estos cursos están dictados por docentes acreditados en Institutos Oficiales Educativos Terciarios de Locución y Periodismo, Docentes Universitarios, Locutores Nacionales egresados del ISER y Licenciados en Comunicación Audiovisual. Esta es la mayor y mejor garantía que podemos ofrecerte.

iVOS ELEGÍS día y horario de cursada! de lunes a sábados de 10.00 a 19.00 hs.!

En los "Cursos de Locución y Oratoria a Distancia" necesitamos conectarnos por Skype, Zoom o Google Meet, en horario a designar previamente para que conozcas nuestra metodología de trabajo y la calidad de voz de cada lado. Son cursos de perfeccionamiento, por lo tanto, no se pueden otorgar título sino certificados o constancias de los mismos. Tampoco hay examen.

Comprobamos que el software que mejor funciona es el de Skype, Google Meet o el Zoom, y luego de escucharte elaboramos un plan de estudios de acuerdo con tus necesidades. Es un curso práctico con soporte teórico adecuado a tus objetivos.

Este curso tiene la formidable oportunidad que estás vos solo/a cada clase de 2 horas dialogando con un docente designado por el Instituto ECOP.

Reiteramos, "SON CLASES "INDIVIDUALES" INTERACTUANDO CON UN DOCENTE POR SKYPE, Google Meet o ZOOM".

Los cursos cuentan con "grabaciones digitales de imagen" para que se puedan realizar los seguimientos de las distintas actividades.

Se entregan certificados de asistencia digitalizados por la cursada realizada.

Material bibliográfico: a cargo del Instituto ECOP®. Se entregará a cada asistente un **manual digitalizado** de apuntes y actividades para seguimiento de clases.

La **duración** del curso depende exclusivamente de: los resultados alcanzados y eso tiene relación con varios factores: nivel cultural, dedicación, cantidad de objetivos, plazos que le destinás a cada uno de ellos, actitud de cambio, condiciones naturales para lograr lo antes posibles esos cambios, etc. De todas maneras, el alumno decide cuándo comenzar y cuándo terminar una vez que observó que se cumplieron los objetivos por los cuales se acercó.

Nuestro trabajo es artesanal.

iBuscamos cambios y no sólo conocimientos teóricos!

INVERSIÓN

Argentina:

Grupal "estimado" de 10 alumnos: \$3.500.- por alumno, por cuatro clases de 2 horas reloj cada clase, 8 horas reloj en total.

Total: \$35.000.- (pesos treinta y cinco mil)

Este curso tiene la formidable oportunidad que estás vos solo/a cada clase de 2 horas dialogando con un docente designado por el Instituto ECOP.

Reiteramos, "SON CLASES "INDIVIDUALES" INTERACTUANDO CON UN DOCENTE POR SKYPE, Google Meet o ZOOM".

Los cursos cuentan con "grabaciones digitales de imagen" para que se puedan realizar los seguimientos de las distintas actividades.

Se entregan certificados de asistencia digitalizados por la cursada realizada.

Material bibliográfico: a cargo del Instituto ECOP®. Se entregará a cada asistente un **manual digitalizado** de apuntes y actividades para seguimiento de clases.

La **duración** del curso depende exclusivamente de: los resultados alcanzados y eso tiene relación con varios factores: nivel cultural, dedicación, cantidad de objetivos, plazos que le destinás a cada uno de ellos, actitud de cambio, condiciones naturales para lograr lo antes posibles esos cambios, etc. De todas maneras, el alumno decide cuándo comenzar y cuándo terminar una vez que observó que se cumplieron los objetivos por los cuales se acercó.

Nuestro trabajo es artesanal.

¡Buscamos cambios y no sólo conocimientos teóricos!

INVERSIÓN

Argentina:

Grupal "estimado" de 10 alumnos: \$3.500.- por alumno, por cuatro clases de 2 horas reloj cada clase, 8 horas reloj en total.

Total: \$35.000.- (pesos treinta y cinco mil)

Necesitamos saber qué días y hora son los ideales para mantener una primera charla vía Internet. Esperamos respuesta, por favor.

¡Te esperamos!

Lic. Manuel Jácome y Lic. Lourdes Chimentón.

www.ecop.com.ar / info@ecop.com.ar / institutoecop@gmail.com

(5411) 4786-6426 / wapp: +54911 3140-7272

Directores

Cordialmente,



Lic. Silvana Bericio (M.N.4656) y Lic. Manuel Jácome (M.N.4655)

Directores

CV: <http://ar.linkedin.com/in/manueljacome>

CV: <http://ar.linkedin.com/pub/silvana-bericio/a/8/Saa>






(+5411) 4786 - 6426 / wapp: +54911 3140 7272

hola@ecop.com.ar / institutoecop@gmail.com

<http://www.ECOP.com.ar>

Anexo II: Costos de diseñar, mantener y personalizar una página web, además de el de mantener un dominio y hosting de la misma, proporcionados por la empresa EDR-WEB.

_ PLAN E-COMMERCE (8 PÁGINAS C/VENTA ONLINE): sitios de hasta 8 secciones / páginas. Incluye catálogo de productos con venta online. Medios de pago disponibles en el sitio: transferencia bancaria, contra entrega, MercadoPago.

PLANTILLAS			A MEDIDA
 <p>ECOMMERCE 1A VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 2A VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 3A VER DEMO ONLINE</p>	
 <p>ECOMMERCE 1B VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 2B VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 3B VER DEMO ONLINE</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 6 secciones / pág • Slider Simple • Catálogo + Venta Online • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 8 secciones / pág. • Slider Simple • Catálogo + Venta Online • Blog (artículos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 8 secciones / pág. • Slider Animado • Catálogo + Venta Online • Blog (artículos) 	
24.000\$	27.000\$	30.000\$	Desde 40.000\$

Consultar por **más modelos**. Precio final, **por única vez**, en Pesos Argentinos. **No incluye** dominio y hosting (ver punto 3)

2. SERVICIOS

2.1 Servicios Incluidos

- **Diseño adaptativo:** para celulares, tablets, y cualquier dispositivo.
- **Autoadministrable:** se puede administrar (borrar, agregar, modificar) su contenido de manera sencilla, **sin necesidad de pagar por mantenimiento.**
- **Instructivo:** que explica cómo administrar su contenido.
- **Semana de soporte incluida:** posterior al alta online para ajustes y soporte en la herramienta de administración.
- **Carga de contenido:** los sitios con catálogo o blog se entregan con 10 contenidos cargados a modo de muestra. Al ser autoadministrable es sencillo cargar el resto (consultar por carga extra).

2.2 Servicios adicionales

- **Chat online:** posibilidad que los visitantes chateen con vos o un operador para despejar dudas. **3.500 \$**
- **Publicación en redes sociales:** realizás una publicación en tu sitio y en un par de clicks se replica en facebook, twitter, etc. **2.500 \$**
- **Multilinguaje:** mostrar el sitio en más de un idioma.
 - **5.500 \$** cada idioma adicional en el plan onepage
 - **7.500 \$** cada idioma adicional en el plan estándar
 - **11.000 \$** cada idioma adicional en el plan premium y e-commerce
- **Suscripción a lista de correos:** formulario que captura un mail y lo guarda en una lista de contactos de un servicio de correos conocido (por ej Mailchimp, Sendinblue, etc.). **3.500 \$**
- **Mantenimiento:** si bien los sitios son autoadministrables también ofrecemos el servicio de mantenimiento. Su costo es de **900 \$** la hora, fraccionado por hora. Se acumula el trabajo de todo el mes y se abona mensualmente, **no hay costo fijo mensual**, se abona cuando se requiere.

- **Optimización para SEO (posicionamiento en buscadores):** hacemos las optimizaciones técnicas en el sitio, respetando las normas que impone Google. El posicionamiento depende también del tiempo, la competencia, la elección de las claves de búsqueda y de cómo se redacte el contenido del sitio (te asesoramos). Además instalamos y configuramos el plugin de SEO que ayuda a la redacción de los contenidos.
 - **5.000 \$** en el plan onepage
 - **8.500 \$** en el plan estándar o c/ blog
 - **11.000 \$** en el plan premium y e-commerce

🔗 [edrweb](http://edrweb.com.ar) - Diseño y Desarrollo de Sitios Web en WordPress - edrweb.com.ar

3 DOMINIO Y HOSTING

El presupuesto **no incluye** contrato de hosting y dominio. Si ya contás con el servicio o querés elegir vos la empresa lo único necesario es que soporte sitios en WordPress.

Dominio: es el nombre que lleva tu web, por ejemplo www.nombredeldominio.com. El dominio puede ser:

- **.com.ar** (orientado a Argentina): se registra en nic.ar con clave Fiscal de AFIP.
- **.com** y otros (más global): se registra con las empresas que ofrecen hosting.

Hosting (alojamiento): son los servidores donde se va a alojar tu sitio. Esto es muy importante porque de ello depende que la página esté siempre accesible, que sea segura, que no sea lenta, etc. Las empresas que venimos recomendando según nuestra experiencia son:

Para planes sin venta online

- **Nuhost** (servicio "Nuke" o "Nukeplus" para plan onepage y estándar. "Nukeplus Nitro" para plan premium)
- **NetServices** (plan MédiuM para onepage, Avanzado para estándar e Ilimitado para Premium)

(click sobre el nombre de la empresa para ver los servicios de hosting)

Para Planes con venta online

- **Duplika** (plan Plus)

(click sobre el nombre de la empresa para ver los servicios de hosting)

Siempre recomendamos que el dominio y hosting sean registrados y estén a nombre del cliente. Esto te da independencia de terceros para gestionar tu sitio web. Si preferís **delegar este servicio en nosotros** también ofrecemos esta posibilidad, los valores actuales son:

- Plan Básico: **3.500\$** anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan Estándar: **5.000\$** anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan Premium: **7.000\$** anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan E-Commerce: **9.000\$** anuales. Hosting + Dominio .com.ar

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FORMA DE PAGO

- Nos manejamos online: teléfono, whatsapp, mail, etc. También vía Skype, Zoom, etc. podemos compartir la pantalla para revisar algo en caso de ser necesario.
- Con el acceso al panel del hosting desarrollamos el sitio directamente en su ubicación definitiva para optimizar tiempos y costos. El sitio estará accesible y podrás ver su avance desde una dirección no pública.
- De tu parte deberías proveer el contenido del sitio: logo, imágenes, textos, etc. Si no disponés de imágenes podemos buscar en bancos gratuitos con derechos de uso (ejemplo **Pixabay**) o adquirirlas de bancos pagos (ejemplo **Fotolia**), el costo de las imágenes pagas corre por cuenta del cliente.
- Duración:** el tiempo estimado de desarrollo es de 1 semana (5 días hábiles) para el plan onepage, 2 semanas para los planes estándar y premium; y 3 semanas para los planes E-Commerce. Siempre contando desde el momento en que tengamos el acceso al hosting. Puede terminarse en menos tiempo si el ida y vuelta es rápido.
- Una vez finalizado el sitio te entregamos el instructivo de administración. Además hay una semana posterior al alta online para ajustes y soporte en caso de necesitarse.
- El sitio contendrá nuestra firma: "Desarrollado por edrweb" con link a nuestro sitio web. Quitarla tiene un costo adicional de 3.000 \$.
- Medios de pago:** transferencia bancaria o MercadoPago (permite pago con tarjetas). Por MercadoPago hay una comisión del 8%.
- Somos monotributistas y hacemos factura C.
- Se realiza un **adelanto antes de comenzar del 30%** y el resto al finalizar.

Anexo III: Escala salarial de empleados de comercio vigentes para octubre del 2020.



Asociación Gremial de
Empleados de Comercio

ESCALA SALARIAL DE COMERCIO

OCTUBRE 2020

	MAESTRANZA			ADMINISTRATIVO						CAJERO		
	A	B	C	A	B	C	D	E	F	A	B	C
BÁSICO	\$ 41.790,08	\$ 41.925,50	\$ 42.400,06	\$ 42.298,45	\$ 42.501,96	\$ 42.705,33	\$ 43.315,59	\$ 43.824,00	\$ 44.569,83	\$ 42.467,90	\$ 42.705,32	\$ 43.010,43
NO REMUNERATIVO	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00

	PERSONAL AUXILIAR			AUXILIAR ESPECIALIZADO		VENDEDOR			
	A	B	C	A	B	A	B	C	D
BÁSICO	\$ 42.467,90	\$ 42.806,91	\$ 43.925,71	\$ 42.874,88	\$ 43.485,03	\$ 42.467,90	\$ 43.485,16	\$ 43.824,00	\$ 44.569,83
NO REMUNERATIVO	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00

	ART. Nº 23	ART. Nº 30		ART. Nº 36		
	ARMADO DE VIDRIERA	CAJERO "A" Y "C"	CAJERO "B"	AYUDANTE DE CHOFER		
					1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR	MAS DE 100 KMS
	ADICIONAL	\$ 1.435,68	\$ 4.467,33	\$ 17.618,55	\$ 2,99	\$ 3,69

	ART. Nº 36	
	CHOFER	
	1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR	MAS DE 100 KMS
	ADICIONAL	\$ 3,68

ANTIGÜEDAD: 1% POR CADA AÑO TRABAJADO, SOBRE EL BÁSICO INICIAL DE CADA CATEGORÍA.

PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERÁN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION ESTABLECIDA EN EL ART. Nº 40 DEL C.C.T. Nº130/75.

Anexo IV: Artículo 40 del convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio (presentismo).

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.

Anexo V: Tabla de aportes y contribuciones proporcionadas por AFIP.

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Anexo VI: Cálculo del salario de un empleado de comercio categoría A.

En el siguiente cuadro, se muestra el cálculo de remuneración y cargas sociales de un empleado administrativo categoría A, que será necesario para llevar a cabo la implementación del plan estratégico.

Remuneración y cargas sociales de un empleado administrativo categoría A	
Sueldo	\$ 42.298,45
Presentismo	\$ 5.075,81
No remunerativo	\$ 5.000,00
Jubilación	\$ 7.579,88
PAMI	\$ 947,49
Obra Social	\$ 2.842,46
Fondo Nacional de Empleo	\$ 710,61
Seguro de Vida Obligatorio	\$ 1.421,23
ART	\$ 142,12
Total, de gastos mensuales	\$ 66.018,05
Total, de gastos anuales anual	\$ 858.234,68
Total, de gastos para el periodo comprendido entre el 10-03-2021 al 31-12-2023	\$ 2.442.667,93

Anexo VII: Precio tentativo de un escritorio que reúne las características necesarias para el desarrollo del plan propuesto.

INICIO > MUEBLES DE INTERIOR > ORCINA > ESCRITORIOS > ESCRITORIO ROMA 90X44X76CM BLANCO



SKU 1232298



Escritorio Roma 90X44X76Cm Blanco

\$5.290 Precio Regular

Cantidad

- 1 +

Agregar al Carro

[Calcular cuotas](#)



Envío a Domicilio

Consultá tiempos y costos de envío




Retiro en Tienda

Ver fechas y tiendas disponibles





Anexo VIII: Precio tentativo de una notebook con las especificaciones necesarias para llevar a cabo el trabajo propuesto.

Notebook HP 151F2LT 14 " Intel Core i5 4 GB DDR4 1TB ♥ f t



\$115.060
~~\$153.444~~ 25% OFF

Pagá con todos los medios

+12


ahora **12** ▶ ahora **18** ▶


Promociones bancarias


- Hasta 36 cuotas fijas con tarjetas seleccionadas



[Mirá todas las promociones](#)

COMPRAR

Vendido y entregado por: 

 **Retiro ¡GRATIS!**
[Ver sucursales](#)

 **Envío rápido a todo el país**
[Calcular costo de envío](#)

 **¡Satisfacción garantizada!**
10 días para cambios y devoluciones 

Código: 308.005 | Unidades: 5 | Precio online y venta telefónica

Anexo IX: Curso de marketing y publicidad digital, de la Universidad Empresarial Siglo21.

Mi nombre es Lizzet Garcia, como hablamos por teléfono te complemento la información sobre el **Certificado en Marketing y Publicidad Digital**. Este programa es de formación **100% on line**, te permite desarrollar competencias específicas y darle valor agregado a tu formación profesional.

Aprendizaje Para La Vida te brinda acceso a nuestro exclusivo sistema de aprendizaje multimedial. Ésta es una herramienta educativa e-learning que te permite estudiar desde la comodidad de tu casa, con material de estudio en diferentes formatos. Lo importante es que **no estás solo**, tenés el acompañamiento del tutor que te brindará herramientas para que tu aprendizaje sea constructivo.

Jimena, este certificado **está avalado por Universidad Siglo 21** referente en educación mediada por la tecnología.

- Tiene una **duración** de 4 meses. La tecnología y los medios publicitarios evolucionan, por eso es necesario que estés actualizado. En Cloud 21 desarrollamos contenido que combina la gestión de redes y buscadores, con el e-mail marketing y el mercado mobile.

Para conocer más sobre el programa te invitamos a hacer [click aquí](#).

Para cursar cualquiera de los programas educativos, comprendidos dentro de la oferta académica de APLV, **todo alumno deberá, inexorablemente, cumplir con los siguientes postulados:**

- **Dispositivo móvil y acceso a internet**

Como alumno deberás disponer de cualquier tipo de dispositivo móvil que detecte conexión a internet con cualquiera de los siguientes ordenadores: Internet Explorer (versión 8 o superior), Mozilla Firefox, Google Chrome, Safari Opera corriendo sobre los sistemas operativos: Windows, Mac, OS, Tablet con IOS 4.2 (o superior), Tablet con Android 2.2 (o superior).

- **Aprobar el Test de validación de identidad:**

Este consiste en una serie de preguntas acerca del contenido estudiado en cada uno de los cursos. Dispondrás de 10 minutos para realizarlo y dos intentos. Este examen cuenta con la integración de RPNOW®, software world-class de control de identidad y supervisión remota de exámenes en línea. Una vez que envíes los resultados de tu examen, la grabación de tu sesión será auditada para autenticar tu identidad y las condiciones ambientales donde fue tomado, a fin de asegurar la transparencia del proceso de Certificación.

- **Personalización del curso:**

La adquisición de cualquier programa o servicio educativo que se encuentre comprendido dentro de la oferta académica de cloud21, es único e intransferible, debiendo ser efectuado únicamente por el alumno adquirente. Encontrándose completamente vedado todo tipo de derecho a uso o realización por parte de un tercero.

NOTA: El incumplimiento de cualquiera de estos 3 (Tres) postulados por parte del alumno, adquirente del servicio, podrá traer aparejado la nulidad del proceso de formación y su certificación, en caso de que este, hubiese sido aprobado.

- **El acceso de usuario y contraseña para el ingreso a la plataforma virtual, será enviado al correo de dominio personal el día de inicio de cursado.**
- **Al finalizar el programa, se entregará un certificado digital de participación de cada uno de los cursos y el certificado de aprobación del programa en caso de corresponder.**
- **No se entrega certificado que constate cantidad de hs cátedra de cursado.**

Estás a tiempo de inscribirte, el cursado comienza el **10 de Noviembre**

Si pagas antes del día 23 de Octubre **tendrás un descuento del 30%** sobre el costo total del programa. Esto equivale a un **ahorro de \$XX**

Te detallo a continuación los valores con los descuentos incluidos:

- **Arancel \$19.453,00** - Valor con el **descuento del 30%** aplicado. En caso que abones con tarjeta de crédito, podés hacerlo hasta en **12 cuotas sin interés**

Plan de estudio

21

**Título:**

Certificado en Marketing y Publicidad Digital.

**Tipo de programa:**

Programa de Aprendizaje para la Vida.

**Modalidad:**

100% virtual.

**Duración:**

4 meses.

**Certificación otorgada por:**

Universidad Siglo 21.

Anexo X: Presupuestos dados por la empresa Dam Squad de campaña publicitaria y manejo, mantenimiento, e e-mail marketing.

Atento a su solicitud respecto de la presupuestación de una campaña de marketing para el lanzamiento de una página web desinS e-commerce, y el tiempo óptimo estimado para llevar a cabo la misma, se recomienda realizar una campaña de publicidad agresiva de cuatro meses de duración en la que se utilizarán LinkedIn, Facebook y Google Ads. Para llevar a cabo dicha campaña y crear los perfiles, se estima un presupuesto aproximado de \$750.000.

Con respecto a su solicitud de realizar el Manejo y mantenimiento de redes sociales y campañas de ventas, tráfico, e e-mail marketing se cotiza a razón de \$ 75.000 mensuales, con posibles actualizaciones trimestrales en los precios.

Si te decides, contáctanos para brindarle nuestros datos bancarios.

Nos encontramos a tu disposición.

Esperamos tu respuesta.

Atentamente, Victoria Caro, Asesora de Marketing digital.
DamSquad.



Seguinos en nuestras redes!
Página web: damsquadmkt.com
Instagram: damsquadmkt
Facebook: Dam Squad

Anexo XI: Link del diagrama de tareas ampliado subido a Google Drive

<https://drive.google.com/file/d/1aaW8ORRIkyV9EtM0p23psPTzeHb7fSfx/view?usp=sharing>

Anexo XII: Link del diagrama de Gantt ampliado subido a Google Drive

https://drive.google.com/file/d/1Tf9C0IIP3k27q-4Jdgy_bDzOPFSi9r9v/view?usp=sharing

Anexos XIII: Proyecciones de precios y tipo de cambio anunciado en la ley del presupuesto por el Ministerio de Economía.

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 XIV: Análisis de escenario. Flujo de caja pesimista / realista / optimista.

<https://drive.google.com/file/d/1rv3NNNoLUfOM25ZgDVcpBLgFr9Q40aXf/view?usp=sharing>

Flujo de caja pesimista

Flujo de caja proyectado para la empresa AJ & JA Redolfi SRL				
	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Por ventas de mercadería	\$ 647.332.042,23	\$ 835.058.334,48	\$ 1.035.472.334,75	\$ 1.242.566.801,70
Plan de acción 1	\$ -	\$ 1.948.469,45	\$ 7.248.306,34	\$ 8.697.967,61
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 647.332.042,23	\$ 837.006.803,92	\$ 1.042.720.641,09	\$ 1.251.264.769,31
Egresos				
Costos de mercadería vendida	\$ 497.010.092,93	\$ 636.007.029,40	\$ 784.093.703,92	\$ 931.082.458,79
Gastos de comercialización	\$ 23.093.316,43	\$ 29.790.378,19	\$ 36.940.068,96	\$ 44.328.082,75
Gastos de Administración	\$ 15.571.236,71	\$ 20.086.895,36	\$ 24.907.750,24	\$ 29.889.300,29
Gastos Financieros	\$ 80.184.615,23	\$ 103.438.153,65	\$ 128.263.310,52	\$ 153.915.972,63
Otros Egresos	\$ 1.798.433,58	\$ 2.319.979,32	\$ 2.876.774,35	\$ 3.452.129,23
Plan de Acción 1	\$ 203.820,00	\$ 987.432,50	\$ 1.404.504,23	\$ 1.685.405,07
Plan de Acción 2	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3	\$ 750.000,00	\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total de Egresos	\$ 618.751.514,88	\$ 793.790.868,41	\$ 979.925.752,23	\$ 1.166.080.916,76
Utilidad Bruta	\$ 28.580.527,35	\$ 43.215.935,51	\$ 62.794.888,87	\$ 85.183.852,56
Impuesto a las ganancias	\$ 8.574.158,20	\$ 12.964.780,65	\$ 18.838.466,66	\$ 25.555.155,77
Utilidad neta aplicando planes de acción	\$ 20.006.369,14	\$ 30.251.154,86	\$ 43.956.422,21	\$ 59.628.696,79

Flujo de caja realista

Flujo de caja proyectado para la empresa AJ & JA Redolff SRL				
	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Por ventas de mercadería	\$ 647.332.042,23	\$ 835.058.334,48	\$ 1.035.472.334,75	\$ 1.242.566.801,70
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.371.677,01	\$ 10.738.915,56	\$ 15.685.689,62
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 647.332.042,23	\$ 837.430.011,49	\$ 1.046.211.250,31	\$ 1.258.252.491,32
Egresos				
Costos de mercadería vendida	\$ 497.010.092,93	\$ 636.328.607,41	\$ 786.718.534,20	\$ 936.282.114,01
Gastos de comercialización	\$ 23.093.316,43	\$ 29.790.378,19	\$ 36.940.068,96	\$ 44.328.082,75
Gastos de Administración	\$ 15.571.236,71	\$ 20.086.895,36	\$ 24.907.750,24	\$ 29.889.300,29
Gastos Financieros	\$ 80.184.615,23	\$ 103.438.153,65	\$ 128.263.310,52	\$ 153.915.972,63
Otros Egresos	\$ 1.798.433,58	\$ 2.319.979,32	\$ 2.876.774,35	\$ 3.452.129,23
Plan de Acción 1	\$ 203.820,00	\$ 987.432,50	\$ 1.404.504,23	\$ 1.685.405,07
Plan de Acción 2	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3	\$ 750.000,00	\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total de Egresos	\$ 618.751.514,88	\$ 794.112.446,43	\$ 982.550.582,50	\$ 1.171.280.571,98
Utilidad Bruta	\$ 28.580.527,35	\$ 43.317.565,06	\$ 63.660.667,81	\$ 86.971.919,35
Impuesto a las ganancias	\$ 8.574.158,20	\$ 12.995.269,52	\$ 19.098.200,34	\$ 26.091.575,80
Utilidad neta aplicando planes de acción	\$ 20.006.369,14	\$ 30.322.295,54	\$ 44.562.467,47	\$ 60.880.343,54

Flujo de caja optimista

Flujo de caja proyectado para la empresa AJ & JA Redolfi SRL				
	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Por ventas de mercadería	\$ 647.332.042,23	\$ 835.058.334,48	\$ 1.035.472.334,75	\$ 1.242.566.801,70
Plan de acción 1	\$ -	\$ 3.210.493,11	\$ 19.678.537,72	\$ 38.909.191,92
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$ 647.332.042,23	\$ 838.268.827,58	\$ 1.055.150.872,47	\$ 1.281.475.993,62
Egresos				
Costos de mercadería vendida	\$ 497.010.092,93	\$ 636.965.989,25	\$ 793.440.853,84	\$ 953.563.025,41
Gastos de comercialización	\$ 23.093.316,43	\$ 29.790.378,19	\$ 36.940.068,96	\$ 44.328.082,75
Gastos de Administración	\$ 15.571.236,71	\$ 20.086.895,36	\$ 24.907.750,24	\$ 29.889.300,29
Gastos Financieros	\$ 80.184.615,23	\$ 103.438.153,65	\$ 128.263.310,52	\$ 153.915.972,63
Otros Egresos	\$ 1.798.433,58	\$ 2.319.979,32	\$ 2.876.774,35	\$ 3.452.129,23
Plan de Acción 1	\$ 203.820,00	\$ 987.432,50	\$ 1.404.504,23	\$ 1.685.405,07
Plan de Acción 2	\$ 140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3	\$ 750.000,00	\$ 1.161.000,00	\$ 1.439.640,00	\$ 1.727.568,00
Total de Egresos	\$ 618.751.514,88	\$ 794.749.828,26	\$ 989.272.902,15	\$ 1.188.561.483,38
Utilidad Bruta	\$ 28.580.527,35	\$ 43.518.999,32	\$ 65.877.970,32	\$ 92.914.510,24
Impuesto a las ganancias	\$ 8.574.158,20	\$ 13.055.699,80	\$ 19.763.391,10	\$ 27.874.353,07
Utilidad neta aplicando planes de acción	\$ 20.006.369,14	\$ 30.463.299,53	\$ 46.114.579,22	\$ 65.040.157,17

Anexo XV: Análisis de adquisición de nuevos clientes

En el siguiente cuadro se muestra la proyección de la captación de nuevos clientes impulsada a través de la estrategia de una campaña de marketing agresiva y el correcto manejo de redes sociales de la Compañía. Se parte del supuesto de que la empresa posee 6000 clientes, la misma cantidad de clientes que tenía en 2018. Para la siguiente estimación, se calcula el ingreso promedio de los 6000 clientes para el periodo actual y los próximos 3 años. Luego, se estiman a partir del flujo de caja, el flujo proyectado que se obtendría de llevar a cabo los planes de acción. A dicho ingreso, se lo divide por el ingreso promedio por cliente, lo que da como resultado la cantidad de clientes que hicieron sus compras por medio del canal de e-commerce, los cuales, se estima que en la mayoría de los casos serán nuevos clientes de la empresa.

Análisis de adquisición de nuevos clientes				
Año	Clientes totales	Ingresos totales	Ingreso promedio por clientes	Clientes nuevos
2020	6000	\$ 647.332.042,23	\$ 107.888,67	0
2021	6017	\$ 835.058.334,48	\$ 139.176,39	17
2022	6062	\$ 1.035.472.334,75	\$ 172.578,72	62
2023	6076	\$ 1.242.566.801,70	\$ 207.094,47	76

Anexo XVI: Ejemplo de encuesta de satisfacción del cliente.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDomHSW6WkqK5FBKIL23o0C2yt7BPHTU0IeEePGCkctGpysw/viewform?usp=sf_link