

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

“A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. Plan de Enfoque en Unidad Estratégica de Negocios”

Autor: Mauricio Jorge Beltrán Machado

DNI: 26434506

Legajo: VADM14835

Director de TFG: Carlos Vittar

2020

Resumen

El presente reporte propone, para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., un modelo de planificación estratégica, que determine cuáles son las unidades de negocios en las que debería concentrar sus esfuerzos, a fin de lograr a futuro una expansión de alta rentabilidad, solvencia y eficiencia. Mediante el análisis y diagnóstico de la situación actual de la Argentina, como así también de las características particulares de competencia en las principales localidades en las que opera, y los elementos que aportan valor a sus operaciones, se sugiere fundamentalmente, el enfoque en la unidad estratégica de negocios de Distribución Mayorista.

A través de la misma podrá lograr diferenciación, aumento del volumen de ventas, reducción de costos operativos, y mejorar su posición negociadora frente a proveedores. La estrategia propuesta incluye la descripción de los objetivos específicos y su etapa táctica de implementación, como los índices de valuación de los resultados.

Palabras clave: Planificación Estratégica – Diferenciación – Desarrollo de Unidad Estratégica de Negocios – Distribución Mayorista.

Abstract

This report proposes a strategic planning model for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. It determines which business units should concentrate its efforts on, in order to achieve an expansion of high profitability, solvency and efficiency in a near future. Focusing on the strategic business unit of Wholesale Distribution is essentially suggested. This is done by analyzing and diagnosing Argentina's current situation, as well as the particular characteristics of competition in the main locations in which the company operates, and the elements that add value to these operations.

This action will allow the company to achieve differentiation, increase the volume of sales, reduce operating costs, and improve its negotiating position against suppliers. The proposed strategy includes the description of specific objectives and their tactical implementation stage, such as results valuation rates.

Keywords: Strategic Planning – Differentiation – Development of Strategic Business Unit – Wholesale Distribution.

Índice

Introducción	1
Marco de referencia institucional.....	1
Breve descripción de la problemática	2
Antecedentes	2
Análisis de situación	3
Macroentorno:	3
Contexto Político	3
Contexto Económico	4
Contexto Social.....	5
Contexto Tecnológico.....	5
Contexto Ecológico	6
Contexto Legal	6
Microentorno:.....	6
Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria	7
Riesgo de la entrada de competidores potenciales	7
Amenaza de sustitutos	7
Poder de negociación de los proveedores.....	8
Poder de negociación de los Clientes	8
Análisis Interno	9
Descripción cualitativa de las actividades primarias de cadena de valor	9
Descripción cualitativa de las actividades de apoyo de cadena de valor.....	11
Análisis FODA	12
Amenazas.....	12
Oportunidades.....	13

Fortalezas	13
Debilidades	14
Matriz BCG	15
Categorización por unidad estratégica de negocios.....	15
Marco Teórico.....	17
El proceso de planeación estratégica.....	17
Entorno:	17
Misión y Visión:	18
Objetivos:.....	18
Estrategias:.....	18
Programas y planes:.....	20
Control y retroalimentación:.....	20
Diagnóstico y discusión	21
Propuesta.....	22
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	24
Etapa Táctica	25
Presupuesto desglosado	31
Análisis de rentabilidad	32
Cronograma de implementación.....	34
Conclusiones y Recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexos	40
Índice de Anexos	40

Introducción

Marco de referencia institucional

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una compañía de origen familiar dedicada desde hace poco más de 50 años a la distribución mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería como también bebidas y productos refrigerados a comercios del sector retail minorista, el sector gastronómico y farmacias, entre otros.

Conserva, además, la representación exclusiva, para la provincia de Córdoba, de la franquicia Kodak Alaris y sus marcas satélites.

Por otra parte, en el año 2005 se concreta la adquisición de un terreno de 84 hectáreas en su ciudad de origen, donde a la postre construiría su centro de distribución y daría comienzo a una nueva unidad de negocios dedicada al alquiler de campos para siembra.

Desde su declaración de misión corporativa, muestra su vocación por brindar a sus clientes un “servicio de distribución mayorista de calidad con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas”. (Caso Redolfi, 2020) El horizonte donde busca su desarrollo está orientado a ser líderes en los mercados en los que participan, y abiertos a nuevas oportunidades de negocio, diversificando su cartera de proveedores, y propiciando con ellos alianzas sostenidas en el tiempo.

Actualmente, A.J & J.A. Redolfi, cuenta para el desarrollo de sus operaciones con un centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, Córdoba, a escasos metros de la estratégica ruta N° 9, que une la ciudad capital de la provincia con la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe. Desde allí abastece a sus sucursales de las localidades de Córdoba Capital, Río Tercero, Río Cuarto, y San Francisco, incluidas las zonas de influencia de cada una de ellas, expandiéndose incluso a algunas localidades limítrofes de las provincias de San Luis y Santa Fe. Para el proceso logístico, cuenta con una flota de más de 70 unidades entre vehículos de supervisión, transporte pesado y utilitarios para reparto de mercaderías.

Breve descripción de la problemática

Si bien la empresa en estudio presenta una base sólida para enfrentar las tendencias actuales en cuanto al comportamiento del consumidor, en este caso el comerciante minorista, con una infraestructura adecuada que permite escalar el negocio, y buena distribución geográfica de las sucursales o centros de distribución y una equilibrada flota para dar respuesta a los requerimientos actuales, no cuenta con una planificación a mediano plazo que identifique aquellas áreas del negocio con posibilidades de crecimiento y aquellas que no son propias del core business de la compañía. Esto dificulta las posibilidades de expansión y de aprovechamiento de oportunidades que otorga la industria en la que centra sus actividades.

Por otra parte, La empresa muestra a lo largo de los años una disminución significativa en su rentabilidad, medida a través de la tasa interna de retorno. La misma paso de valores cercanos al 5% a valores del 2.5%, mostrando un retroceso de 50 puntos porcentuales y convirtiéndola en uno de los factores de mayor preocupación (Caso Redolfi, 2020). La falta de una planificación adecuada, como se mencionara anteriormente, ha hecho a Redolfi S.R.L. relegar rentabilidad en procesos de aumentos de precios inferiores a los aumentos en los costos, con el objetivo de ser competitivos en un segmento en el que el poder negociador de los proveedores es extremadamente alto.

La posibilidad de diferenciarse de la competencia, expandir el alcance para llegar a más clientes y así aumentar de manera significativa los volúmenes de ventas parecen ser, en primera instancia, el camino para achicar la brecha entre costos y precios de venta que devuelva la rentabilidad a la empresa. Se estima, solo en la ciudad capital de Córdoba alrededor de 28000 comercios minoristas de alimentos y bebidas (Dirección de estadísticas y censos, Municipalidad de Córdoba, 2012) y 400 farmacias. (Colegio de Farmacéuticos de Córdoba, 2020) Con estos datos podemos estimar la cobertura de A.J. & J.A. Redolfi por debajo del 20% del canal.

Antecedentes

Diferentes autores, referentes en la materia coinciden en que la elaboración de estrategias brinda un marco de certidumbre y dirección a las compañías, a pesar de que los planes se realizan en base a situaciones de contexto externo e interno que de por sí son cambiantes en inciertos. “Nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana

próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto.” (Koontz , et al., 2012, p. 130).

Por otra parte, podemos citar un antecedente exitoso acerca de plan estratégico en empresa Pyme dedicada al rubro del comercio de alimentos en donde el análisis de datos de entorno y estructura interna como así también tendencias del mercado de consumo, lograron establecer los planes, objetivos e inversiones necesarias para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en el uso de recursos. (Gómez, 2017)

Análisis de situación

Macroentorno:

El espacio geográfico en el que desarrolla sus actividades A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es un marco de referencia que determina cuáles serán las presiones externas que influirán en el funcionamiento de la empresa. Aquellas que no puede modificar per se, y ante las cuales solo puede desarrollar estrategias de adaptación para esquivar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Los factores del contexto político de la Argentina, las tendencias socio – culturales, ecológicas, como así también el marco legal y los avances tecnológicos conforman el análisis PESTEL con el que se analizará el entorno.

Contexto Político

El contexto político actual de la Argentina nos presenta un escenario de mucha fragilidad. Debido a la pandemia de covid19, tanto la cámara de diputados como el senado de la nación están sesionando precariamente de manera virtual, hecho que dificulta el logro de consensos entre el oficialismo y la oposición dificultando la celeridad y la calidad de las respuestas que el sector mayorista espera para poder crecer y llegar con las mejores alternativas al mercado minorista.

Esta situación y las urgencias que plantea la crisis económica han obligado al poder ejecutivo a establecer medidas por medio de decretos de necesidad de urgencia, entre ellos la extensión del programa precios cuidados, ahora bajo la denominación de “precios claros”, que

pone límites a los aumentos en algunos de los productos de consumo masivo, y por el otro el relanzamiento del programa ahora 12 para compras con tarjeta, sin límite en el monto.

La poca participación del sector privado en la planificación de este tipo de medidas genera distorsiones en la cadena de comercialización que dificultan su cumplimiento por parte de los distintos actores de la industria de los alimentos y bebidas.

Para el año próximo se espera un incremento de las diferencias políticas entre las coaliciones gobernantes y las de oposición, incluso el escenario anticipa luchas internas de posicionamiento debido, fundamentalmente a que estaremos en presencia de un año de elecciones legislativas de medio término, dificultando aún más el logro de acuerdos básicos para el funcionamiento de las instituciones.

Contexto Económico

Desde lo económico, a pesar del exitoso reciente acuerdo entre la República Argentina, y los acreedores internacionales por los términos de la deuda externa en dólares, la escasez de la divisa norteamericana sigue marcando el ritmo de las principales variables que afectan el mercado de los productos de consumo masivo.

La inflación acumulada desde enero de 2020 hasta Agosto del mismo año alcanza el 18,9% (INDEC, 2020), y la estimación oficial para el año próximo alcanza el 44,6%. (Banco Central de la República Argentina, 2020). Es de destacar, que los aumentos de precios son mayormente trasladados por los fabricantes de alimentos hacia los mayoristas, quienes los absorben para ser competitivos perdiendo así rentabilidad.

La tasa de interés BADLAR se mantiene en torno al 30% (Banco Central de la República Argentina, 2020), en lo que significa aún un número bastante elevado para las expectativas de crédito del sector alimentos, pese a que se redujo en el orden de los 12 puntos porcentuales respecto al promedio a diciembre del año anterior.

Los bajos niveles de expectativas, de los consumidores y los distintos sectores de la economía profundizan más aún la recesión que atraviesa el país.

Para el 2021, a pesar de que la inflación de mantendrá en valores altos, en torno al 40%, básicamente impulsado por las necesidades de emisión monetaria para compensar el déficit

fiscal, se espera un crecimiento en la actividad económica cercana a los 5 puntos porcentuales, acompañada por un incremento en el valor internacional de los commodities, fuente principal de ingreso de divisas por exportaciones de nuestro país.

Contexto Social

Las medidas de confinamiento social establecidas debido a la crisis del covid 19, han generado una gran incertidumbre y angustia en todos los estratos sociales. Cambios acelerados en la forma de trabajo y restricciones a la movilidad, han generado enormes dificultades a los comercios minoristas en general para poder trasladarse a los centros de distribución para aprovisionar sus comercios. Por otra parte, la reglamentación de algunas provincias, obligando a los choferes de transporte a someterse a testeos rápidos en los límites fronterizos (Beldyk, 2020). Esto ha generado aglomeraciones y demoras en la llegada de mercaderías desde los centros de producción hasta los mayoristas.

La crisis económica potenciada por la situación sanitaria ha disminuido drásticamente el nivel de ingreso de las familias y la pérdida de empleos ha llevado el índice de desocupación a valores superiores al 10% al primer trimestre del año.

El sector del comercio mayorista y minorista es uno de los últimos en sentir el impacto de la situación social en la Argentina. La actividad económica a junio del 2020 cayó solo el 0,3% en comparación con otros sectores como el de la construcción, 41,9% o el de hoteles y restaurantes, 62,7%. (INDEC, 2020).

El deterioro del poder adquisitivo esperado para el próximo año, pronostica un movimiento significativo de elecciones de consumo a segundas marcas y una feroz competencia de precios que empujaran a la baja los márgenes de rentabilidad del sector y los niveles de expectativas de la población en general.

Contexto Tecnológico

El comercio en general está atravesando un proceso de reconversión inesperadamente acelerada desde marzo de este año. Los procesos de compra y la cadena de pagos están siendo impactados fuertemente por los procesos digitales y la automatización. Esto ha generado crecimientos récord en el valor de las acciones de las empresas tecnológicas, y las ha convertido en actores clave de la actualidad y el futuro próximo de las transacciones comerciales en general.

Aquí se espera entonces que las inversiones del sector se encuentren concentradas en los próximos años.

En cuanto a los procesos productivos en general, a noviembre de 2019, el uso de la capacidad instalada en el sector de alimentos y bebidas estaba al 61,6%, (INDEC, 2019). Con lo cual, y conocidas las estimaciones de actividad económica, hay margen excedente como para no esperar inversiones en la producción de alimentos en los próximos dos o tres años.

Contexto Ecológico

La conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una realidad del presente y del futuro. Esto ha obligado a la industria en general y a la de bebidas y alimentos a ser estrictos en las certificaciones ecológicas de sus procesos productivos y el manejo de los desechos industriales y fundamentalmente a ser innovadores en el diseño y utilización de materiales sustentables packaging y almacenamiento.

El sector del comercio mayorista no es ajeno a esta situación y deberá ser flexible e innovador en sus procesos de logística y almacenaje para cumplir con los altos estándares que los consumidores conscientes e informados imponen. El foco del sector para el próximo año debería estar fundamentalmente en la eficiencia en la distribución de mercaderías, y la disminución de emisiones contaminantes de las flotas de vehículos de distribución.

Contexto Legal

Los aspectos legales que atraviesan al sector están marcados por las regulaciones impuestas por el Estado y oportunamente señaladas en el análisis de los aspectos económicos y políticos del país. No obstante, es de recordar que según las palabras del propio presidente Fernández, estas medidas son de carácter transitorio. Es de esperar entonces para el año próximo, que en la medida en que las variables económicas y la recuperación de la economía lo permitan se irán flexibilizando, las restricciones y cediendo el equilibrio a las leyes de la oferta y la demanda.

Microentorno:

Tener una cabal comprensión de cuáles son las fuerzas competitivas y de las causas que subyacen a estas revela el origen de la rentabilidad de un sector en particular y permite generar anticipación respecto de la competencia para poder influir en ella. (Porter, 2008)

Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria

El grado de competencia establece el nivel en el que dentro de una determinada industria las diferentes compañías que participan luchan para quitarse participación unas a otras. (Hill, et al., 2015). El mercado de comercio mayorista en la zona de estudio podemos dividirlo básicamente en dos grupos; la venta en salones comerciales, donde los clientes se trasladan a comprar y la preventa y distribución a través de infraestructura en logística para la entrega de mercaderías en el comercio minorista. (Caso Redolfi, 2020).

En ambos casos se observan todas las características de una industria concentrada, donde los participantes son pocos y normalmente tienen más impacto las estrategias generales de liderazgo en costos que las de diferenciación. Esto se justifica más aún en un contexto de crisis económica como el que atraviesa la Argentina.

Sin embargo, las restricciones a la circulación producto de la crisis sanitaria han acentuado la tendencia al crecimiento de las compañías con desarrollados procesos de logística, brindando una ventaja competitiva clara de diferenciación en favor de las empresas con distribución respecto de aquellas solo disponen de salones comerciales de venta mayorista.

Riesgo de la entrada de competidores potenciales

“Aun cuando las barreras que evitan la entrada sean muy altas, es posible que nuevas empresas penetren en una industria si perciben que los beneficios superan los sustanciales costos de entrada.” (Hill & Jones, 2009, p. 49)

Las barreras de entrada instauradas tanto por las compañías establecidas como por las circunstancias del entorno se muestran demasiado elevadas como para significar un riesgo potencial. La volatilidad de los precios en un contexto inflacionario en alza y la informalidad de la economía han generado una disminución progresiva de los márgenes de rentabilidad haciendo poco atractivo al sector para los inversores que buscan rendimientos superiores a los del mercado financiero. (PwC, 2019)

Amenaza de sustitutos

“Para descubrir productos sustitutos es necesario descubrir otros productos que realicen la misma función que el de la industria.” (Porter, 2008, p. 39)

La amenaza de productos sustitutos en la industria de productos de consumo masivo es una constante. Sin embargo, en la actualidad para el mercado de venta mayorista se puede identificar como tal a la tendencia de los consumidores a sacar del camino de su proceso de compra la mayor cantidad de intermediarios posibles en busca de mejores costos.

Los avances tecnológicos en materia de comercio electrónico representan la herramienta clave que deberán desarrollar los actores del sector para permanecer vigentes, mantener e incrementar las participaciones de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson & Johnson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. (Caso Redolfi, 2020)

Algunas de ellas trabajan con el sistema de distribución exclusiva, donde si bien las ventas están aseguradas y atadas a la fidelidad de los consumidores finales a sus productos, las exigencias en cuanto a infraestructura y formalización de procesos son también elevadas. Esto los pone en una posición de mayor fortaleza por sobre el distribuidor.

Poder de negociación de los Clientes

El grado de dispersión y los bajos volúmenes de compra del comercio minorista en general lo presentan como uno de los eslabones más débiles de la cadena. Al ser la mayoría negocios de proximidad son solo dueños de una pequeña porción de la cuota de mercado total, eso los lleva a tener bajos volúmenes de compra en relación con el total y casi nulas posibilidades de negociación de costos. Salvo en aquellos casos que consiguen un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo logran conseguir algunos beneficios, fundamentalmente a través de la negociación de plazos de pago extendidos. Una posible herramienta de tracción de este sector del mercado sería la sustitución de marcas, pero, aun así, dependen para tener éxito del acompañamiento del consumidor final.

Análisis Interno

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. (Hill & Jones, 2009, p. 83)

Para el Caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se definirán, cuáles son las actividades que generan valor dentro de la compañía. Las que lo hacen para el cliente externo, definidas por Michael Porter como actividades primarias y las que generan valor para el cliente interno, definidas como actividades de apoyo. (Porter, 1991).

Descripción cualitativa de las actividades primarias de cadena de valor

Entre las actividades primarias se identifican como operaciones propias de la logística interna a la elaboración de pedidos a proveedores, como así también a la recepción de los pedidos de aprovisionamiento de las sucursales y la recepción de pedidos por parte de los vendedores del área de distribución mayorista. Todos estos procesos, propios de la logística interna de información y procesamiento de datos, se llevan adelante con algún grado de automatización que mejora la eficiencia de estos. No obstante, el gerente de compras tiene la posibilidad de establecer modificaciones en las órdenes de compra a proveedores por ofertas especiales por volumen. El grado de flexibilidad del proceso descrito muestra una ventaja diferenciadora en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ya le posibilita, independientemente de las necesidades de la demanda, realizar compras especiales para aprovechar precios con descuento y mejora de márgenes.

El control de mercaderías que ingresa como el de las que salen a sucursales se realiza de manera manual. Este aspecto genera pérdida de eficiencia por demoras y necesidad de mayor cantidad de personal.

El movimiento físico de mercaderías tanto en la descarga de pedidos a proveedores, como los movimientos internos en depósito es realizado mediante autoelevadores de tipo manual o mecánico.

La principal operación interna es el armado de pedidos, este es realizado de forma manual por operarios en base a las órdenes generadas por los vendedores previo control de

disponibilidad de stock por parte de un encargado de despacho. En este caso estamos en otro de los procesos donde sería aconsejable aumentar el grado de automatización para contar con un sistema de armado de pedido que sea escalable de forma rápida y ordenada.

En el caso de los salones de venta mayorista las operaciones centrales son el armado de góndolas y líneas de caja, en el primer caso el proceso es manual y es correcto que en este caso sea de esta forma, que permite adaptar las características de cada salón a los gustos particulares del consumidor de cada zona.

La logística externa incluye principalmente el procesamiento de los pedidos preparados en depósito y su disposición para traslado, además del armado y puesta en marcha de la logística de distribución. Esta tarea es también coordinada por el jefe de distribución y llevada a cabo por los choferes, quienes, con la ayuda de un acompañante entregan la mercadería vendida a los clientes. La atención personalizada de una distribución cautiva resulta de mucho valor para la compañía, genera valor en el nivel de servicio y permite, sobre todo, contar con una fuente adicional, directa y rápida para captar las tendencias del mercado y los movimientos de la competencia.

En cuanto a las actividades de marketing y ventas la empresa posee un equipo de más de 35 vendedores, quienes se encargan de esta tarea y están bajo las órdenes de un supervisor de vendedores que depende del gerente de ventas. Por otra parte, dispone también de los salones comerciales de las localidades de Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco.

No existe un plan de marketing organizado y orientado a alguna estrategia en particular, sino que se emprenden acciones de forma generalmente aislada. Por una parte, los vendedores promocionan las ofertas por medio de flyers, los que también son presentados en la web institucional. Para difundir la imagen institucional se aprovecha de una alternativa poco controlada, como el boca a boca y el auspicio de diferentes disciplinas deportivas con alcance local y una estrategia de redes sociales muy acotada, a Facebook e Instagram, con perfiles bastante pasivos y de poca información. Esto afecta directamente el grado de certeza y eficacia de cualquier campaña destinada a promoción de ventas que se emprenda, restando significativamente el aporte de esta actividad a la cadena de valor en general.

La correcta entrega de los pedidos por parte del área de distribución y la recepción de reclamos por parte de los choferes son una parte de lo que se encuadra como servicios de post ventas de Redolfi S.R.L. La otra parte la realizan los vendedores a través del asesoramiento y seguimiento que brindan cada quince días principalmente a los nuevos clientes que incorporan.

En este contexto el desarrollo de marketing, la publicidad, la inteligencia de mercado y la promoción de ventas, entre otros, están librados a la buena pericia del plantel de vendedores y repartidores. A su vez ellos están cumpliendo esa tarea sin estar encuadrados en un programa de capacitación adecuado que los prepare para realizarlos con algún grado de sistematización y profesionalización.

Descripción cualitativa de las actividades de apoyo de cadena de valor

“La infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.” (Porter, 1991, p. 60).

Para dar apoyo a las actividades primarias A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una infraestructura compuesta, por la administración central que concentra la planificación y decisiones que se deban tomar en referencia a inversiones, nuevos negocios y compras de mercaderías compuesta exclusivamente por los socios. A ellos se suman las actividades de staff, que incluyen contadores, asesores legales y asesoría en higiene y seguridad. Esto resulta adecuado a las necesidades de la compañía, y permite que las decisiones sean tomadas relativamente rápido. Las actividades de staff requieren mayor coordinación e involucramiento, sobre todo de higiene y seguridad, donde se reportan informes demasiado escuetos y destinados simplemente a los requerimientos legales básicos.

La gestión de recursos humanos es prácticamente inexistente y no hay un área destinada a esa función, tampoco planes de capacitación ni análisis de ambiente laboral. La tarea de incorporación de personal la realiza la dirección en base a recomendaciones o por avisos clasificados. Por otra parte, los procesos de inducción son informales y realizados por los empleados de mayor antigüedad. Un departamento para tal fin, que agrupe bajo un plan previamente establecido y procedimientos estandarizados la incorporación de personal,

inducción y capacitación facilitarían los procesos de crecimiento bajo planes estratégicos de la dirección.

Las actividades de desarrollo tecnológico para respaldar los procesos están más desarrolladas en las áreas de ventas y control de stock, mediante sistemas informáticos. No existe automatización del armado de pedidos y tampoco en el control de calidad de los procesos. Los sistemas CRM para manejo de la relación con los clientes, son la herramienta tecnológica más usada en la actualidad para gestionar de manera efectiva los contactos, agenda, reclamos y estadísticas de gestión en general, La compañía carece en este momento de cualquier herramienta de gestión de este tipo, cediendo capacidad de control sobre su relación con los clientes.

Por último, las tareas de abastecimiento están concentradas en la administración para el caso de los insumos necesarios para las actividades habituales que desarrolla la empresa. En el caso de compras de maquinarias, movibilidades de pequeño, mediano o gran porte, las compras son realizadas directamente por la dirección, pero se realizan a demanda y no bajo un plan estructurado de crecimiento a mediano o largo plazo.

Análisis FODA

A partir de las observaciones precedentes, se desarrolla una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que dan forma a la situación competitiva de la empresa.

El propósito de este análisis consiste en poner en marcha, fortalecer o bien mejorar un modelo determinado de negocios o unidad estratégica en particular orientando los recursos de manera más eficiente y acorde a las demandas del ambiente. (Hill & Jones, 2009).

Amenazas

Entre ellas se puede destacar la facilidad de los clientes para cambiar de proveedor. El cliente actual está en constante análisis de las relaciones costo - beneficio para encontrar sus mejores alternativas y no genera costos adicionales significativos en la estructura de los pequeños comercios.

Las nuevas tecnologías de la información brindan a los fabricantes de productos de consumo masivo la posibilidad de llegar de manera directa al consumidor. En los productos de costo más elevado, donde la logística de entrega no tenga incidencia elevada en el precio final la

oportunidad de los extremos del canal de saltar intermediarios y mejorar los márgenes de rentabilidad constituye una amenaza.

Otra de las amenazas se encuentra ligada a la crisis económica. Las previsiones de disminución en los niveles de consumo ponen en riesgo los volúmenes de venta, y lo mismo sucede con el corrimiento de los consumidores hacia segundas marcas, que no son precisamente parte del porfolio de la empresa.

Oportunidades

La baja cantidad de clientes atendidos en relación con la cantidad de comercios estimados en las zonas de influencia representan una gran oportunidad para cualquier tipo de expansión de la compañía. Por otra parte, en contextos de crisis como el actual es común ante la disminución del empleo formal de la economía, la proliferación de nuevos pequeños comercios, sobre todo en los grandes barrios de los centros urbanos.

Si bien los contextos inflacionarios representan en general una dificultad para el manejo de las finanzas de las compañías, en este caso representa una oportunidad de mayores márgenes de rentabilidad la planificación de las compras por volúmenes a precios bajos, fundamentalmente en aquellos productos fuera de regulaciones.

Las restricciones a la movilidad producto de la crisis sanitaria han configurado una tendencia que seguramente será parte de lo que llaman “la nueva normalidad” y esto brinda grandes oportunidades para aquellas compañías que inviertan o posean procesos logísticos para entrega de pedido rápidos y eficientes en cuanto a costos.

Fortalezas

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta desde su análisis de cadena de valor varias actividades primarias que conforman sus fortalezas en busca de aprovechar las oportunidades del contexto actual y de mediano plazo.

La ubicación estratégica de su centro de distribución es una de ellas, prácticamente en el centro geográfico del país acortando las distancias hacia los distintos centros urbanos donde opera o planifique operar. Por otra parte, los casi 6000m² con los que cuenta exceden

ampliamente la necesidad actual, dejando capacidad instalada apta para estrategias de crecimiento.

Las distribuciones exclusivas a pesar de requerir complejas adecuaciones para cumplir con los requerimientos de los fabricantes le brindan la mayor de las fortalezas competitivas al menos en esos productos, la no competencia en la zona establecida.

Son pocas las compañías que cuentan con fuerza de ventas como la de Redolfi S.R.L. eso además de ser un aspecto que mantener y potenciar por los negocios que genera es también una fuente extremadamente valiosa para detectar rápidamente los movimientos del mercado, neutralizar amenazas y aprovechar rápidamente las oportunidades.

Por último, se destaca la capacidad de apertura a nuevos negocios desde la visión declarada. Esto muestra el grado de apertura y surge del nivel de flexibilidad y adaptación para buscar oportunidades.

Debilidades

Las debilidades representan “Las actividades que la organización no realiza adecuadamente y también los recursos que requiere, pero de los que carece” (Robbins & Coulter, Administración, 2014, pág.271).

La mayoría de las debilidades que surgen del análisis de cadena de valor están concentradas en las llamadas actividades de apoyo, que, si bien no son parte de las actividades centrales o primarias, son transversales y afectan a la mayoría de los procesos.

En primer lugar, la poca formalización de la estructura organizacional. No existe actualización de las descripciones de puestos y las nuevas actividades que surjan están fuera de toda previsión. Por otro lado, las decisiones tienden a concentrarse en los niveles superiores y directivos.

La empresa carece de un área de recursos humanos. Esto genera que no se capacite formalmente al personal, que no existan procesos de inducción, y que no se mida el ambiente laboral ni se promuevan mejoras. Otro de los riesgos que se corren por esta informalidad es la de incorporar las personas equivocadas para los puestos equivocados.

Finalmente se observa que las inversiones en marketing y publicidad si no están bien dirigidas y con propósitos específicos se transforman en gastos obsoletos desde el momento mismo de realizarlos. Esta forma de llevarlas a cabo le quita a la empresa incluso las posibilidades de medir fehacientemente sus efectos.

Matriz BCG

El principal objetivo que se persigue con el uso de esta herramienta, para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es clasificar cualitativamente, y en conjunto con los resultados del análisis FODA, a cada una de las unidades estratégicas de negocio y definir cuál es la posición competitiva relativa de cada una de ellas. Esta configuración que compara la participación de mercado en relación con la tasa de crecimiento anticipada permite determinar cuál es la dinámica de los recursos de la empresa. Donde deberían estar enfocadas las futuras inversiones y donde se están consumiendo recursos de manera innecesaria.

Categorización por unidad estratégica de negocios

- Distribución mayorista de alimentos y bebidas: con respecto a la participación relativa en el mercado depende de cada zona en particular, pero en base a las comparaciones con los datos del censo de comercio de Córdoba citado previamente, se estima una cobertura inferior al 20%, de por sí es elevada pero con altas posibilidades de incrementarla, lo cual incrementa, para la empresa, la tasa de crecimiento esperada en el sector, que es una de las más optimistas de la industria en general. (Devincenzi, 2020) Esto ubica a la UEN en la categoría “estrellas” para la compañía.
- Distribución mayorista de productos de limpieza y perfumería: Al igual que con alimentos y bebidas existen grandes posibilidades de incremento en la participación de mercado de la mano de la incorporación de nuevos clientes que buscan la llegada de los productos a la puerta de sus comercios y también en este caso arrastra la tasa de crecimiento esperada para el sector. Esto ubica también a esta UEN en la categoría de “estrellas”
- Distribución mayorista de cigarrillos: Aquí la participación de mercado es total gracias a la condición de distribuidor exclusivo. No obstante, la tasa de crecimiento esperada del sector es baja debido a las crecientes tendencias del

consumidor a adoptar estilos de vida saludable. (fundación Interamericana del Corazón, Argentina., 2019). Esto ubica a la UEN en la categoría “vacas lecheras”.

- Distribución Mayorista de productos congelados: En este caso se trata de un mercado que requiere grandes inversiones en equipos de frío, tanto para el almacenamiento como para el traslado. Por otra parte, el sector detuvo su crecimiento desde el año pasado, y no hay expectativas de explosión de ventas a menos en el corto plazo. (Vallevoni, 2019). No obstante, eso, se trata de un segmento altamente sensible a las expectativas económicas, y cualquier mejora en el mediano plazo cambia totalmente el escenario La ubicación de esta unidad está en la categoría “interrogantes”
- Representación de Kodak en Córdoba: Las expectativas de crecimiento del mercado de productos históricos de la franquicia es decreciente, no solo en Argentina sino en el mundo. Por otra parte, la reconversión que está gestando para subsistir pretende llevarla a un negocio completamente digital. Independientemente de tener la representación exclusiva, no hay margen para conseguir crecimiento a corto o mediano plazo. Esta UEN queda categorizada como “perros”
- Venta Mayorista en Salones Comerciales: En este caso el mercado presenta más participantes, con lo cual se disminuye la participación relativa y las posibilidades de incrementarla requieren grandes inversiones en dirección de mejorar la experiencia de compra del cliente en el salón. El crecimiento del mercado está atado a las expectativas de consumo, que fluctúan junto a las expectativas económicas. La imagen de marca A.J & J.A. Redolfi y las ofertas mantiene el flujo de clientes manteniendo la rentabilidad en promedios estables. Todo esto genera que se ubique a esta UEN en la categoría “vacas lecheras”
- Alquiler de campos para siembra: Si bien esta unidad no corresponde a la actividad principal de la compañía, el valor del alquiler ya sea en dólares o en quintales es bastante estable o con tendencia a incrementarse de la mano de los rindes de la siembra. (Agrofy News, 2019). Esto coloca a la UEN en la categoría “vacas lecheras”

Marco Teórico

En la presente sección se pretende abordar, desde la perspectiva de distintos autores, la planeación estratégica y los elementos que forman parte de ella.

La planeación estratégica incluye un proceso que pretende crear y mantener un equilibrio razonable entre tres elementos fundamentales de una organización y su entorno. Éstos son, sus objetivos, los recursos con los que cuenta o puede alcanzar y las oportunidades del mercado en evolución (Lamb, et al., 2011).

Por su parte Sainz de Vicuña Ancín sostiene que se trata de decidir hoy lo que se va a hacer en el futuro y busca establecer una diferenciación entre planificación y previsión. Indicando que ésta última, no es más que una de las primeras tareas a realizar en una planificación (Ancín, 2018).

Se trata de una toma de decisiones anticipatoria, que debe necesariamente estar motivada por el deseo de obtener un determinado estado futuro de las cosas (Paz, 2015).

La planificación estratégica, como todo proceso anticipatorio, consta de una serie de pasos que a modo general incluyen la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para alcanzarlos y el desarrollo de planes que integren las actividades (Robbins & Coulter, 2014).

El proceso de planeación estratégica

Entorno:

Según Michael Porter, el proceso comienza con determinar cuál es la situación competitiva de la empresa; esto se hace a través del análisis de las cinco fuerzas por él desarrolladas, que incluyen, las amenazas de ingreso de nuevos competidores al sector, y la del ingreso de productos o servicios sustitutos. El poder de negociación de los clientes y el de los proveedores, y finalmente, el nivel de rivalidad dentro del sector (Porter, 2008).

Si bien el modelo sienta las bases del análisis del microentorno, posee algunas limitaciones. Al respecto Nalebuff y Brandenburger introducen los efectos de una sexta fuerza, relacionada con el poder que ejercen los productos complementarios a través de su agregado de valor (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

El análisis detallado de lo anteriormente descrito, también llamado análisis del microentorno se suma a una interpretación clara de los factores externos, propios de un país o región, que influyen en la planeación, aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos.

Misión y Visión:

Estos elementos de interpretación de contexto ayudan en el proceso de planeación a enmarcar la determinación de la visión corporativa, describiendo las aspiraciones de la administración a futuro y la declaración de misión, cuyo fin es comunicar el propósito de la compañía en un lenguaje específico que le de identidad (Thompson, et al., 2012).

Objetivos:

El siguiente paso consiste en la determinación de objetivos. Los objetivos específicos son, ni más ni menos, que la materialización de la misión y la visión corporativa. Estos pueden ser financieros, en cuanto describan el desempeño que busca alcanzar una organización o estratégicos, en referencia a la posición de marketing y vitalidad competitiva de la empresa (Thompson, et al., 2012).

Los objetivos deberían ser estrictamente cuantitativos, según Sainaz de Vicuña Ancín, para que puedan ser seguidos en forma rigurosa, sin embargo en muchas PyMes la dificultad que esto representa y lo cambiante del entorno habilitan la posibilidad de que se enuncien en forma cualitativa, por ejemplo; fidelizar clientes, captar nuevos clientes, o aumentar participación relativa de mercado (Ancín, 2018).

Estrategias:

La elaboración de estrategias, propiamente dichas, se presenta como el paso más importante en el proceso de planeación. Michael Porter estableció que la estrategia competitiva, consiste en tomar acciones ofensivas, o defensivas a fin de establecer un posicionamiento defendible en una industria (Porter, 2008). Si bien la mejor es aquella que logre reflejar las circunstancias particulares de una determinada empresa, a nivel general se identifican tres, llamadas estrategias genéricas;

- Liderazgo global en costos, aporta a la compañía rendimientos generales superiores a los de la industria. Normalmente mediante el logro de economías de escala.

- Diferenciación, donde la empresa busca crear algo que en sí se percibe como único y le brinda protección frente a la rivalidad, disminuye la sensibilidad del cliente al cambio y permite aumentar los márgenes de utilidad.
- Enfoque o concentración, donde se busca dar un servicio excelente a un determinado mercado en particular.

Cuando una compañía consigue un enfoque adecuado, obtiene rendimientos superiores al promedio de la industria y por lógica posee también una posición de costos bajos en su mercado estratégico (Porter, 2008). Se crea de esta manera un tipo de estrategia genérica adicional que (Thompson, et al., 2012) denominan “Estrategia de proveedores de mejores costos” donde el objetivo es ofrecer las características deseadas por el cliente de calidad, desempeño y servicio venciendo a los competidores en precios.

El valor que se entrega a los clientes es otro de los factores que otorgan liderazgo a las compañías. En esta línea, Michael Treacy y Fred Wiersema, establecieron tres tipos de estrategias. Ellas son la excelencia operativa, que busca una combinación óptima para el cliente de precio y calidad. La intimidad con el cliente, que busca centrar la estrategia en el conocimiento profundo del negocio y de lo que las personas o clientes necesitan. Y finalmente, El liderazgo de producto, que centra la estrategia en la generación permanente de productos o servicios innovadores (Treacy & Wiersema, 1995).

Kotler y Armstrong, por su parte señalan que la estrategia a desarrollar está ligada a la posición competitiva de la empresa. Si se trata de un líder de mercado, sus genéricas serán ampliar el mercado total, proteger la participación de mercado o ampliar la participación de mercado. Si se trata de un retador, las opciones serán, ataque directo igualando las fortalezas del competidor líder o indirecto, desafiando las debilidades del competidor de igual nivel. Si es un seguidor de mercado deberá buscar un equilibrio entre seguir al líder de mercado y cuidar su cartera actual. Por último, si se trata de un especialista en nichos de mercado centrará sus acciones en uno o más nichos que sean lo suficientemente rentables (Kotler & Armstrong, 2012).

Es importante establecer que la estrategia de una empresa a nivel corporativo da origen a las estrategias competitivas y luego a las funcionales y operativas para llevar a una compañía al desarrollo pleno de su visión.

Programas y planes:

Cuando las empresas tienen las estrategias determinadas y los objetivos establecidos comienza la etapa de ejecución de las actividades necesarias para alcanzarlos. La forma específica de hacerlo siempre tiene que adaptarse a la situación de la compañía y ser representativas del criterio de la administración sobre cómo proceder de la mejor manera (Thompson, et al., 2012).

La administración por objetivos, Las reformas en la estructura organizacional, así como los planes de inversión y de capacitación de recursos humanos son algunas de las herramientas que algunos autores describen para este fin (Koontz , et al., 2012).

Control y retroalimentación:

Finalmente, dentro del proceso de planeación estratégica es importante establecer herramientas de control objetivas que permitan determinar si el curso elegido está dando los resultados esperados, si es necesario realizar ajustes o cambiar en caso de que no se obtengan los resultados esperados. Entre los objetivos de control pueden citarse la calidad, la eficiencia, el nivel de innovación y el de respuesta al cliente (Hill, et al., 2015).

Finalmente para concluir con el sustento teórico del presente trabajo, es pertinente resumir que el planteo de una estrategia competitiva que sea coherente con los aspectos más importantes del entorno, tanto macro como micro, que además esté alineado a la visión de la compañía y se materialice en planes y programas específicos, bien comunicados y sometidos a rigurosos controles de evaluación y retroalimentación son el pilar fundamental para hacer valer una ventaja competitiva y llevar a la compañía a los niveles más elevados tanto de eficiencia y rentabilidad como de imagen y cultura organizacional.

Los estudios de Michael Porter, donde sentó las bases de la estrategia competitiva, basado en el análisis de las fuerzas competitivas y el diseño de las estrategias genéricas, serán el sustento teórico principal que guará el presente trabajo. Reconociendo que luego los diferentes autores fueron teorizando y ajironando estas teorías en virtud de los cambios que se fueron produciendo en el modo de hacer negocios a través de los años.

Diagnóstico y discusión

Se observa, luego de haber analizado detalladamente la situación de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. una marcada disminución en la rentabilidad de sus operaciones en los últimos años, medida por la tasa interna de retorno.

Las sucesivas devaluaciones y cambios en los precios de los proveedores, que por falta de una estrategia clara no pudieron ser trasladados a los clientes han generado esta situación que, a pesar de no provocar por el momento estados de insolvencia, han generado una disminución significativa en el atractivo de inversiones frente a otras alternativas.

A pesar de esto, es voluntad de sus propietarios generar escenarios de mayor rentabilidad para seguir creciendo en el sector. Redolfi S.R.L., como se mencionara anteriormente, es una empresa de origen familiar, con más de 50 años en el rubro y una fuerte cultura organizacional sostenida en valores como el apego al trabajo, la honestidad, y la vocación de dar posibilidades a sus colaboradores, entre otros.

La crisis económica actual, agravada por la crisis sanitaria debido a la pandemia de covid19 obliga a la empresa a repensar su funcionamiento y sus estrategias en busca de mejorar su situación de rentabilidad y posicionamiento de cara al futuro.

Una de las principales amenazas con las que tiene que luchar es la facilidad de sus clientes para cambiar de proveedor, Lo cual la obliga a optimizar sus propuestas de valor para poder establecer elementos de diferenciación que pesen en la decisión de los minoristas. Por otra parte, la empresa, no debe perder de vista su visión, en cuanto a estar atentos a las oportunidades de nuevos negocios, principalmente debido a la tendencia del consumidor final, a buscar alternativas de precio y calidad.

En los contextos de crisis, más allá de las dificultades para el funcionamiento y la planificación a mediano plazo, se presentan algunas oportunidades, propias de los cambios sociales, culturales, tecnológicos y de comportamiento en general. En el caso particular de Redolfi S.R.L. la mayor proliferación de comercios minoristas y la baja cobertura actual representan el horizonte donde buscar un escenario de expansión.

Las bases para enfrentar este desafío son sólidas. Sobre todo, si observamos La ubicación de su centro de distribución y la capacidad de infraestructura con la que cuenta en condiciones de ser utilizada.

Su estructura de logística y fuerza de ventas, que, si bien necesitan ser desarrolladas si se pretende una expansión, son una herramienta clave que ya está en funcionamiento desde hace muchos años y de la cual carecen la mayoría de sus competidores.

Por todos estos factores analizados para el caso en particular, y los antecedentes teóricos con los que se cuenta al respecto, es que se sugiere la implementación de un plan estratégico centrado en el enfoque, desarrollo y expansión de su unidad de negocios de distribución mayorista, tanto de alimentos y bebidas, como de perfumería y productos de limpieza. El éxito en la expansión del volumen de ventas que generará esta estrategia colocará a la empresa en una mejor posición de negociación frente a sus proveedores, con lo cual se espera también una incidencia positiva en la estructura de costos en el mediano plazo.

Propuesta

“Plan de Enfoque en Unidad Estratégica de Negocios”

El plan que se desarrolla, a continuación, para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. incluye los lineamientos generales, tanto de la etapa estratégica, como de la etapa táctica en base a los objetivos específicos que marcan el horizonte de los planes de acción para lograr superar los inconvenientes de rentabilidad que ha mostrado la compañía.

Es pertinente realizar una revisión de la visión de la compañía en este momento;

“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”.

Esto nos permite entender hacia donde deben dirigirse los esfuerzos de inversión, y los planes de mejora. De esta manera encontrar caminos de crecimiento que no solo abarquen los resultados financieros, sino también que representen el espíritu y la cultura organizacional. La unidad estratégica de negocios de distribución mayorista ha sido desde los inicios de la compañía el eje central de su crecimiento, su imagen corporativa y pretende seguir siendo el lugar hacia donde orientar los negocios creciendo de manera sustentable.

Objetivo general

“Aumentar la rentabilidad en un 25% respecto de 2020 en un horizonte temporal de tres años, desde 2021, a través de un plan de incremento escalonado del volumen de ventas que contempla un crecimiento del 25% para el año 2021, un 25% respecto del anterior para el 2022 y un 30% para el 2023 respecto del anterior. El foco estará puesto en el desarrollo la unidad de negocios de distribución mayorista y de mejora en la eficiencia operacional”

Se espera que, fundamentalmente, el aumento en las ventas, asociado a reducciones de costos en las operaciones contribuya con los volúmenes necesarios para recuperar la rentabilidad a valores cercanos a los de años anteriores.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que reúne las condiciones necesarias y sólidas bases en su unidad de negocios de distribución mayorista como para poder profundizar un escenario de diferenciación frente a sus competidores. Por otra parte, como se observó en la etapa de análisis, existe un contexto favorable en cuanto a la apertura de nuevos comercios.

El alcance geográfico de la propuesta incluye la zona completa de operaciones de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Esto es; Ciudad de Córdoba, San Francisco, Rio III y Rio IV.

El horizonte de planeación de la propuesta es a tres años, como se menciona en la descripción del objetivo del plan, en los cuales de forma progresiva se deberán implementar las acciones de la etapa táctica que dan cumplimiento a los objetivos específicos de la estrategia.

La propuesta se medirá en sus resultados mediante dos indicadores de resultados:

- ROI: retorno sobre la inversión (BENEFICIOS - INVERSION)
/INVERSION*100

- VAN: El valor actual neto incluye el análisis del flujo de fondos del proyecto de acuerdo con los ingresos y egresos en el horizonte de planeación considerando la inversión.
- TIR: Tasa interna de retorno o rentabilidad que ofrece la inversión.

Objetivos específicos

1. Aumentar la cartera de clientes de distribución mayorista un 35% en mercados minoristas, minimercados y farmacias en un plazo de 3 años, escalonados de la siguiente forma; 50% el primer año, 25% cada uno de los dos años siguientes del plan.

En un distribuidor mayorista, que se encuentra inserto en un mercado altamente concentrado, donde prevalecen las estrategias de reducción de costos, por sobre las de diferenciación, se hace indispensable llevar a los puntos más altos los porcentajes de cobertura del mercado. Actualmente la cobertura de A.J & J.A. Redolfi, como se analizó en la descripción de la problemática, no alcanza el 20% según datos de la dirección de estadísticas y censos de la municipalidad de Córdoba, y el Colegio de Farmacéuticos de Córdoba.

2. Aumentar el pedido promedio por cliente en un 20% en el plazo de 2 años.

Incrementar la compra promedio de cada cliente es el objetivo principal de cualquier estrategia de marketing. Las vías por las cuales se hace viable este objetivo son dos. Por una parte, el desarrollo de habilidades de los vendedores para destacar productos y por el otro la incorporación de nuevas marcas al portafolio.

3. Disminuir los costos de logística por mejora en eficiencia de la flota un 15%, en un plazo de tres años a medir en cuanto a su porcentaje de cumplimiento en partes iguales al final de segundo y tercer año.

La organización de recorridos, para disminuir la cantidad de km recorridos la seguridad y el manejo predictivo son solo algunos de los beneficios de una administración eficiente de flotas. Para el tipo de vehículos de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. según portales especializados el ahorro

puede rondar el 15% de los costos totales de mantenimiento y consumo de combustible. (4GFlota, 2020)

4. Crecer un 5% en descuentos de proveedores por compra inteligente, en el plazo de 3 años, con resultados evaluables a partir del segundo año.

Se estima que los márgenes de marcación del canal mayorista varían entre el 15% y el 25%, con lo cual es de esperar que una proyección optimista de negociación con los productores de alimentos no supere el objetivo planteado.

Etapas Tácticas

Objetivo 1.

Planes de acción:

- a. Lanzar campaña publicitaria en radio y televisión de medios locales con foco en la distribución mayorista:

El alcance geográfico de este plan incluye toda la provincia de Córdoba, iniciando la campaña el 15 de enero de 2021 y finalizando el 31 de diciembre de 2021.

El presupuesto asignado al plan, acorde a presupuesto de medio radial local es de \$ 5.346.936,00 (Anexos 1 y 2).

La puesta en marcha y seguimiento estará a cargo de Marketing.

- b. Relanzamiento de la web corporativa poniendo en valor la distribución mayorista como foco del negocio:

Se espera que los principales visitantes del sitio web de la empresa sean los comerciantes minoristas de las zonas de influencia, que por esta vía tengan acceso o publicaciones de ofertas y novedades como también solicitar la visita de un representante.

El tiempo asignado para tener completo este plan es del 04 de enero al 18 de enero de 2021 y el presupuesto asignado es de \$ 8.200,00 (Anexo 3). El plan involucra al área de Marketing como responsable.

- c. Incorporar un nuevo interno en el conmutador de línea telefónica de recepción exclusiva para solicitud de visita de vendedor:

El objetivo es lograr un acceso rápido para que potenciales clientes accedan por esta vía a la solicitud de visita de vendedor, no involucra presupuesto específico, ya que estará a cargo de soporte técnico propio e involucra además a recepción y administración.

El tiempo estipulado para tener activo el interno es de 4 días, desde el 15 de enero hasta el 18 de enero de 2021.

- d. Aumentar un 35% el plantel de vendedores. 6 el primer año, 3 el segundo y 3 el tercero.

Los planes de incorporación de nuevos vendedores pretenden dar soporte a la incorporación de nuevos clientes y comienzan con la etapa de publicación de avisos y reclutamiento desde el 01 de febrero de 2021 para la primera etapa (Figura 1), y el límite de ejecución es el 01 de Julio del mismo año. Para las siguientes dos etapas se considera el mismo horizonte temporal de 120 días por cada año.

El presupuesto asignado a esta actividad asciende a \$ 29.329.605,38 (Anexos 4, 5 y 6), e involucra a las áreas de Recursos Humanos y Jefatura de ventas.

- e. Incorporación de 8 Utilitarios para dar respuesta sin resentir el nivel de servicio actual (10% sobre flota actual). 4 unidades el primer año, 2 el segundo y 2 el tercero.

El incremento en el volumen de la flota de reparto busca dar soporte al nivel de servicio, que se verá exigido con la incorporación de nuevos clientes. Los mismos estarán destinados a las zonas de influencia y la fecha estipulada para dar inicio es el 08 de marzo de 2021 para la primera etapa con un horizonte temporal de 60 días (Figura 1). Las incorporaciones previstas para el segundo y tercer año estarán enmarcadas por el mismo esquema de fechas.

El presupuesto estipulado en esta acción es de \$ 24.345.230,00 (Anexo7) y la responsabilidad de la ejecución es del área compras.

- f. Incorporación de choferes para nuevas unidades de reparto.

La incorporación de choferes de reparto para cada etapa acompaña el cronograma temporal de la incorporación de utilitarios. Para este caso las acciones del primer año inician el 23 de febrero de 2021 y se extienden por 90 días (Figura 1).

El presupuesto asignado asciende a \$ 9.375.269,92 (Anexos 4, 6 y 8). Y la responsabilidad de su ejecución corresponde a Recursos Humanos e involucra a Jefatura de Logística.

g. Reestructuración y asignación de zonas.

Esta acción específica no involucra presupuesto adicional y busca organizar bajo criterios de eficiencia al equipo de vendedores, incluidos los que se suman con el proyecto. La reestructuración está a cargo de jefatura de ventas y tiene un horizonte temporal de 30 días desde el 12 de Julio de 2021 (Figura 1).

Objetivo 2.

Planes de acción:

a. Implementar un plan de profesionalización de vendedores con cursos anuales.

La profesionalización del equipo de ventas está destinada al desarrollo de las habilidades esenciales que deben adquirir para brindar un mejor nivel de servicio al cliente, y aumentar el volumen de ventas.

Las acciones estarán a cargo de Recursos Humanos e involucran al área de ventas. Dan inicio el 02 de agosto de 2021 y se extienden por 90 días, el ciclo se repite en el segundo y tercer año del proyecto.

El presupuesto destinado a esta actividad asciende a \$ 355.320,00 (Anexo 9).

b. Incorporar Segundas marcas en los rubros de Almacén, Perfumería y Limpieza.

El objetivo principal es dar alternativas de precio a la cartera de clientes en los productos de mayor rotación del porfolio de la empresa.

Se sugiere destinar un presupuesto inicial de \$ 15.000.000,00 y la responsabilidad de la implementación es del área de compras. Iniciando las solicitudes de cotización de proveedores el 08 de febrero para concretar las incorporaciones en un lapso de 30 días (figura 1).

- c. Lanzar un plan de incentivos para vendedores medido por índice de evolución por cliente.

Para la estimación de presupuesto de este plan, se contempla 100% de cumplimiento promedio para el cálculo y los incentivos representan el 0,3% de las ventas por cada año. El monto total de incentivos del proyecto asciende a \$ 1.947.001,31 (tabla 1).

El marco temporal del plan va desde el 15 de enero de 2021 y se extiende a los siguientes dos años del proyecto (Figura 1).

Las áreas involucradas son, Gerencia de Ventas, Dirección y Recursos Humanos.

Objetivo 3.

Planes de Acción:

- a. Crear el puesto de responsable de administración de flota.

El éxito en la eficiencia de las operaciones de flota requiere inexorablemente de la creación de una posición de liderazgo, administración y optimización de recursos de un especialista con el respaldo tecnológico necesario. Para esta acción se destina un presupuesto de \$ 4.136.128,00 (Anexos 6 y 10).

Se dará inicio al plan de incorporación el 15 de febrero de 2021 y se extenderá por 30 días el periodo de selección y alta definitiva (Figura 1).

- b. Implementar un sistema telemático para registro y análisis de datos de funcionalidad de flota.

Mediante este plan, se busca fundamentalmente obtener datos estadísticos precisos sobre los recorridos y consumo medio de combustible para la elaboración por parte del Responsable de Flota, de circuitos optimizados que permitan la contribución necesaria en reducción de costos de logística al objetivo general.

El presupuesto asignado a esta acción asciende a \$ 2.358.000,00. La implementación es de \$18000,00 por unidad y se calculan 84 unidades el primer año, 86 el segundo y 88 el tercero. La estimación se basa en consulta directa con responsable de flota de empresa de características similares. La implementación es de \$18.000,00 anual por unidad y el mantenimiento de licencia es de \$3.000,00 por unidad al año.

Esta acción se inicia el 06 de abril de 2021 y en 48 días debe estar en funcionamiento (Figura 1).

El área responsable para el plan es Administración de Flota.

c. Diagramación y puesta en funcionamiento de recorridos optimizados.

Esta actividad no tiene presupuesto especial asignado, ya que será desarrollada por el Administrador de Flota. Dará inicio el 01 de septiembre con los datos recabados durante 120 días y se espera poner en marcha los recorridos optimizados el 15 de octubre de 2021 (Figura 1).

d. Implementación de un curso de conducción segura y económica para choferes.

La intención de este plan es que los choferes de movilidades de reparto acompañen el objetivo de reducción de costos de logística mediante buenas prácticas de conducción. El presupuesto asignado a la actividad es de \$ 2.156.000,00. El primer año la inversión incluye a los choferes de la empresa más los incorporados y en los siguientes dos años se capacitará solo a los ingresantes (Anexo 12).

Las capacitaciones darán inicio el 27 de mayo de 2021 y se extenderá por 90 días. La duración total del curso es de 24hs reloj, que se dictarán de a 2hs por semana para no entorpecer el normal funcionamiento de las actividades.

Objetivo 4.

Planes de Acción:

- a. Implementación de software para administración de stock en centro de distribución James Craik.

Tener información precisa y clara de la rotación de productos, la distribución dentro del depósito y los índices de pérdidas por roturas, defectos de envío por parte del proveedor y manejo de vencimientos son algunos de los aspectos que se pretenden mejorar con este plan, para colocar a la empresa en una posición de mayor fortaleza a la hora de negociar descuentos o distribuir adecuadamente fechas de generación de pedidos y compras.

El presupuesto asignado a software asciende a \$ 567.800,00 y son derogados en un solo pago al momento de la adquisición (ver anexo 13).

La actividad dará inicio el 03 de agosto estará en funcionamiento en un lapso de 29 días.

Las áreas involucradas son Administración y Jefatura de depósito central. El alcance geográfico incluye solo las actividades de la localidad de James Craik.

- b. Capacitación al personal de centro de distribución James Craik en manejo de sistema digital.

Esta acción no tiene costo adicional, ya que se encuentra incluido en el costo de adquisición. Se dará inicio el día 06 de septiembre de 2021 y se extenderá por 14 días.

Al igual que el plan anterior involucra a las áreas de Administración y Jefatura de depósito central de la localidad de James Craik.

- c. Recopilación de datos relevantes de stock y elaboración de informes de rotación.

Esta acción se realiza para generar la información adecuada que será enviada de manera sistemática a las áreas de Dirección y Compras.

No incluye presupuesto adicional y la generación de los primeros reportes será el 20 de septiembre de 2021 (ver figura 1).

- d. Diseño de estrategias de negociación con proveedores para aumentar descuentos.

Este plan contiene la materialización de la obtención de descuentos adicionales con proveedores. No se necesita presupuesto adicional y se espera la elaboración y puesta en marcha de estrategias desde el 25 de octubre de 2021.

Las áreas involucradas en esta etapa son Marketing, Compras y Dirección.

Presupuesto desglosado

Tabla 1. Presupuesto total del plan.

Presupuesto de inversión por año					
Ítem	Descripción de acciones por objetivos específicos	2021	2022	2023	Referencias
1	Campaña publicitaria en radio y televisión.	\$ 1.782.312,00	\$ 1.782.312,00	\$ 1.782.312,00	*ver anexos 1 y 2
2	Relanzamiento de la web.	\$ 8.200,00			*ver anexo 3
3	Publicación de avisos para cubrir vacantes.	\$ 52.679,00	\$ 23.945,00	\$ 23.945,00	*ver anexo 4
4	Costo salarial nuevos vendedores	\$ 6.512.356,75	\$ 9.768.535,13	\$ 13.024.713,50	*ver anexo 5
5	Exámenes pre ocupacionales vendedores	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	*ver anexo 6
6	Incorporación de utilitarios	\$ 12.086.800,00	\$ 6.043.400,00	\$ 6.043.400,00	*ver anexo 7
7	Seguro, patente y mantenimiento anual estimado por vehículo \$9335,00	\$ 38.140,00	\$ 57.210,00	\$ 76.280,00	*Estimación propia
8	Costo salarial nuevos choferes.	\$ 2.079.837,76	\$ 3.119.756,64	\$ 4.159.675,52	*ver anexo 8
9	Exámenes pre ocupacionales Choferes.	\$ 8.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	*ver anexo 6
10	Plan de profesionalización de vendedores	\$ 309.960,00	\$ 22.680,00	\$ 22.680,00	*Anexo 9

11	Presupuesto asignado a incorporación de segundas marcas. *Estimación del Adm.	\$ 15.000.000,00			
12	Plan de incentivo a vendedores. 0,3% sobre ventas	\$ 517.819,50	\$ 621.383,40	\$ 807.798,42	*Estimación propia
13	Salario estimado para responsable de flota	\$ 1.377.376,00	\$ 1.377.376,00	\$ 1.377.376,00	*ver anexo 10
14	Exámenes pre ocupacionales resp. flota	\$ 2.000,00			*ver anexo 6
15	Sistema telemático de Adm de flota	\$ 1.764.000,00	\$ 294.000,00	\$ 300.000,00	*Estimación propia
16	Capacitación para choferes	\$ 2.058.000,00	\$ 49.000,00	\$ 49.000,00	*ver anexo 12
17	Software para administración de stock.	\$ 567.800,00			* ver anexos 11 y 13
18	Inversión por año	\$ 44.177.281,01	\$ 23.169.598,16	\$ 27.677.180,44	
19	Acumulado	\$ 44.177.281,01	\$ 67.346.879,17	\$ 95.024.059,60	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de rentabilidad

Las ventas netas estipuladas para el cierre del año 2020, de acuerdo a las proyecciones realizadas en base a estados de resultados anteriores ascienden a \$ 690.425.995,99 y los costos totales de esas ventas representan el 78%, con lo que asciende a \$538.532.276,87. Por otra parte los gastos de administración y comercialización estimados para el presente ejercicio representan un 6% sobre las ventas netas, ascendiendo a \$41.425.559,76. (Caso Redolfi, 2020)

Finalmente, la utilidad operativa actual en estas condiciones representa un 16% de las ventas, llegando a \$110.468.159,36.

Partiendo de esta base se expone a continuación el flujo de fondos proyectado del plan donde solo se consideran como ingresos por ventas, el diferencial de crecimiento esperado y los costos generados a partir del mismo.

A efectos de clarificar el análisis de rentabilidad para los propietarios de la compañía, se obviaron los efectos inflacionarios, que deberán ser considerados al momento de hacerlo efectivo y la tasa de costo de capital considerada es del 3.125%, tomando como referencia valores reales de mercado exentos de efectos inflacionarios y la rentabilidad esperada para el proyecto.

Tabla 2: flujo de fondos

Concepto	0	1	2	3
Ingresos por ventas		\$ 172.606.499,00	\$ 215.758.123,75	\$ 280.485.560,87
Costos variables de ventas (mercaderías)		-\$ 77.672.924,55	-\$ 97.091.155,69	-\$ 126.218.502,39
Comisiones y premios 2%		-\$ 3.452.129,98	-\$ 4.315.162,47	-\$ 5.609.711,22
Gastos de ventas (fijos)		-\$ 14.240.861,51	-\$ 16.188.134,77	-\$ 20.525.982,02
Depreciaciones		-\$ 2.417.360,00	-\$ 3.626.040,00	-\$ 4.834.720,00
Amortizaciones (intangibles)		-\$ 415.960,00	-\$ 415.960,00	-\$ 415.960,00
Utilidad antes de impuestos		\$ 74.407.262,96	\$ 94.121.670,82	\$ 122.880.685,24
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 26.042.542,04	-\$ 32.942.584,79	-\$ 43.008.239,83
Utilidad neta		\$ 48.364.720,92	\$ 61.179.086,03	\$ 79.872.445,41
Depreciaciones		\$ 2.417.360,00	\$ 3.626.040,00	\$ 4.834.720,00
Amortizaciones (intangibles)		\$ 415.960,00	\$ 415.960,00	\$ 415.960,00
Inversión inicial	-\$ 28.850.800,00			

Inversión de ampliación de capacidad			-\$ 6.043.400,00	-\$ 6.043.400,00
Capital de trabajo	-\$ 10.487.390,01			
Valor de desecho				\$ 2.194.507.693,03
Flujo proyectado	-\$ 39.338.190,01	\$ 51.198.040,92	\$ 59.177.686,03	\$ 2.273.587.418,43
VAN	\$ 8.943.451,85			
TIR	350%			

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios totales	\$ 182.617.214,39
Inversión	
Proyectada	\$ 95.024.059,60
ROI	92,18%

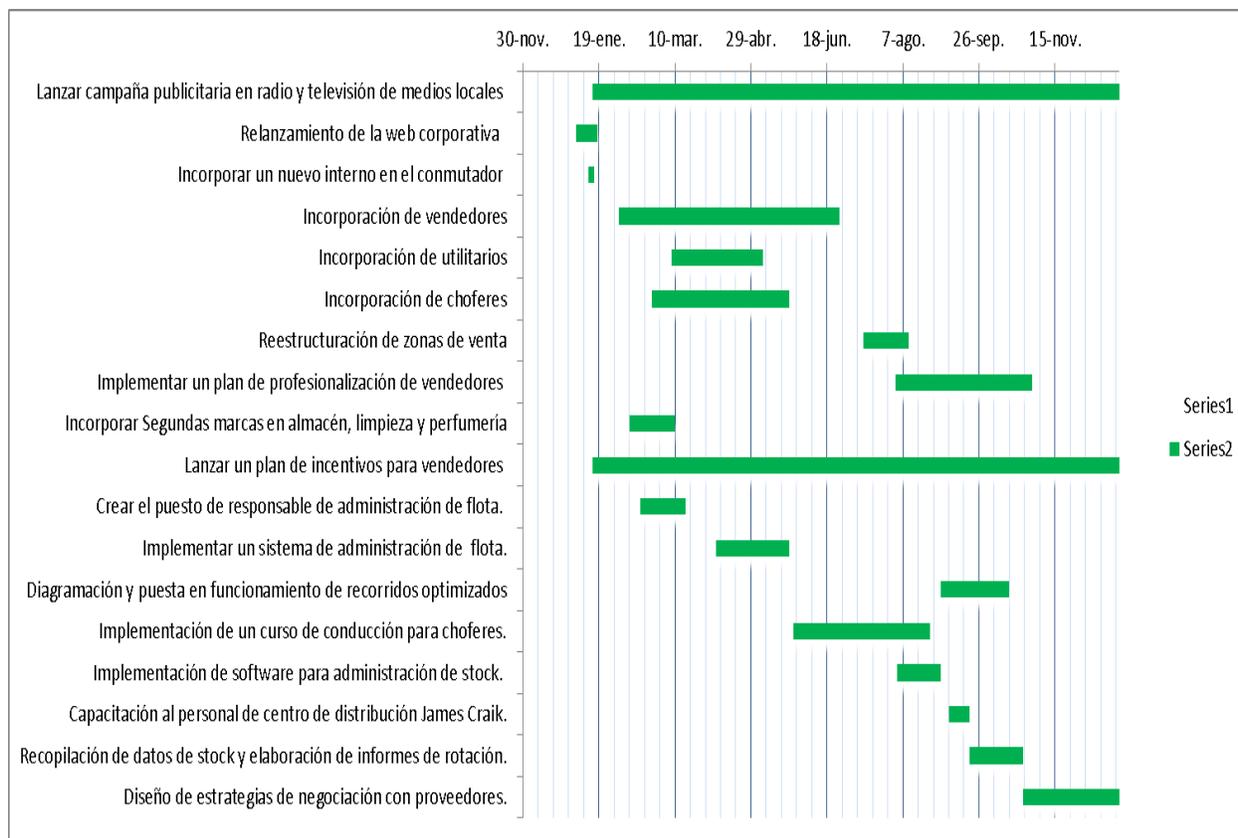
Los beneficios del proyecto se observan en el retorno sobre la inversión realizada, éstos ascienden a \$92,18 por cada peso invertido, ROI 92,18%. El VAN de \$8.943.451,85 obtenido al comparar los flujos anuales actualizados con la inversión que demanda, muestra su viabilidad en el horizonte temporal de 3 años planteado.

Por otra parte, en la dinámica del flujo de fondos del primer año se puede observar que los flujos acumulados son negativos hasta el mes de septiembre de 2021, donde comienzan a ser positivos (ver anexo 14).

Cronograma de implementación.

Mediante la elaboración de un diagrama de Gantt se grafica la dinámica del desarrollo de actividades en el transcurso del primer año del proyecto.

Figura 1: Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber observado, en el análisis de la problemática de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que la rentabilidad se había visto disminuida en los últimos años, se pudo concluir que gran parte del problema, se debía a una falta de planificación estratégica que marcara un horizonte de crecimiento a las inversiones.

En base a las fortalezas observadas y las oportunidades que el contexto actual brinda, exigiendo alta capacidad de adaptación, se propuso un plan de enfoque en la unidad estratégica de negocios de distribución mayorista.

Se pudo determinar mediante este plan, abordado desde dos ejes centrales, que el aumento en el volumen de ventas es una herramienta clave en la generación de rentabilidad, potenciada, sobre todo, si los objetivos contemplan también acciones destinadas a hacer más eficientes los costos operativos.

Es de destacar que los resultados y la metodología empleada son una base perfectamente escalable, en caso de que la empresa decidiera ampliar sus zonas de influencia ya sea, dentro de la provincia de Córdoba, o bien hacia provincias vecinas.

Finalmente, Concluimos también que el plan estratégico, brinda un marco de sustentabilidad a las perspectivas de crecimiento. Ya que cada inversión se encuentra asociada a la concreción de un objetivo real, medible y alcanzable. Las incorporaciones de recurso humano en cualquiera de las áreas de esta o cualquier empresa deben ser sostenidas por planes sustentables que den certidumbre y sentido de rumbo tanto a las personas que la componen como a las comunidades en las que se encuentran insertas.

Existen, además, algunos elementos que exceden a este trabajo, pero merecen ser tratados si se pretende mantener un crecimiento sostenido en los próximos años. El grado de formalización en las tareas es uno de ellos, en empresas de distribución mayorista, donde las actividades son tan homogéneas es de vital importancia la no superposición de tareas o responsables de actividades para lograr eficiencia.

Otra de las recomendaciones que podemos hacer está asociada al desarrollo de nuevas tecnologías para el comercio electrónico. Los clientes, cada vez más, buscan alternativas de compra dinámicas que faciliten el proceso y los distribuidores mayoristas deben estar alineados a estas nuevas tendencias, si no quieren poner en discusión su función dentro del canal frente a las grandes empresas productoras de alimentos.

Bibliografía

4GFlota, 2020. *4GFlota*. [En línea]
Available at: <https://www.4gflota.com/calcular-ahorro-vehiculos/>
[Último acceso: 2020].

Agrofy News, 2019. *Agrofy News*. [En línea]
Available at: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/181703/campana-201920-aumenta-costos-arrendamiento-cordoba>

Ancín, J. M. S. d. V., 2018. *El plan de marketing en la práctica*. 22 ed. Madrid: ESIC Business Marketing School.

Banco Central de la República Argentina, 2020. *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado*. [En línea]
Available at: https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Beldyk, M., 2020. *Perfil.com*. [En línea]
Available at: <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/coronavirus-denuncia-transportistas-provincias-abusos-cuarentena.phtml>

Caso Redolfi, 2020. *CANVAS, UES21*. [En línea]
Available at: <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Colegio de Farmacéuticos de Córdoba, 2020. *Colegio de Farmacéuticos de Córdoba*. [En línea]
Available at: <https://www.colfacor.org.ar/>

Devincenzi, A., 2020. *Apertura Negocios*. [En línea]
Available at: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Hot-Sale-2020-por-la-cuarentena-se-esperan-mas-ventas-de-indumentaria-alimentos-y-bebidas-pero-tambien-caidas-fuertes-en-pasajes-y-electronica-20200623-0002.html>

fundación Interamericana del Corazón, Argentina., 2019. *FIC Argentina*. [En línea] Available at: https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2020/05/FIC_SegundoTrimestre_2019.pdf

Gómez, V. B., 2017. *Plan Estratégico Logístico para una PyMe*. [Arte] (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires).

Hill, C. W. & Jones, G. R., 2009. *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A., 2015. *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral..* México: Cengage Learning.

INDEC, 2020. *INDEC*. [En línea] Available at: <https://www.indec.gob.ar/>

Koontz , H., Weihrich, H. & Cannice, M., 2012. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2012. *Marketing*. 14 ed. México: Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C., 2011. *Marketing*. México: Cengage Learning.

Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M., 1996. *Coo-petencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Paz, G. B., 2015. *Planeación prospectiva estratégica*. México: Metadata.

Porter, M. E., 1991. *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A..

Porter, M. E., 2008. *Estrategia Competitiva*. 37 ed. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E., 2008. *Harvard Business Review*. [En línea] Available at: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PwC, 2019. *Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio.*, Argentina: PwC Argentina.

Robbins, S. P. & Coulter , M., 2014. *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. P. & Coulter, M., 2014. *Administración*. 12 ed. México: Pearson.

Thompson, A. A., Petraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland, A. J., 2012. *Administración estratégica, teoría y casos*. 18 ed. México: Mc Graw Hill.

Treacy, M. & Wiersema, F., 1995. *La disciplina de los líderes del mercado*. s.l.:Norma.

Vallevoni, C., 2019. *Forbes Argentina*. [En línea]

Available at: <https://www.forbesargentina.com/negocios/crecimiento-congelado-n1565>

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1.....	41
Anexo 2.....	42
Anexo3.....	43
Anexo 4.....	43
Anexo 5.....	44
Anexo 6.....	44
Anexo 7.....	45
Anexo 8.....	45
Anexo 9.....	46
Anexo 10.....	47
Anexo 11.....	47
Anexo 12.....	48
Anexo 13.....	49
Anexo 14.....	50

Anexo 1: Tarifas de publicidad radial.

Tarifario Plaza Córdoba

De lunes a Viernes

00:00 a 05:00	Noche y día	\$165,00.-
05:00 a 06:00	Primera plana	\$575,00.-
06:00 a 08:00	Radioinforme 3	\$825,00.-
08:00 a 13:30	Juntos	\$825,00.-
13:30 a 14:30	Resumen 3	\$575,00.-
14:30 a 18:00	Viva la radio	\$575,00.-
18:00 a 19:30	Tiempo de juego	\$675,00.-
19:30 a 20:30	Informados, al regreso	\$575,00.-
20:30 a 24:00	Turno noche	\$215,00.-

Recuperado de: <https://comercial.cadena3.com/pdf/tarifario/tarifario-cadena-3.pdf>

Anexo 2: Tarifas de publicidad televisiva.



Grilla Comercial - EL DOCE - CORDOBA
 Vigente del : (02/11/2020-08/11/2020)
 Semana/version : 2020-45 / 2



- Lunes a Domingo Apertura a Cierre \$54 con elección de día % 20. Tarifa rotativa marginal "carjes- eventos especiales- regalías especiales". Sujeto a disponibilidad de espacio.
- Ubicación en tanda: 30% de recargo.

LUNES 02/11/2020	MARTES 03/11/2020	MIÉRCOLES 04/11/2020	JUEVES 05/11/2020	VIERNES 06/11/2020	SABADO 07/11/2020	DOMINGO 08/11/2020
	05:30 - APERTURA TX					
	05:45 - FIJÓN EN FAMILIA - \$ 290					
	06:45 - AGROVERDAD BIEN TEMPRANO - \$ 160					
	07:00 - ARRIBA CORDOBA - \$ 1300					
					08:45 - APERTURA TX	
					09:00 - PANAM Y CIRCO - \$ 220	
					10:00 - HOY Y SIEMPRE TANGO - \$ 700	10:00 - FUTBOL INFANTIL - \$ 700
					10:30 - FUTBOL INFANTIL - \$ 700	Los mejores momentos
	09:00 - EL SHOW DEL LAGARTO - \$ 1400				11:00 - PARA SU SALUD - \$ 700	11:00 - LA CASA DEL TROYADOR - \$ 600
					11:30 - CAMINOS DEL INTERIOR - \$ 450	
	12:00 - NOTICIERO DOCE - \$ 2400				12:30 - AGRO VERDAD - \$ 750	12:15 - EL GARAGE - \$ 330
	12:30 - NOTICIERO TRECE - \$ 1900				13:00 - HORA CERO - \$ 700	12:30 - EL ZORRO - \$ 460
	14:30 - 100 ARGENTINOS DICEN - \$ 2500				14:00 - NIVEL UNNO - \$ 700	13:30 - ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND - \$ 2200
					15:00 - DMAS TV - \$ 800	16:00 - CUARTETEANDO - \$ 900
	16:00 - MANUSHEA - \$ 3000				15:30 - MUNDO INMOBILIARIO - \$ 750	16:30 - MOTORES EN MARCHA - \$ 750
					16:00 - ME LA JUEGO - \$ 850	17:30 - CINE SHAMPOO - \$ 900
	18:00 - EL GRAN PREMIO DE LA COCINA - \$ 2500				18:00 - TOTALS SABADO - \$ 700	19:00 - ENTRE GALLOS Y MEDIA TARDE - \$ 1200
	20:00 - TELENOCHE DOCE - \$ 4000				20:00 - CINE 12 - \$ 810	20:00 - CINE SHAMPOO 2 - \$ 900
	21:30 - BIENVENIDOS A BORDO - \$ 12000				21:30 - LA NOCHE DE MIRTHA - \$ 2900	22:00 - PERIODISMO PARA TODOS - \$ 8900
	22:30 - CANTANDO 2020 - \$ 13000				22:45 - HUMOR AL SILLON - \$ 1150	22:00 - DEPORTES EN MARCHA - \$ 1000
					00:15 - ENTRE GALLOS Y MEDIANOCHE - \$ 2400	00:00 - HUMOR AL SILLON - \$ 1150
00:45 - INOCENTES Y CULPABLES - \$ 840	00:45 - ULTIMA PAGINA - \$ 1400	00:45 - INOCENTES Y CULPABLES - \$ 840	00:45 - MUY DE MINAS - \$ 840			
01:15 - MUY DE MINAS - \$ 840	01:30 - MUY DE MINAS - \$ 840	01:15 - MUY DE MINAS - \$ 840				

CONDICIONES GENERALES
 Arte Radiotelevisivo Argentino S.A. (en adelante Artear) es la única y exclusiva empresa autorizada para la comercialización de espacios

Anexo 3: Presupuesto de diseño y desarrollo de sitio web.



TRADEWEB
CREATIVIDAD & INNOVACIÓN

Inicio Diseño Web Marketing Digital Diseño Gráfico Agencia

3548 581868

• Página Web para Empresas

Precio para Argentina \$ 8200
Precio Internacional U\$5 120

Diseño Web para Empresas, Comercios y Profesionales sin limitaciones y a la medida de sus necesidades.
Características Principales de nuestro Plan Diseño Web para Empresas; Diseño Web a medida; Sitio Web Profesional Adaptado a Celulares; Inicio + secciones libres, Catálogo de Productos/Servicios; Blog Corporativo; etc.
Por nuestros precios, promociones y servicios ofrecidos, esta es la oportunidad para tener el sitio web para su empresa con un Diseño Web Profesional.
Hosting y Servicios Web bonificados por un año. Diseño Web Precios 2020 Argentina.

Recuperado de: <https://tradeweb.com.ar/disenio-web-para-empresas-cordoba-argentina-agencia/>

Anexo 4: Tarifas de anuncios en sitio especializado de empleos.



bumeran PUBLICAR GRATIS INGRESAR

ARMÁ TU EQUIPO CON NUESTROS PRODUCTOS

Producto	Características	Precio
Aviso Simple	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 30 días de publicación ✓ El más elegido ✓ Visibilidad en listado general ✓ Buena relación precio/cantidad de CV ✗ No publica Área Tecnología 	\$4.789 + imp.
Aviso Destacado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 30 días de publicación ✓ Incluye logo corporativo ✓ Gran visibilidad y destaque ✓ Mayor cantidad de candidatos ✗ No publica Área Tecnología 	\$9.269 + imp.
Búsqueda en Base 25 CVs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 30 días de uso ✓ + de 5 millones de CVs ✓ Filtros especializados ✓ Descarga de CVs. 	\$4.079 + imp.

Recuperado de: <https://www.bumeran.com.ar/empresas>

Anexo 5: Costo Salarial para viajante vendedor.

Costo Laboral Viajante vendedor		
Básico convenio		\$ 36.467,89
Comisiones estimación	2,00%	\$ 32.877,42
Total Bruto Anualizado c/aguinaldo		\$ 901.489,03
SIPA	12,35%	\$ 111.333,90
INSSJP Ley 19.032	1,57%	\$ 14.153,38
ASIGNACIONES.FAMILIARES	5,40%	\$ 48.680,41
FONDO NACIONAL DE EMPLEO	1,08%	\$ 9.736,08
Costo Salarial Total		\$ 1.085.392,79

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Presupuesto de exámenes pre ocupacionales para puestos generales.



Rehabilitar San Juan S.R.L.

9 de Julio 433 (Oeste) San Juan. Tel 4202469 - 4225346
 C.U.I.T N° 30-70073539-4
 Ing. Brutos N° 000-057306-1

PRESUPUESTO

Sres.:

Detalle importe de los estudios solicitados.

EXAMEN Básico de Ley + Rx Cts (FYP) + Psicotécnico:

- Ex. Clínico
- Electrocardiograma
- Rx. Tórax
- Laboratorio de rutina (Orina completa, Hemograma Completo, Eritrosedimentación, Glucemia, Uremia, Chagas)
- Rx. Cts
- Psicotécnico

Valor total..... \$2000.00 (IVA INCLUIDO)

Administración.

Anexo 7: Precios de utilitarios.

 CATÁLOGO NOTICIAS CLASIFICADOS GUÍA DE PRECIOS

Precios Renault Master nuevo desde \$2.472.300 (precios de lista oficiales)

Versión	Precio de lista	Mecánica	Ficha
Renault Master Chasis Cabina	\$2.472.300	Diesel , 2.3 L , 130cv , L4	
Renault Master Furgón L1H1	\$2.489.400	Diesel , 2.3 L , 130cv , L4	
Renault Master Furgón L2H2	\$3.021.700	Diesel , 2.3 L , 130cv , L4	
Renault Master Furgón L3H2	\$3.247.600	Diesel , 2.3 L , 130cv , L4	
Renault Master Minibus	\$3.834.100	Diesel , 2.3 L , 130cv , L4	

[Comparaciones](#)
[Ver todos los modelos de Renault](#)

Recuperado de: <https://www.autocosmos.com.ar/catalogo/vigente/renault/master>

Anexo 8: Costo salarial de chofer de reparto.

Costo Laboral Chofer de Reparto		
Sueldo Bruto		\$ 33.220,00
Total Bruto Anualizado c/aguinaldo		\$ 431.860,00
SIPA	12,35%	\$ 53.334,71
INSSJP Ley 19.032	1,57%	\$ 6.780,20
ASIGNACIONES.FAMILIARES	5,40%	\$ 23.320,44
FONDO NACIONAL DE EMPLEO	1,08%	\$ 4.664,09
Costo Salarial Total Anual		\$ 519.959,44

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Curso de marketing para vendedores.



[CURSOS POR CATEGORIA](#) | [SOBRES](#) | [PROGRAMAS EJECUTIVOS](#) | [CURSOS IN-COMPANY](#) | [QUIÉNES SOMOS](#) | [CURSOS A DISTANCIA](#) | [FAVORITOS](#)

[Capacitarte](#) > [Cursos](#) > [Marketing Online y Negocios en Internet](#)

Curso de Marketing Online - Programa Integral 📌 Código: 396

FECHA SELECCIONADA

INICIO
2
NOV

Sede Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

 Hay vacaciones

 Fecha de inicio Lunes 2/Nov	Fecha de fin Lunes 7/dic
 Días El curso se dictará los días lunes y miércoles en el horario de 19 a 22 hs. (10 clases - ver cronograma)	Duración 30hs
 Dictado por <u>Marcelo Bonafini</u> <u>Manuel Diaz</u>	

6 CUOTAS DE **\$1260**
VALOR TOTAL DEL CURSO \$7560
UNICAMENTE PAGANDO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE CREDITO SIN INTERES

1 PAGO DE **\$7560**
VALOR TOTAL DEL CURSO (SE PUEDE FINANCIAR SIN INTERES CON TARJETA DE CREDITO)




FORMAS DE PAGO

Recuperado de: <https://www.capacitarte.org/capacitacion/cursos-a-distancia/marketing>

Anexo 10: Costo salarial de administrador de flota.

Costo Laboral Administrador de flota		
Sueldo Bruto		\$ 88.000,00
Total Bruto Anualizado c/aguinaldo		\$ 1.144.000,00
SIPA	12,35%	\$ 141.284,00
INSSJP Ley 19.032	1,57%	\$ 17.960,80
ASIGNACIONES.FAMILIARES	5,40%	\$ 61.776,00
FONDO NACIONAL DE EMPLEO	1,08%	\$ 12.355,20
Costo Salarial Total		\$ 1.377.376,00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
30/10/2020	Compra	Venta
Dolar U.S.A	77,5000	83,5000
Euro	89,5000	95,5000
Real ↑	1275,0000	1475,0000
Ver histórico		
Hora Actualización: 15:12		
(*) cotización cada 100 unidades.		

Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

Anexo 12: Costo de curso de conducción.

8. Información adicional del curso **Conducción Eficiente de Vehículos:**

- **DURACION TOTAL:** 24hs. Se dictará en sesiones de 9hs a 13:30hs de lunes a jueves (hora de Argentina).
- **FECHA DE INICIO y CUPO:** Una vez que se completa el cupo lo contactaremos para informar su fecha de comienzo.
- **PRECIO:** \$ 24.500 + IVA. Valor en Pesos de Argentina. Las empresas del exterior deberán pagar el IVA por tratarse de un servicio brindado en Argentina.
- **FORMAS DE PAGO:** Transferencia y tarjetas de crédito.

Inscripción

Auspician este curso:



Todos nuestros servicios son brindados acorde a los estándares de la **Norma de Calidad ISO 9001:2015**
Para ver el Certificado haga click [aquí](#).



Recuperado de: <http://www.ctisolari.com.ar/conduccion-eficiente/>

Anexo 13: Costo de Software de administración de stock.

odoo APLICACIONES TOUR TARIFAS APRENDE COMUNIDAD INICIAR SESIÓN [Pruébalo gratis](#)

Tariffs [Tariffs](#) [Precios de Éxito](#) [Ediciones](#)

Paquetes de éxito en línea de Odoo

Lleve adelante una implementación exitosa con nuestra ayuda.

Visita la página de precios para contar con una recomendación en cuanto al paquete adecuado en función de sus necesidades empresariales.

	Básico	Estándar	Personalizado	Profesional
Se recomienda para:	Aplicaciones Simples	Aplicaciones Avanzadas Importación de Datos	Aplicaciones Avanzadas Importación de Datos, Personalizaciones	Aplicaciones Avanzadas Importación de Datos, Personalizaciones
Consultor dedicado al éxito del cliente	25 horas	50 horas	100 horas	200 horas
Gestión de proyectos	✓	✓	✓	✓
Servicio de asistencia por teléfono y correo electrónico	✓	✓	✓	✓
Capacitación y entrenamiento	✓	✓	✓	✓
Configuración	✓	✓	✓	✓
Asistencia con importación de datos	✓	✓	✓	✓
Consultoría en el mismo lugar*	✓	✓	✓	✓
Personalización de aplicaciones**				
Personalizaciones (Formularios, informes, flujos de trabajo)	✓	✓	✓	✓
Desarrollo (Código)	✗	✓	✓	✓
Horas caducan después	1 año	1 año	1 año	1 año
Clientes recurrentes	1150.0 USD	2240.0 USD	4000.0 USD	8000.0 USD
Clientes nuevos (15% de descuento)**	977.5 USD	1904.0 USD	3400.0 USD	6800.0 USD

Recuperado de: https://www.odoo.com/es_ES/page/warehouse

Anexo 14: Flujo de fondos mensual del primer año del proyecto.

Mes/concepto	0 Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos por ventas	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	\$ 14.383.874,92	
Costos variables de ventas (mercadías)	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	-\$ 6.472.743,71	
Comisiones y premios 2%	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	-\$ 287.677,50	
Gastos de ventas (fijos)	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	-\$ 1.071.957,12	
Depreciaciones	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	-\$ 201.446,67	
Amortizaciones (intangibles)	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	-\$ 34.663,33	
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	\$ 6.315.386,59	
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	-\$ 2.210.385,31	
Utilidad neta	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	\$ 4.105.001,28	
Depreciaciones	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	\$ 201.446,67	
Amortizaciones (intangibles)	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	\$ 34.663,33	
Inversión inicial	-\$ 28.850.800,00												
Capital de trabajo	-\$ 10.487.390,01												
Valor de desecho													
Flujo proyectado	-\$ 39.338.190,01	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	\$ 4.341.111,28	
Flujo acumulado	-\$ 39.338.190,01	-\$ 34.997.078,73	-\$ 30.655.967,45	-\$ 26.314.856,17	-\$ 21.973.744,89	-\$ 17.632.633,61	-\$ 13.291.522,33	-\$ 8.950.411,04	-\$ 4.609.299,76	-\$ 268.188,48	\$ 4.072.922,80	\$ 8.414.034,08	\$ 12.755.145,36

Fuente: Elaboración propia