

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. basada en Estrategia de  
Crecimiento Intensivo.



Universidad Siglo 21

Marcela Noemí Barone

D.N.I.: 30.327.856

Leg.: VADM14227

Tutor: Vittar Carlos

Córdoba

Agosto, 2020

## Resumen

El presente trabajo final de grado plantea la aplicación de una estrategia de crecimiento intensivo para la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L dedicada a la distribución mayorista de alimentos, bebidas y productos de limpieza, entre otros.

Se realizó un análisis del macroentorno y microentorno y un análisis interno de la empresa donde se concluyó aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la introducción de un nuevo canal de ventas on-line, aumentar la presencia de la empresa en las redes sociales para fidelizar clientes y llegar a nuevos y, por último, diferenciar a la empresa de sus competidores agregando productos sin TACC en su mix de productos.

En base a la evaluación de impacto se concluye que el proyecto es viable y replicable en otras empresas similares a Redolfi.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, E- Commerce, Redes Sociales.

The present final work of degree proposes the application of an intensive growth strategy for the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L dedicated to the wholesale distribution of food, beverages and cleaning products, among others.

An analysis of the macro-environment and micro-environment and an internal analysis of the company were carried out where it was concluded to increase the profitability of the company through the introduction of a new online sales channel, increase the company's presence on social networks to retain customers and reach new ones and, finally, and finally, differentiate the company from its competitors by adding products without TACC in its product mix.

Based on the impact assessment, it is concluded that the project is viable and replicable in other companies similar to Redolfi.

Keywords: Strategic Planning, E-Commerce, Social Networks.

## Índice

Resumen .....	1
Introducción.....	5
Capítulo I. Análisis de Situación .....	7
Análisis Macroentorno.....	7
Factores Políticos .....	7
Factores Económicos.....	7
Factores Sociales .....	8
Factores Tecnológicos.....	8
Factores Ecológicos.....	9
Factores Legales .....	9
Análisis Microentorno .....	11
Competencia de vendedores rivales: .....	11
Amenaza de nuevos competidores: .....	11
Competencia de productos sustitutos: .....	11
Poder de negociación de los proveedores: .....	11
Poder de negociación de los clientes:.....	12
Análisis Interno.....	13
Cadena de Valor .....	13
FODA .....	15
Matriz BCG.....	15
Capítulo II. Marco Teórico.....	17
Capítulo III. Diagnóstico y Discusión .....	19
Capítulo IV- Propuesta .....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos .....	21
Alcance .....	23
Herramientas.....	23

Plan de Acción .....	23
Presupuesto .....	28
Evaluación del Impacto .....	28
Diagrama de Gantt .....	30
Conclusiones y Recomendaciones .....	31
Conclusiones.....	31
Recomendaciones: .....	31
Anexo 1 -Tabla FODA .....	37
Anexo 2- Tabla Matriz BCG .....	39
Anexo 3- Presupuesto Aero Sustentable .....	40
Anexo 4 - Lista de precios y productos Alimentos Argentinos S.A.....	43
Anexo 5 - Costos Creación Área de Marketing.....	44
Anexo 6 - Plataforma Neolo.....	46
Anexo 7- Remuneración personal de Marketing.....	46
Anexo 8 -Honorarios Profesionales.....	47
Anexo 9-Estado de Resultado Proyectado.....	47
Anexo 10- Flujo de Fondos. ....	48

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1- Cadena de Valor .....	13
Ilustración 2- Matriz BCG de productos de Almacén, Cigarrillos y Golosinas y Sin TACC .....	16
Ilustración 3-Presupuesto para compra de Computadoras. ....	44
Ilustración 4- Presupuesto para compra de muebles. ....	45
Ilustración 5- Presupuesto Plataforma Neolo.....	46
Ilustración 6- Salario Personal de Marketing .....	46

## Índice de Tablas

Tabla 1- Plan de implementación: Ventas On-line.....	25
Tabla 2 - Plan de implementación: Productos Sin TACC.....	25
Tabla 3 - Plan de implementación: Email Marketing.....	26
Tabla 4 - Plan de implementación: Redes Sociales.....	27
Tabla 5- Plan de implementación: Optimización Logística .....	27
Tabla 6 - Presupuesto. ....	28
Tabla 7- ROI Ventas On-Line .....	28
Tabla 8- ROI Venta Productos sin TACC.....	28
Tabla 10- Cálculo VAN y TIR .....	29
Tabla 11- Rentabilidad proyectada.....	29
Tabla 12- FODA.....	37
Tabla 13 - Matriz BCG.....	39
Tabla 14- Presupuesto Productos KAPAC.....	43
Tabla 15-Honorarios Planificación Estratégica.....	47
Tabla 16- Estado de Resultado Proyectado .....	47
Tabla 17- Flujo de Fondos.....	48

## Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis del caso de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, cigarrillos y congelados.

A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. es una empresa que nació en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, cuenta con más de 60 años de experiencia en el sector. Actualmente la empresa posee sucursales en diferentes localidades como Villa María, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, además posee distribuidoras en las localidades de Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital, Rio Cuarto y un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, para atender a los 6000 clientes que posee abarcando así gran parte del territorio cordobés y localidades vecinas como San Luis, Santa Fe y La Pampa. Posee distribución exclusiva de productos Kodak, Gillette, Kraft y Refinería de maíz. Para llevar a cabo sus actividades cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. La empresa posee una estrategia de diferenciación en base a precios competitivos y servicio altamente orientado a la satisfacción de los clientes que son en general despensas de barrios, mini supermercados, kioscos, bares y restaurantes, farmacias y perfumerías, entre otros (Redolfi, 2020).

La organización presenta carencias internas como la falta de un área de RRHH, que maneje los 130 empleados y realice tareas de selección, capacitación e introducción del personal, no tiene un Gerente Comercial tarea que cumple el Gerente General que además se encarga de la atención postventa. También se puede observar que no existe un área de Marketing, su única publicidad es a través de redes sociales, una pobre y desactualizada página web y una flota de autos que esta ploteada con el logo de la empresa, no poseen estrategia de publicidad o fidelización del cliente, la empresa absorbe parte del incremento de los precios para ofrecer precios competitivos, a su vez, hay un incremento de personas que consumen cada vez más productos saludables, entre ellos, productos sin TACC (Trigo, Avena, Cebada y Centeno).

En base a lo analizado se propone realizar una estrategia de crecimiento intensivo, para aumentar la rentabilidad expandiendo la participación que la empresa tiene actualmente, añadiendo un canal de ventas on-line, aumentando la publicidad y la

promoción en redes sociales, reforzando la diferenciación de la empresa desarrollando un nuevo producto, agregando al mix de productos, productos sin TACC.

Dicho análisis se fundamentará en el trabajo final de posgrado, Un Plan de Marketing Digital para Pymes de Martínez Marcelo (Martinez, 2014) que se basó en una empresa retrail mayorista logrando incrementos de las visitas en la página web, de fans en Facebook, de consultas vía telefónica y web, entre otros, esto logró que la empresa tenga un mejor posicionamiento en los buscadores y un incremento en las ventas. En el libro Administración Estratégica de Hill y Jones, en este antecedente hallaremos en sus capítulos estrategias para los distintos niveles y ejemplos de casos de empresas reales como así también el libro Dirección de Marketing de Kotler y Keller, ya que en él se puede observar estrategias enfocadas al Plan de Marketing Digital, ambos serán guías en el desarrollo del TFG (Hill & Jones, 2009) (Kotler & Keller, 2012).

## Capítulo I. Análisis de Situación

### *Análisis Macroentorno*

#### Factores Políticos

Las elecciones presidenciales llevadas a cabo a finales del 2019 derivó a un cambio de partido político al poder, esto trajo nuevas expectativas a todos los argentinos.

A pocos días de asumir Alberto Fernández como nuevo presidente, sanciona la Ley N° 27541, Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia pública, económica, financiera y fiscal entre otras.

La ley tiene en su base promover la reactivación productiva, poniendo acento en la generación de incentivos y planes de regulación de deudas tributarias para micro, pequeñas y medianas empresas, además establece un impuesto para la compra de divisas que, sumado al cepo cambiario, busca paliar la suba del tipo de cambio de la moneda extranjera (Ley 27541, 2019).

#### Factores Económicos

Según el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC, Índice de precios al consumidor (IPC), 2020) el índice de precio al consumidor en el mes de Agosto varió en 2,7% en relación con el mes anterior, acumulando una variación interanual del 40,7%. A su vez los alimentos y bebidas no alcohólicas registraron una suba del 3,5% y bebidas alcohólicas y tabaco registraron una suba del 1,3%, en relación con el mes de Julio.

En Enero de este año, el gobierno nacional relanzó una nueva etapa del programa Precios Cuidados aplicando un listado de precios tanto para minoristas como para mayoristas de alimentos (Argentino, 2020). Dos meses después, impone una cuarentena obligatoria mediante el Decreto N° 297/2020, lo que provocó una paralización de la economía, hasta el segundo trimestre del año donde comenzó la flexibilización de algunas actividades.

Desde su asunción el presidente Fernández aplicó una serie de medidas con respecto al Dólar, al cepo de compra que había le sumó un Impuesto PAIS del 30% para la compra de dólar para turismo, atesoramiento y compras de bienes y servicios (Ley 27541, 2019) al que en el mes de septiembre le suma a través de la Resolución General N° 4815/2020 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) un nuevo

impuesto del 35% que podrá ser tomado en cuenta para el pago del Impuestos a las Ganancias o del Impuesto a Bienes Personales (A.F.I.P, 2020).

#### Factores Sociales

“Ante el avance de la pandemia en todo el mundo, son cada vez más los hábitos que se ven afectados por la llegada del coronavirus. Desde lo más cotidiano como ir al supermercado hasta ir a trabajar.” (“Infobae”, 2020)

El confinamiento obligatorio modificó los hábitos de consumo de los argentinos, “Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene: 68% declara estar comprando más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza y desinfectantes” (“Infobae”, 2020)

“En relación con los lugares de compra, el 78% de las personas intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. Por otro lado, 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras online respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo. El comercio electrónico incorporó nuevos compradores, especialmente en categorías como alimentos y farmacia” (“Infobae”, 2020)

#### Factores Tecnológicos

El confinamiento obligatorio llevó a las empresas a una transformación digital, un 36.5% de los trabajadores en relación de dependencia trabajan desde su casa con teletrabajo (Devicenzi, 2020).

“El comercio electrónico, que venía con números de crecimiento en los primeros meses del año, tuvo un fuerte despegue de la demanda en la cuarentena. Durante abril, la facturación por venta online creció un 84% en comparación con el promedio del primer trimestre del año, mientras que las órdenes de compra crecieron un 38% y la venta en unidades un 71%, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)” (Casas, 2020)

Según el informe que Kantar preparó especialmente para la CACE, 1 de cada 10 personas compró por primera vez online durante el confinamiento obligatorio, y las categorías más populares fueron delivery de comida, alimentos y bebidas, celulares, teléfonos y accesorios (KANTAR, 2020).

## Factores Ecológicos

En el ámbito ambiental existen legislaciones que las organizaciones deben acoger, a nivel provincial de Córdoba la Ley N° 10208 Política Ambiental Provincial, a nivel nacional la Ley N° 25675 Política Ambiental Nacional, a nivel mundial las Normas ISO-14001 Sistema de Gestión Ambiental.

## Factores Legales

Existen legislaciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo “Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten.” (Ley 19587, 1972).

Además, existen convenios colectivos de trabajo, por ejemplo, el N° 781/20 para empleados de comercio, el N° 40/89 para el transporte de carga que regulan los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores.

En el mes de Julio de este año (2020) se aprobó la ley que regulara el teletrabajo en el país y comenzara a regir a los 90 días posteriores de finalizado el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (Ley 27555, 2020)

A nivel municipal en la localidad de James Craik existe la Ordenanza N° 1564/07 que regula la locación y radicación de establecimientos comerciales, industriales y/o servicios.

## Conclusión:

En Argentina como en el resto del mundo hubo un fuerte crecimiento del comercio electrónico desde el inicio de la pandemia del Covid-19, esto no solo provocó un incremento de las ventas, sino que también aumentaron los productos de entrega, dilatando los plazos, la empresa no está preparada para comercializar en este nuevo canal, por lo que deberá realizar cambios y adaptarse a esta nueva realidad. Otra variación que se observó en el comportamiento de los consumidores es que estos empezaron a adquirir sus productos en despensas, almacenes y kioscos cercanos a su domicilio ya sea de forma personal o a través de aplicaciones como Rappi, Pedido Ya, Wabi, Globo o WhatsApp. Esto beneficia a la organización ya que estos pequeños negocios son sus principales clientes.

Así mismo otro cambio tecnológico que trajo aparejado la cuarentena fue el teletrabajo, modalidad en que A.J. & JA. Redolfi SRL no estaba preparada.

A pesar de las medidas del gobierno con respecto a la moneda extranjera, sigue aumentando el tipo de cambio y por consecuencia hay una suba de la inflación que provoca pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, ya que muchas empresas se ven obligadas trasladar los aumentos de los costos al cliente, aunque algunos productos están afectados por el programa Precios Cuidados, esto provoca que dicho aumento deba ser absorbido por las empresas, dicha inflación impacta en mayor medida en la venta de alimentos y bebidas, estos son productos principales de la empresa por lo que deberá aplicar estrategias ya sea de reducción de costos o aumentos de ventas para mantener y/o aumentar la rentabilidad, además , el cepo al dólar obliga a la empresa a tener que refinanciar sus deudas adquiridas con esta moneda extranjera, ya que se le dificulta obtener dólares para afrontar los créditos.

## *Análisis Microentorno*

### Modelo de competencias de 5 fuerzas

#### Competencia de vendedores rivales:

En el mercado mayorista de alimentos podemos observar empresas que venden en salones comerciales, con preventistas, y/o entrega a domicilio.

La competencia en el sector esta basada en un mejor servicio al cliente, en las redes de distribución que ayudan a alcanzar a más consumidores, en la compra de mercadería a economías a escalas permitiendo reducir costos y en la publicidad para aumentar la venta y la participación en el mercado.

#### Amenaza de nuevos competidores:

Hay una fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores ya que las empresas operan con economías de escala, esto provoca que las empresas que quieran entrar requieran de grandes inversiones o deban aceptar una desventaja en los costos (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 18° edicion), aunque, con el avance de la tecnología existe la posibilidad del ingreso de empresas ya establecidas en nuevas zonas geográficas como también el ingreso de empresas que actúen como nexo entre el fabricante y el minorista a través de ventas por internet.

#### Competencia de productos sustitutos:

Los productos sustitutos representan una amenaza para la organización.

Podemos observar cómo productos sustitutos empresas que poseen plataforma de ventas y/o ventas directas a comercios minoristas, estas empresas poseían una alta diferenciación en su producto y servicios que se vio afectada por la expansión del comercio electrónico, aunque aún poseen la entrega de mercadería a domicilio como una ventaja competitiva.

#### Poder de negociación de los proveedores:

Podemos observar que existen presiones competitivas en los proveedores que, si bien ofrecen servicios similares, estos representan marcas prestigiosas que los clientes buscan.

A su vez los productos que estos ofrecen son necesarios para el negocio. Poseen mayor poder de negociación los proveedores que suministran productos exclusivos.

Es muy baja la probabilidad de integración hacia atrás de los mayoristas de alimentos.

Poder de negociación de los clientes:

Existe un bajo poder de negociación de los clientes en relación con el precio y la financiación, aunque estos pueden cambiar de proveedores con facilidad pues consiguen informarse de las ofertas de los competidores ya que el precio es un factor crítico en la decisión de compra y los productos ofrecidos son similares.

Aunque el poder de negociación es más bajo en aquellos productos en que el proveedor posee exclusividad.

Conclusión:

El sector de mercado mayoristas de alimentos posee altas barreras de ingresos, pero con el confinamiento obligatorio las empresas se reinventaron y comenzaron a vender a través del e-commerce ampliando los mercados, surgiendo nuevos competidos y nuevos sustitutos, las personas comenzaron a comprar en despensas y almacenes cerca de su domicilio aumentando las ventas de los clientes del sector, estos poseen bajo poder de negociación y una alta infidelidad ya que los productos son similares.

## *Análisis Interno*

### Cadena de Valor

La Cadena de Valor permite identificar maneras en que la empresa puede crear valor para sus clientes.

#### *Ilustración 1- Cadena de Valor*

ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA INTERNA
	LOGISTICA EXTERNA
	MARKETING
	VENTAS
	SERVICIOS POSTVENTA
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA
	GESTION DE RRHH
	DESARROLLO DE TECNOLOGIA
	COMPRAS

Elaboración propia basada en: (Porter M. , 1991)

- Actividades primarias
  - Logística Interna: la empresa posee un sistema de compras que permite saber cuánto comprar y a que proveedor, gracias a este sistema se puede prever la fluctuación de la demanda y a no tener faltante.
  - Logística Externa: posee una flota propia de 73 vehículos con la que puede realizar una óptima entrega de mercadería entre 24hs a 48 hs.
  - Marketing: no cuentan con departamento de Marketing ni con una estrategia planificada de publicidad.
  - Ventas: las ventas la realizan a través de 3 autoservicios y 4 distribuidoras que poseen asesoramiento comercial a clientes monotributistas o responsables inscriptos, el 80% de la venta se paga al contado y el resto financiado, el margen de marcación esta entre un 10% y un 30%, la empresa busca diferenciación con un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.
  - Servicio de Postventa: nos posee departamento de postventa, está a cargo del Gerente General que es quien recibe y soluciona los reclamos, también cuentan

con asesoramiento comercial para clientes que inician su actividad con un seguimiento de visitas cada 15 días.

- Actividades de apoyo
  - Infraestructura: cuentan con un centro de distribución donde almacenan todo tipo de producto, incluye oficinas comerciales, área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos propios y un área cerrada para los vehículos en cola de espera de descarga, además cuentan con autoservicios mayoristas y distribuidoras ubicados en varias ciudades de la provincia.
  - Gestión de RRHH: la empresa no cuenta con un departamento de RRHH para el manejo de los 170 empleados tampoco tiene un proceso de selección, introducción y capacitación del personal. Actualmente la liquidación de haberes lo realiza el área de Administración.
  - Desarrollo de tecnología: posee una página web desactualizada, no tiene sistema para la recepción de mercaderías.
  - Compras: realizan sus compras a grandes empresas de marcas conocidas, tienen exclusividad en productos Kodak, Gillette, Kraft y Refinería de Maíz. También tiene una buena relación con los proveedores.

Del análisis anterior podemos observar que las áreas que aportan mayor valor son:

Logística interna que, a través de las compras en economía a escala, permite una reducción de los costos y evitar la falta de stock. Logística Externa, permite una diferenciación en los tiempos de entrega de mercadería (de 24 a 48hs) con el resto de los competidores. Ventas, se realizan a través 3 autoservicios y 4 distribuidoras ubicadas en distintas localidades permitiendo abarcar casi la totalidad de la provincia, a su vez la empresa busca diferenciación con un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Servicio de Postventa, que recibe los reclamos y también brinda un servicio de asesoramiento y seguimiento para cliente que inician su actividad.

De las actividades de apoyo podemos considerar: Infraestructura, cuentan con un centro de distribución con áreas para almacenar, oficinas comerciales, mantenimiento de los vehículos y descarga de mercadería, además cuentan con autoservicios mayoristas y distribuidoras. Compras, compra a empresas de marcas conocidas, tienen exclusividad en productos Kodak, Gillette, Kraft y Refinería de Maíz y otra ventaja es la buena relación con los proveedores.

## FODA

La herramienta que se utiliza para evaluar la situación interna y externa de la empresa es la matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

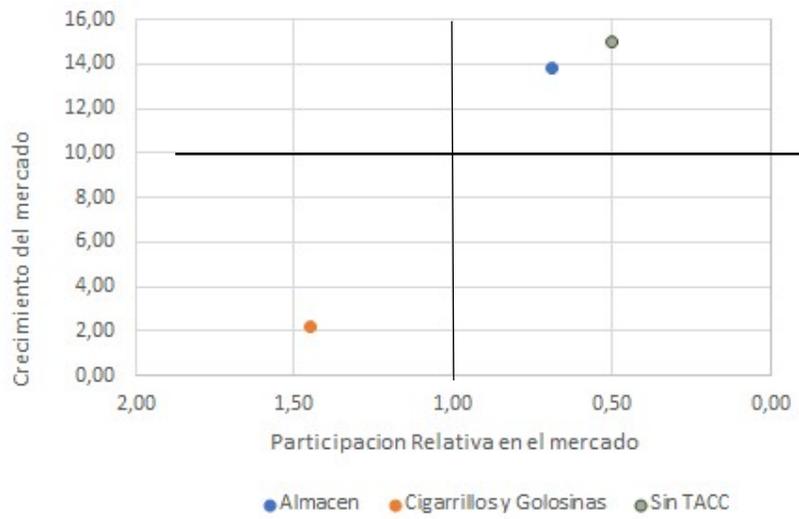
De dicha matriz (Ver Anexo 1) podemos desarrollar estrategias de:

- ✓ Fortalezas y Oportunidades (F-O): En el caso de Redolfi la empresa aprovechando el nuevo centro de distribución que permite compras a escala, la logística de distribución propia y el aumento del comercio electrónico y de consumo de productos saludables, podría realizar una estrategia de promoción para aumentar las ventas tanto en salón como on-line y una estrategia sobre la línea de producto haciendo un relleno de línea introduciendo más productos sin TACC, como harinas y premezclas, fideos, entre otros.
- ✓ Debilidades y Oportunidades (D-O): Crear estrategias de marketing que realicen una fuerte publicidad en medio masivos de comunicación y redes sociales del comercio electrónico y modificar la página web para poder realizar las ventas on-line.
- ✓ Fortalezas y Amenazas (F-A): En base a la buena relación con los proveedores y la posibilidad de compras a escalas, realizar una estrategia de reducción de costos para apaliar el aumento de costos de EPP (Elementos de Protección Personal) y desinfección producidos por la pandemia Covid-19.

## Matriz BCG

La ilustración 2 es obtenida de la tabla contenida en el anexo 2, que se completó con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, del Reporte del Mercado de Cigarrillos en Argentina de la Fundación Interamericana del Corazón Argentina y de los artículos periodísticos de los diarios Clarín de Argentina y El País de España.

*Ilustración 2- Matriz BCG de productos de Almacén, Cigarrillos y Golosinas y Sin TACC*



Elaboracion propia basada en datos de Tabla 2

Podemos concluir que en base a los resultados, los productos Almacen y Sin Tacc se encuentran en el cuadrante Interrogante, eso significa que la tasa de crecimiento es alta y su participación relativa es baja, la empresa necesita innovar para ampliar la participación en el mercado, por lo que se debería realizar una estrategia de crecimiento intensivo como ampliar la línea de productos, por ejemplo, considerando que en Argentina la Celiaquia es una enfermedad afecta alrededor de 400.000 argentinos y sus familias. no tiene cura y su único tratamiento es el consumo de productos sin gluten y existe una demanda insatisfecha, a su vez, el sector gastronómico adquiere productos para ofrecer menús aptos para celíacos, la tendencia de consumo de alimentos saludables y que en los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento en el mercado a nivel mundial existiendo además una tendencia en las empresas en producir más productos sin gluten como en el caso de Arcor, Mondelez y Molinos, incorporar productos sin TACC a la cartera de productos.

Los productos Cigarrillos se ubican en el cuadrante Vaca, tiene bajo crecimiento en el mercado y alta participación relativa, el producto tiene poco volumen de venta pero es rentable, por lo que se debería aplicar una estrategia conservadora ya que este tipo de producto sirve para generar inversiones para otros productos.

## Capítulo II. Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollarán conceptos de estrategia de distintos autores para llegar a la definición de planificación estratégica y describir los distintos tipos de planes definiendo el que se implementará en este reporte.

Estrategia es un término que se asoció en un primer momento al ámbito militar, luego se fue expandiendo y en la actualidad podemos encontrarla en distintos espacios, como el deporte, juegos de niños y en el ámbito empresarial, además, Sainz de Vicuña Ancin (2017) la define como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos de la empresa y lograr así una mejor posición competitiva. Autores como Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (18° edición) definen a la Estrategia como plan de acción para competir con éxito y obtener utilidades, guía no solo en lo que se debe hacer, sino que también en lo que no se debe hacer. Las organizaciones se enfrentan a tres preguntas claves:

¿Cuál es nuestra misión?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo vamos a llegar?

Esta última pregunta es respondida por la Planeación Estratégica.

A su vez, Porter M. E (2008) define Estrategia Competitiva: consiste en posicionar a la empresa para que aproveche al máximo el valor de las actividades que la distinguen de la competencia.

Un plan estratégico es un plan maestro utilizado por la alta dirección en donde se plasman estrategias corporativas que se aplicaran en un largo plazo para obtener competitividad y satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la organización. La Planeación Estratégica es necesaria dado a la incertidumbre y los contextos cambiantes en donde se encuentran las organizaciones. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Según Hill y Jones (2009) el proceso de planificación estratégica posee de 5 pasos:

- 1) Definir la misión y metas corporativas
- 2) Analizar el ambiente externo, donde se encontrarán las amenazas y oportunidades.
- 3) Analizar el ambiente interno, donde se analizarán las fortalezas y debilidades.
- 4) Definir estrategias en base a las fortalezas para corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades para afrontar las amenazas.
- 5) Implementar la estrategia.

Aunque la estrategia es el resultado de un proceso de planeación, con frecuencia en una organización surgen estrategias sin planeación previa. Esto hace que algunos autores pongan en juicio al modelo de planeación formal por tres razones: el mundo es impredecible, la función que tienen los administradores de niveles bajos en el proceso de administración estratégica y la existencia de estrategias casuales e irracionales.

Sin embargo, Sainz de Vicuña Ancin (2017) considera que una planificación flexible, dinámica y adaptable, aunque quede obsoleta apenas se termine de escribir, es necesaria ya que el proceso que se utilizó para realizar el plan servirá para realizar revisiones.

Existen en las empresas cuatro niveles organizacionales: Nivel Corporativo, Nivel De División, Nivel De Unidad de Negocio y Nivel De producto.

La planificación estratégica corporativa y divisional define la misión, establece las unidades estratégicas de negocio y le asigna recursos y evalúa las oportunidades de crecimiento, esto implica planificar nuevos negocios o eliminar negocios ya existentes para ello existen cuatro tipos de estrategias a aplicar:

- De Crecimiento Intensivo: Según Ansoff, evalúa las partes de la organización, buscando oportunidades de mejoras, ya sea obteniendo mayor participación en el mercado actual a través de una estrategia de penetración en el mercado, descubriendo nuevos mercados con una estrategia de desarrollo de mercado, desarrollando nuevos productos en el mercado actual a través de una estrategia de desarrollo de productos o desarrollando nuevos productos en nuevos mercados, con una estrategia de diversificación.
- De Crecimiento Integrado: puede realizarse a través de la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
- De Crecimiento por diversificación: con productos relacionadas o no relacionados
- De Reducción y Desinversión de antiguos negocios: permite la reasignación de los recursos y reducción de costos (Kotler & Keller, 2012).

Un elemento de la Planificación Estratégica es el Plan de Marketing, que con la revolución de la tecnología y la información se transformó de análogo a digital, donde los medios digitales permiten la medición de la estrategia en tiempo real y los consumidores no solo consumen contenidos, sino que también generan contenidos (Camacho Rodríguez, 2019).

Por lo tanto, este reporte de caso suscribe con lo aportado por los autores Kotler y Keller.

### Capítulo III. Diagnóstico y Discusión

En lo analizado en la matriz FODA, en base a las oportunidades surgidas a raíz del confinamiento obligatorio que produjo cambios en los hábitos del consumo provocando una fuerte expansión del e-commerce a través de páginas web y aplicaciones, y a su vez, se produjo un aumento en el uso de redes sociales para la promoción y la publicidad, la empresa puede aprovechar estos cambios y mejorar sus debilidades: posee una débil publicidad y promoción, y una página web desactualizada, es por esto que se propone, realizar una estrategia de marketing que permita mejoras en la publicidad y promoción asumiendo mayor presencia en las redes sociales como Facebook, Instagram, etc., como también actualizar y modificar la página web a fin de que permita a sus clientes realizar compras on-line, esto ayudara a ampliar su mercado e incrementar de las ventas y un aumento de la comunicación con sus clientes logrando mayor fidelización.

Además, considerado el análisis de la matriz BCG, se concluye que existe un crecimiento en el mercado de productos sin TACC debido a una fuerte tendencia de consumo de personas que optan por consumir productos saludables, locales gastronómicos que adquieren estos productos para ofrecer menú para celíacos y el avance de la tecnología que permite la obtención de productos con mejor textura y sabor logrando una mayor aceptación por la persona celíaca, y a su vez, empresas proveedoras como Arcor, Mondelez y Molinos, agregaron productos sin TACC en sus carteras, por lo que se sugiere que la empresa debe incursionar en un nuevos productos y diferenciarse de sus proveedores incorporando al mix de productos, más productos saludables y sin TACC. Y así, lograr aumento en la rentabilidad a través de un aumento en sus ventas.

Por último, Redolfi, absorbe parte de los incrementos de los costos para poder mantener su estrategia de diferenciación en precios competitivos, es por ello que en base al análisis de la cadena de valor, podemos concluir que poseen una área de logística externa que aporta un gran valor, por lo que se considera que se puede optimizar aún más, a través de la contratación de un servicio de software de logística y distribución que permitirá hacer más eficientes las entregas y disminuir los costos, que sumando a la ventaja competitiva de economía de escala, permitirá a la empresa mantener su estrategia de diferenciación .

Por consiguiente, luego de analizar el ambiente interno y externo de la empresa, debido a cambios acelerados que produjo la pandemia y la incertidumbre en el futuro post

pandemia, se considera que se debe implementar una estrategia de crecimiento intensivo, que permita incrementar la participación en el mercado incorporando nuevos productos, nuevos canales de ventas y más promoción y publicidad, para así lograr una mayor rentabilidad, a través de un incremento de las ventas y una ventaja competitiva que diferencie a la empresa de sus competidores.

## Capítulo IV- Propuesta

El plan de implementación se desarrollará para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada a la distribución mayorista de alimentos, bebidas, artículos de perfumería y limpieza a clientes Monotributistas y Responsables Inscriptos. La empresa se encuentra ubicada en la localidad James Craik en la provincia de Córdoba.

En base al análisis de situación y marco estratégico de la empresa se propone los siguientes objetivos:

### *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad a un 6 % incrementando las ventas en un 20% en el periodo 2020-2022 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ejecutando una estrategia de crecimiento intensivo.

Justificación: En base a los estados contables de la empresa se observa que durante el periodo 2016-2018 las ventas crecieron un 44% y considerando la incertidumbre que hay de qué pasara con la economía argentina después del confinamiento obligatorio y en base a lo analizado en el macroentorno con lo que respecta a la inflación, al tipo de cambio del dólar y su cepo, entre otros, se considera que un aumento del 20% en las ventas, es un objetivo alcanzable.

### *Objetivos Específicos*

1. Incrementar las ventas electrónicas en un 10% anual del total de ventas en el periodo 2020-2021 a través de una modificación de la página web de la empresa para ofrecer a través de esta, ventas on-line.

Justificación: Se considera que un incremento del 10% en ventas electrónicas es factible, dado el aumento de ventas on-line en el último año y que en la Argentina durante la cuarentena obligatoria las personas modificaron su hábito de consumo incorporando a sus compras on-line alimentos, bebidas y productos de limpieza. Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) el confinamiento obligatorio avivo una tendencia que se estaba imponiendo en los últimos años, el comercio electrónico

creció un 30%, siendo los productos alimentos e higiene y farmacia los más buscados. ("CADAM", 2020)

2. Añadir al Mix de Productos, productos Sin TACC para aportar al aumento de ventas totales un 5% en el periodo 2020-2021.

Justificación: Se estima que en la Argentina alrededor de 400.000 habitantes sufren la enfermedad de celiaquía, siendo estos y sus familias los principales consumidores de productos sin TAC, a su vez, restaurantes adquieren estos productos para ofrecer menús para celíacos. Estos productos se comercializan en dietéticas y supermercados, dejando una gran demanda sin satisfacer ("Locales y Negocios", 2020). Por lo que se deduce que la empresa podrá incrementar sus ventas en un 5% cubriendo parte de dicha demanda.

3. Incorporar el Email Marketing para promocionar y publicitar, aumentando en un 40% los mails leídos y clickeados hacia la página web favoreciendo el aumento de las ventas on-line en el periodo 2020-2022.

Justificación: A través del Email Marketing se buscará aumentar los mails leídos y clickeados ya que a través de estos los clientes podrán acceder a descuentos, promociones y publicidades clickeadas hacia la página web. Según Optinmonster, un 58% de las personas ve su correo electrónico antes de mirar las redes sociales o las noticias, para Backlinko, un mail personalizado potencia su efectividad en un 26% (Chavez, 2020). Es por esto por lo que se estima que un aumento del 40% es factible.

4. Incrementar la presencia de la empresa en redes sociales y aumentar un 30% de nuevos seguidores buscando obtener más ventas a través de un mayor tráfico hacia la página web en el periodo 2020-2022.

Justificación: Según el artículo científico, Las redes sociales son indispensables para los emprendimientos comerciales de Leon Cruz Yanira (Leon Cruz, 2020) cerca del 57% de las empresas manejan redes sociales y la mitad de ellos consideran que permiten aumentar las ventas, un 78% prefieren el uso de publicidad sin costo para interactuar con

sus clientes. Se utilizan las redes sociales para incrementar las ventas por lo que la empresa buscara aumentar en un 30% nuevos seguidores buscando obtener más ventas.

5. Disminuir los costos de ventas en un 37% del total, en el periodo 2020-2021 a través de la contratación de un servicio de software de logística y distribución.

Justificación: Según del diario El Confidencial Digital ("El Confidencial Digital", 2017) los costos de logística constituyen entre un 60% y 80% el costo de ventas, para disminuir estos costos, la empresa debe invertir en sistemas de logística y distribución y así poder ofrecer productos a precios competitivos, otra razón para invertir, es el tiempo de entrega de la mercadería que permite una mayor diferenciación de la empresa.

A sí mismo, según una investigación de Oracle ("Bretrack", 2020) el 35% de las empresas que utilizan software lograron mayor satisfacción en los clientes, un 40% aceleró los ciclos logísticos y un 82% aumento las ventas de entrega rápidas y puntuales.

#### *Alcance*

La estrategia de crecimiento intensivo se implementará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en su página web, en su centro de distribución, salones mayoristas y distribuidoras, ubicadas en la provincia de Córdoba en el periodo de tiempo 2020-2022.

#### *Herramientas*

- ✓ Email Marketing y App: WhatsApp Bussines
- ✓ Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y YouTube
- ✓ Sistema de Compras de la empresa.
- ✓ Software para Email Marketing
- ✓ Software de gestión de logística y distribución.

#### *Plan de Acción*

Para la implementación del plan de acción se propone:

Dado al fuerte incremento de ventas on-line en los últimos meses debido a la pandemia y que esta modalidad de consumo llegó para quedarse, las empresas ya sea a través de una página web propia y/o de terceros como lo es Mercado Libre y/o a través de una aplicación, modificaron su forma de ventas tradicional incluyendo las ventas on-line. Es por eso, que se actualizara la página web de la empresa, agregando el canal de ventas on-line, buscando un incremento en las ventas. Estas ventas se ofrecerán con entrega en Autoservicios y Distribuidoras y en local comercial. El incremento de las ventas con entrega provoco cuellos de botella al momento de entrega la mercadería, esto creo en las empresas la necesidad de una serie de cambios en la logística y distribución, entre ellos , el uso de un software que permite reducir costos a través de la planificación eficiente de los viajes, el control de combustible, control de cobro y reembolsos, entre otros (Deonics, 2020).

Además podemos observar un cambio en los hábitos alimenticios, aumentando el consumo de alimentos saludable y a su vez, un mercado creciente de productos sin TACC con demanda sin satisfacer, no solo el consumo de la personas celiaca sino también restaurantes que buscan estos productos para ofrecer menús aptos para celíacos y así atraer al público celiaco, es por esto que se propone incorporar al Mix de Productos, productos Sin TACC buscando asociarse con un proveedor para poder cubrir un nuevo nicho en el mercado.

A sí mismo, con el aumento del uso de internet en todos los ámbitos, el marketing explora esta tendencia e incluye en sus acciones el uso de páginas web, redes sociales, email marketing y aplicaciones para promocionar y publicitar bienes y servicios permitiendo obtener nuevos clientes y fidelizar a los actuales a bajo costo, estudios de mercados rápidos e inmediatos que facilitan la toma de decisiones y un mayor enfoque al mercado meta.

Plan de implementación: Venta On-line.

Se contratará a la empresa Aero Sustentable para la actualización del diseño de la página e introducción de un login de usuarios para permita a los clientes realizar compras a través de esta, además, la incorporación de banners de promoción y publicidad de la empresa y de los productos sin TACC. También se agregará la venta on-line como un nuevo punto de venta en el sistema informático de pedidos que ayuda al encargado de compras determinar qué cantidad de mercadería debe comprar (ver anexo 3).

*Tabla 1- Plan de implementación: Ventas On-line.*

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos
	Inicio	Fin		
Contratar la asesoría de la empresa Aero Sustentable para:	02/12/2020	03/12/2020	Gerente General	Pagina web Internet Sistema informático para compras
Diseño de la página web e introducción de un login de usuarios para ventas on-line.	04/12/2020	10/12/2020	Aero Sustentable y Marketing	
Añadir de catálogo de productos integrado a redes sociales.	10/12/2020	17/12/2020		
Incorporación en la página web de banners de promoción y publicidad de todos los productos.	17/12/2020	23/12/2020		
Incorporación en la página web de banners de promoción y publicidad sin Tacc.	17/12/2020	23/12/2020		
Agregar medios de pago en la pagina web.	23/12/2020	30/12/2020		
Ingresar la pagina web como nuevo punto de ventas en el sistema de compras.	30/12/2020	04/01/2021	Responsable de compras	

Elaboración Propia.

Plan de implementación: Productos Sin TACC.

Para la incorporación de productos sin TACC se analizaron varios proveedores fabricantes y se seleccionó a la empresa Alimentos Argentinos S.A. empresa con 30 años de experiencia, certificada bajo Normas ISO 9001:2008 y con una gran variedad de productos y bajos costos (ver anexo 4).

*Tabla 2 - Plan de implementación: Productos Sin TACC.*

Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Físicos
	Inicio	Fin		
Elaborar pedido de productos y enviarlo a proveedor.	01/12/2020	03/12/2020	Gerente General Responsable de elaboración de pedidos Gerente de ventas Encargado de despacho Personal de Marketing	Sistema Informático de compras Internet Vehículos Propios
Definir margen de marcación de los nuevos productos	03/12/2020	10/12/2020		
Rediseñar Góndolas para ubicar los nuevos productos sin Tacc en lugares estratégicos.	10/12/2020	24/12/2020		
Incorporar productos sin Tacc al sistema informático de stock y pedido de mercadería.	10/12/2020	15/12/2020		
Capacitar al personal con información de los nuevos productos	15/12/2020	22/12/2020		
Recepción y distribución de prod a distribuidoras y autoservicios.	24/12/2020	04/01/2021		
Realizar plan de marketing los nuevos productos para distribuidoras y autoservicios.	15/12/2020	22/12/2020		

Elaboración Propia.

Plan de implementación: Email Marketing.

Para llevar a cabo este plan se solicitará asesoría externa a Aero Sustentable (ver anexo 3), se creará un área de marketing donde se diseñe y lleve a cabo promociones y publicidades vía mail utilizando de la plataforma Neolo (ver anexo 5 y anexo 6). Para

esto, se seleccionará dos personas idóneas para el puesto que se buscará, siguiendo la política de promoción interna, entre el personal existente en la empresa o a través de una consultora. Esta área posteará dos veces por semana en Facebook e Instagram, una vez en Twitter y YouTube y cada 15 días en LinkedIn promociones y publicidades.

A través del Email Marketing además de promocionar o publicitar se puede direccionar el tráfico hacia la página web de la empresa logrando así un aumento de las ventas on-line, es por esto, que se buscara incrementar en un 40% los mails leídos y clickeados a través de la plataforma Neolo que no solo ofrece servicios de envío de mail, sino también de estadísticas de mail leídos, clickeados, etc. que nos permitirá medir si alcanzamos los objetivos.

*Tabla 3 - Plan de implementación: Email Marketing.*

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos
	Inicio	Fin		
<b>Contratar la asesoría de Aero Sustentable para:</b>	2/12/20	03/12/2020	Asesor Externo Aero Sustentable Área de Marketing Gerente de Ventas	Computadora Internet Plataforma Neolo
Integración del email marketing	3/12/20	09/12/2020		
Diseño de mail de Promoción	9/12/20	14/12/2020		
Diseño de mail de Salutación de fechas especiales	9/12/20	14/12/2020		
Definir periodicidad de envíos de mail	3/12/20	11/12/2020		
<b>Crear un área de marketing</b>	12/12/20	18/12/2020		
Analizar y actualizar la base de datos de mails	18/12/20	23/12/2020		
Envío del mail de Promoción	23/12/20	24/12/2020		
Envío de mail de salutación para fechas especiales	23/12/20	30/12/2022		
Evaluación de los reportes estadísticos de envíos, aperturas, clics, etc.	1/6/21	15/06/2021		
<b>Contratar servicio de la plataforma Neolo</b>	11/12/20	30/12/2022		

Elaboración Propia

Plan de implementación: Redes Sociales.

Con la asesoría de Aero Sustentable (ver anexo 3), la empresa buscara incrementar la presencia en las redes sociales ya que estas permiten mayor fidelización, difusión de contenidos audiovisuales, mayor alcance y conectividad. Las más relevantes son Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn, esta última permitirá establecer relaciones profesionales B2B y formar alianzas estratégicas entre la empresa y otras empresas. Por último, incorporar la aplicación WhatsApp Bussines para consultas, reclamos, etc., creando un nuevo canal de comunicación con los clientes y así obtener un mejor servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

*Tabla 4 - Plan de implementación: Redes Sociales.*

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos
	Inicio	Fin		
<b>Contratar la asesoría de la empresa Aero Sustentable para:</b>	02/12/2020	03/12/2020	Asesor externo Aero Sustentable Gerente General Área selección de personal Área de Marketing Gerente de Ventas	Computadora Internet Teléfono celular
Configurar WhatsApp Bussines	03/12/2020	04/12/2020		
Diseño WhatsApp Bussines	03/12/2020	04/12/2020		
Carga de Catálogos de productos en WhatsApp Bussines	04/12/2020	09/12/2020		
Capacitación del personal uso de WhatsApp Bussines	04/12/2020	09/12/2020		
<b>Diseño de Redes Sociales</b>	18/12/2020	02/02/2021		
Redacción de estrategia de contenidos, calendario de publicaciones y lineamientos.	02/02/2021	04/02/2021		
Carga de productos a los catálogos y conexión con E-Commers	04/02/2021	11/02/2021		
Producción de fotografías de los productos	11/02/2021	18/02/2021		
Gestión de publicaciones	18/02/2021	25/02/2021		
Gestión de influencers	25/02/2021	04/03/2021		
Capacitación del personal uso de Redes Sociales	04/03/2021	18/03/2021		
<b>Selección de personal para el Área de Marketing</b>	02/12/2020	17/12/2020		
Búsqueda de posibles candidatos dentro de la empresa	02/12/2020	09/12/2020		
Entrevista de candidatos	09/12/2020	11/12/2020		
Evaluación de los candidatos	11/12/2020	16/12/2020		
Notificación a nuevos empleados de marketing	16/12/2020	17/12/2020		

Elaboración Propia.

Plan de implementación: Optimización Logística

La empresa podrá disminuir costos de ventas con la contratación de un software de Logística y Distribución (ver anexo 6), que permitirá diseñar trazabilidad, ruteo inteligente, control de facturas, remitos y reembolsos, también podrá calcular el rendimiento de cada chofer, camión, cliente y valorizar cada viaje.

*Tabla 5- Plan de implementación: Optimización Logística*

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos
	Inicio	Fin		
<b>Contratar software de Logística y Distribución</b>	02/01/2021	496 30/12/2022	Área de logística	Software de Logística y Distribución Computadoras Internet
Capacitar al personal en el uso del nuevo software	03/01/2021	10 15/01/2021		
Diseñar trazabilidad de los envíos	15/01/2021	3 20/01/2021		
Diseñar ruteo inteligente de cada pedido	20/01/2021	3 25/01/2021		
Realizar controles de facturación	25/01/2021	3 28/01/2021		

Elaboración Propia

*Presupuesto*

*Tabla 6 - Presupuesto.*

	2020	2021	2022	Observaciones
Contratacion Aero Sustentable	\$ 78.650,00	\$ 264.650,00	\$ 264.650,00	Ver Anexo 3
Contratacion Neoro	\$ 4.382,10	\$ 52.585,20	\$ 52.585,20	Ver Anexo 6
Sueldos Area Marketing	\$ 80.000,00	\$ 1.040.000,00	\$ 1.040.000,00	Ver Anexo 7
Compra de mercaderia sin Tacc	\$ 8.600.000,00			Ver Anexo 4
Compra de Bs Muebles	\$ 235.948,00			Ver Anexo 5
Honorarios Profesionales	\$ 465.000,00			Ver Anexo 8
Contratacion Software de Logistica	\$ 7.200,00	\$ 86.400,00	\$ 86.400,00	Ver Anexo 6
	\$ 9.471.180,10	\$ 1.443.635,20	\$ 1.443.635,20	

Elaboración Propia.

*Evaluación del Impacto*

En base al flujo de fondo proyectado (ver anexo 10) podemos concluir en la siguiente evaluación de impacto.

1. Cálculo de ROI Ventas On-line

*Tabla 7- ROI Ventas On-Line*

ROI Ventas On-Line	
Beneficios	\$ 58.848.367,48
Costos	\$ 12.358.450,50
	376%

Elaboración Propia

El retorno de inversión de las ventas on-line es igual al 376%, es decir que, por cada peso invertido, la empresa obtendrá \$ 3,76 pesos de retorno.

2. Cálculo de ROI Venta de Productos sin TACC

*Tabla 8- ROI Venta Productos sin TACC*

ROI Ventas Prod. Sin TACC	
Beneficios	\$ 29.424.183,74
Costos	\$ 12.358.450,50
	138%

Elaboración Propia.

El retorno de inversión de las ventas de productos sin TACC es igual al 138%, es decir que, por cada peso invertido, la empresa obtendrá \$ 1,38 pesos de retorno.

### 3. Cálculo de VAN y TIR de la Planificación Estratégica.

Para obtener el valor de VAN se utilizó la tasa promedio ponderada de las Letras de Liquidez (LELIQ) del 36% (Banco Central de la Republica Argentina, Letras de Liquidez (LELIQ), 2020)

*Tabla 9- Cálculo VAN y TIR*

Van	\$ 18.857.386,99
TIR	41%

Elaboración Propia.

Los honorarios de la Planificación estratégica se calcularon en base al valor módulo de la resolución 71/08 (CPCE, 2020) (Ver Anexo 8)

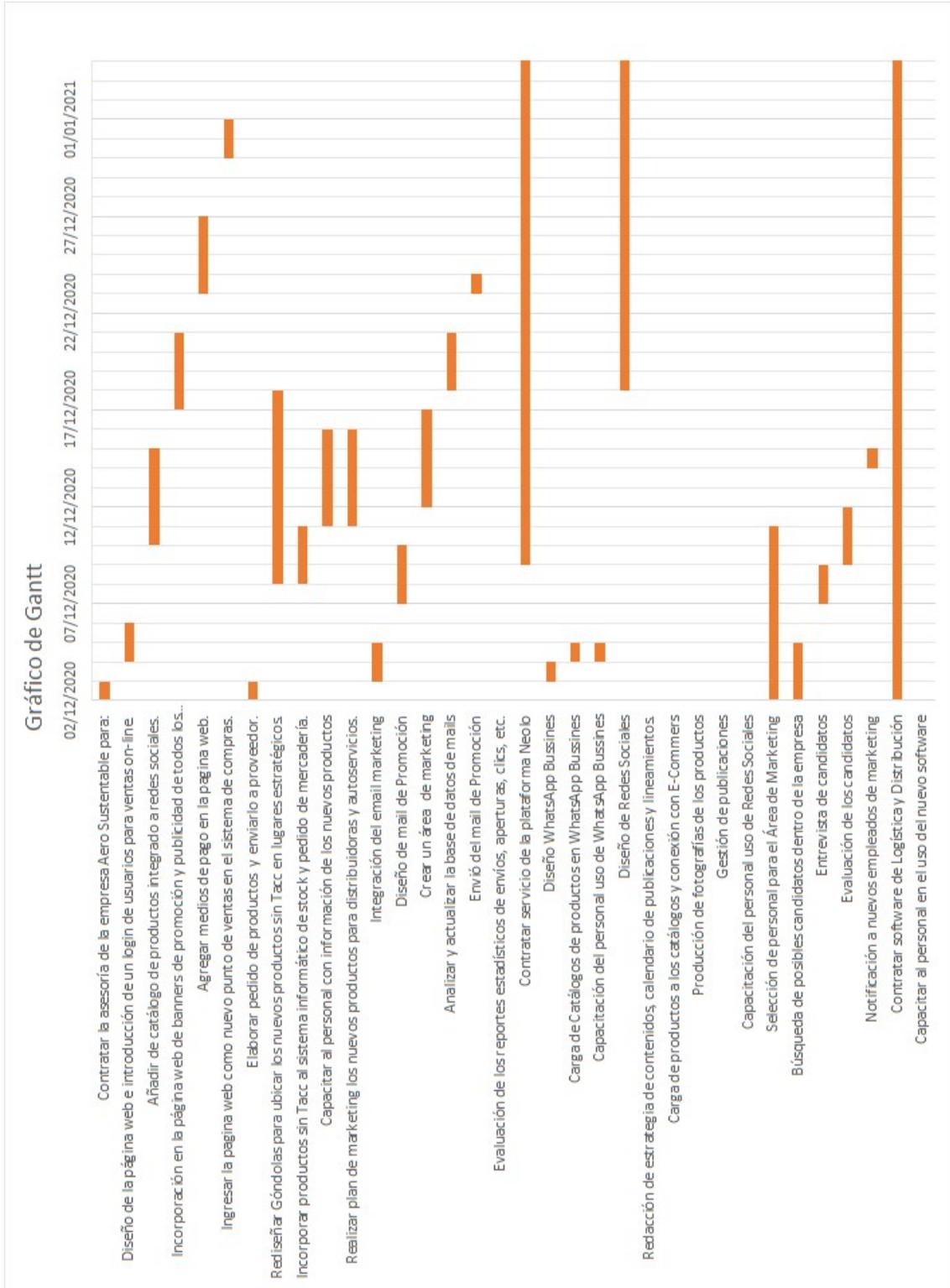
Del Estado de Resultado Proyectado (ver anexo 9) podemos observar que la rentabilidad del periodo 2020-2022 será del 6 %.

*Tabla 10- Rentabilidad proyectada*

	Total, de Ingresos	Utilidad Neta	Rentabilidad
Rentabilidad 2022	\$ 804.104.093,18	\$ 67.946.795,87	8%
Rentabilidad 2020	\$ 671.361.792,28	\$ 14.257.213,44	2%
			6%

Elaboración Propia

Diagrama de Gantt



## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Como vimos en el análisis del macroentorno, en la Argentina como en el resto del mundo, a raíz del confinamiento obligatorio por la pandemia Covid-19, hubo un fuerte crecimiento del comercio electrónico, esto llevo a las empresas a tener que incursionar en nuevos canales de ventas incorporándolas a través de páginas web propia o de terceros y/o aplicaciones, este nuevo canal de ventas implica el uso de marketing digital para llegar a los consumidores y cambios en el proceso de transporte y logística.

Para ello, se propone a la empresa Redolfi SRL modificar su página web incorporando en ella un login para ventas on- line, perfeccionar los procesos de transporte y logística buscando disminuir los costos de ventas, aumentar la presencia en las redes sociales a través de un área de marketing donde se diseñaran las publicidades y promociones para así fidelizar a los clientes y llegar a nuevos consumidores y por último, diferenciarse de sus competidores a través de la incorporación de productos sin TACC en su mix de productos.

En base a la evaluación de impacto, podemos observar que esta planificación estratégica es aceptable, como observamos en el Flujo de Fondo, el proyecto arroja un VAN= 18.857.386,99 y una TIR= 41% siendo esta última mayor a la tasa de las letras de liquidez, a su vez, podemos observar en base al Estado de Resultado Proyectado que la rentabilidad del periodo es del 6%, siendo esperada.

Este reporte de caso puede ser la base para iniciar cambios en otros mayoristas ya que la tecnología está inmersa en la vida cotidiana de las personas y en las empresas. El e-commerce llevo para quedarse y los consumidores exigen cada vez precios bajos, calidad y entrega inmediata. Las empresas deben saber lo que el consumidor quiere, cuando lo quiere, para esto debe contar con un área de marketing.

### *Recomendaciones:*

✓ Se recomienda a la empresa, capacitar al personal de logística en Big Data, para mejorar los tiempos de entrega aplicando una logística anticipada, donde la empresa pueda predecir la demanda.

✓ También no hay que descuidar al cliente presencial por lo que la empresa podría capacitar en técnica de ventas y atención al cliente al personal de distribuidoras y autoservicios.

✓ Realizar una reestructuración creando un área de RRHH, que se encargara de la selección, reclutamiento e inducción del personal, de la capacitación, del control de ausentismo, entre otros.

✓ Debido a la crisis del covid-19 los consumidores interactúan más en las redes sociales y por consiguiente interactúan con una gran cantidad de empresas, es por ello que se aconseja contratar un gerente para el departamento de ventas, esto permitirá a la empresa poder enfocarse en el proceso de ventas y en el servicio postventa que junto al área de marketing reforzaran las relaciones con el cliente manteniendo la fidelización.

✓ Evaluar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados y ofrecer sus productos a consumidores finales, incorporando a sus ventas B&B, ventas B&C. Para las ventas realizadas a través de su página web con entrega a domicilio, la empresa podría evaluar la posibilidad de realizar una alianza estratégica con una empresa de transporte quien se encargará de la entrega de la mercadería.

✓ La pandemia acelero cambios tecnológicos tanto en la forma de comprar como en la forma de cobrar, la empresa debería actualizar su sistema de cobranza incorporando medios de pagos digitales como Mercado Pago, Modo, Pagos QR, entre otros, estos medios de pagos son elegidos por los consumidores por la facilidad en el uso y transparencia.

Estas recomendaciones exceden la capacidad de este Trabajo Final de Grado y por ende no son desarrollados pero se consideran importantes y es por eso deben quedar registrados para futuros trabajos sobre casos similares.

## Bibliografía

- "Agencia EFE". (16 de Enero de 2020). La inflación de Argentina creció un 53,8% en 2019, la más elevada desde 1991. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-de-argentina-crecio-53-8-en-2019-mas-elevada-desde-1991/20000011-4151064>
- "Breetrack". (2020). *Importancia del software en empresas logísticas: Top 5 herramientas*. Breetrack. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/importancia-del-software-en-logistica>
- "CADAM". (2020). El Boom del Comercio Virtual en Cuarentena. *CADAM*(152), 8-20. Obtenido de <http://cadam.com.ar/revista/>
- "El Confidencial Digital". (07 de 2017). La logística y su impacto en la rentabilidad. *El Confidencial Digital*. Obtenido de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/logistica-impacto-rentabilidad/20170627120426085825.html>
- "Infobae". (3 de abril de 2020). Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia. *Infobae*, pág. "s/p". Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- "Locales y Negocios". (2020). *El mercado de productos para celíacos: la etiqueta TACC gana independencia*. Obtenido de <http://www.localesynegocios.com.ar/celiacos-tacc>
- A.F.I.P, A. F. (Septiembre de 2020). Resolución General N° 4815/2020- Impuesto a las Ganancias. Impuesto sobre los Bienes Personales. Régimen de percepción. Su implementación. Argentina.
- Alimentos Argentinos S.A. (10 de 2020). *Kapac*. Obtenido de <http://www.kapac.com.ar/>
- Argentina, B. C. (Agosto 2020). *Informe de Políticas Económicas*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0820.pdf>
- Argentina, B. C. (s.f.). *Lineamientos para una política monetaria en una economía en transición macroeconómica*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)
- Argentina, F. I. (2019). *Reporte del mercado de cigarrillos en Argentina*. Obtenido de <https://www.ficargentina.org/documentos/el-mercado-de-cigarrillos-en-la-argentina-primer-trimestre-2019/>

- Argentino, G. N. (7 de enero de 2020). *Nueva etapa del programa Precios Cuidados*.  
Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-etapa-del-programa-precios-cuidados>
- Banco Central de la Republica Argentina. (Octubre de 2020). *Letras de Liquidez (LELIQ)*. Buenos Aires. Obtenido de Banco Central de la Republica Argentina;:  
<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>
- Banco Central de la Republica Argentina. (Septiembre de 2020). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Argentina. Obtenido de  
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200930%20Resultados%20web.pdf>
- Camacho Rodriguez, L. D. (5 de Julio de 2019). Marketing Digital en las Pymes. *WORKING PAPERS Documentos de Trabajo(2)*. Obtenido de  
<https://doi.org/10.22490/ECACEN.3489>
- Carrizosa, S. (26 de 05 de 2017). El imparable negocio de los productos sin gluten. *El PAÍS*. Obtenido de  
[https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495730135\\_116372.html](https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495730135_116372.html)
- Casas, X. (26 de mayo de 2020). Comercio electrónico en la cuarentena: la venta online creció un 84% pero los envíos demoran hasta 10 días. *Infobae*, pág. "s/p". Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>
- Chavez, A. (2020). *INFOGRAFÍA: Email marketing, un campeón aún después de tantos años*. Merca2.0. Obtenido de <https://www.merca20.com/infografia-email-marketing-un-campeon-aun-despues-de-tantos-anos/>
- CPCE. (Agosto de 2020). Consejo Profesional de Ciencias Economicas. *Resolucion 71/08 (T.O 20.08.2020)*.
- Deonics. (Noviembre de 2020). *Neural Soft Decisiones Inteligentes*. Obtenido de <https://www.neuralsoft.com/deonics#transporte>
- Devicenzi, A. (20 de Junio de 2020). Teletrabajo: el 62.2% de la gente es mas productiva en su casa que en su oficina. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Teletrabajo-el-622-de-la-gente-es-mas-productiva-en-su-casa-que-en-la-oficina-20200619-0009.html>

- FAO. (2020). La recesión económica mundial causada por la COVID-19: evitar el hambre debe ser un objetivo central del estímulo económico. 11.  
doi:<https://doi.org/10.4060/ca8800es>
- Fravega. (10 de 2020). Obtenido de <https://www.fravega.com/p/pc-completa-bangho-optima-core-i3-8gb-240gb-ssd-22-fhd-50008057>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- INDEC. (Enero de 2019). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*.  
Obtenido de  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_19.pdf)
- INDEC. (Agosto de 2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)
- INDEC. (primer trimestre de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Obtenido de  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)
- KANTAR. (Agosto de 2020). Estudio de Comercio Electronico MID Team 2020.  
Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Leon Cruz, Y. (2020). *Las redes sociales son indispensables para los emprendimientos comerciales*. Guayaquil: Universidad Tecnologica Empresarial de Guayaquil.  
Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1107>
- Ley 19587. (1972). Higiene y Seguridad en el Trabajo. parrafo 2 Artículo 1°.
- Ley 27541. (2019). Solidaridad Social y Reactivacion Productiva.
- Ley 27555. (2020). Regimen Legal del Contrato de Teletrabajo. Obtenido de  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Lopez , V. (04 de Mayo de 2019). Dia del Celiaco. *Clarín*. Obtenido de  
[https://www.clarin.com/sociedad/10-anos-multiplico-oferta-alimentos-tacc-siguen-costando-300\\_0\\_dCdbJEy1a.html](https://www.clarin.com/sociedad/10-anos-multiplico-oferta-alimentos-tacc-siguen-costando-300_0_dCdbJEy1a.html)
- Martinez, M. D. (2014). Plan de Marketing Digital para Pymes. *Trabajo Final de Master*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de  
<http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/id/eprint/1379>

- Mercado Libre. (10 de 2020). Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-681776907-combo-escritorio-en-l-145m-silla-operativa-biblioteca-\\_JM?searchVariation=39625711166#searchVariation=39625711166&position=11&type=item&tracking\\_id=523d40ed-2217-4291-ac7c-bdf7b1da9251](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-681776907-combo-escritorio-en-l-145m-silla-operativa-biblioteca-_JM?searchVariation=39625711166#searchVariation=39625711166&position=11&type=item&tracking_id=523d40ed-2217-4291-ac7c-bdf7b1da9251)
- Miguens, A. (2015). Análisis del mercado y la industria de alimentos saludables libres de gluten: alimentos saludables gluten free. *Tesis Maestria en Administracion de Empresas*. Buenos Aires: Universidad Torcuato di Tella. Obtenido de <http://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/2072>
- Neolo. (10 de 2020). Obtenido de <https://www.neolo.com/argentina/email-marketing/>
- Neuvoo. (10 de 2020). Obtenido de <https://neuvoo.com.ar/salario/?job=marketing+digital>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Redolfi, P. (2020). Canvas.
- Ruiz, G. S., & Corol, C. C. (2020). Regimen Legal del Contrato de Teletrabajo. *CADAM*(153), 8-10. Obtenido de <http://cadam.com.ar/revista/>
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (18° edicion). *Administración Estratégica- Teoría y Casos*. Mexico: McGraw Hill.

## Anexo 1 -Tabla FODA

Tabla 11- FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas de 60 años de experiencia y conocimiento del mercado.</li> <li>• Exclusividad en productos Kodak, Gillette, Kraft y Refinería de Maíz.</li> <li>• Amplio surtido de productos, bajo precio y financiación.</li> <li>• El 80% de las ventas es al contado y resto financiado.</li> <li>• Deposito que permite compras a economía de escala.</li> <li>• Ubicación estratégica para la logística.</li> <li>• Buena relación con los proveedores y Buen clima laboral.</li> <li>• Posee flota propia para la entrega de mercadería que se venden a través de 3 autoservicios y 4 distribuidoras que poseen asesoramiento comercial.</li> <li>• Tiempo de entrega de la mercadería de 24 a 48hs.</li> <li>• Asesoramiento y seguimiento en clientes que comienzan su negocio.</li> <li>• Fuerte Responsabilidad Social empresaria.</li> <li>• Margen de marcación entre un 10% y un 30 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No posee área de RRHH para la selección, proceso de introducción y capacitación del personal.</li> <li>▪ No posee departamento de MKT, débil estrategia en publicidad basada en el ploteado de la flota de vehículos y patrocinio de eventos sociales en James Craik.</li> <li>▪ No existe sistema informático para la recepción de mercadería</li> <li>▪ Centralización en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Posee una débil estrategia de <i>e-commerce</i>.</li> <li>▪ El gerente general realiza también el rol de Gerente Comercial.</li> <li>▪ Posee una pobre y desactualizada página web.</li> <li>▪ Los costos aumentan mas que los precios, la empresa absorbe parte de los incrementos de los precios.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fuerte crecimiento del comercio electrónico ampliando el mercado.</li> <li>❖ Fuerte crecimiento en el consumo de productos naturales y sin TACC.</li> <li>❖ Aumento de ventas en pequeños comercios.</li> <li>❖ Aumento del uso de redes sociales para publicidad y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presión fiscal por posibles modificaciones en la ley de ganancias.</li> <li>✓ Aumento de los costos fijos por protocolo especial de higiene y desinfección y elementos de protección personal (EPP)</li> <li>✓ Inflación.</li> <li>✓ Tasa de interés.</li> <li>✓ Aumento del tipo de cambio de moneda extranjera.</li> </ul>

Elaboración Propia basada en: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 18° edición)

## Anexo 2- Tabla Matriz BCG

Tabla 12 - Matriz BCG.

	vta 2018	vtas totales	TCM	PRM
Almacén	\$ 188.635.385,85	\$ 2.787.799.000,00	13,78	0,69
Cigarrillos y Golosinas	\$ 130.222.261,94	\$ 420.000.000,00	2,23	1,45
Sin TACC			15	0,5
			10,33	

Elaboración propia basada en: (Redolfi, 2020) (INDEC, Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas, 2019) (Argentina F. I., 2019) (Lopez , 2019) (Carrizosa, 2017)

### Anexo 3- Presupuesto Aero Sustentable



**Cliente A.J. & A.J. Redolfi S.R.L. Express**

**Fecha 26/10/2020**

**Trabajo E-Commers**

**Estrategia y propuesta digital**

**Estrategia propuesta: Marketing Mix 360**

Mediante la utilización de todos los canales de venta disponibles en el mercado actual, se elaborará una estrategia integral que permita vender los productos por distintos medios, permitiendo que el potencial cliente realice la compra por el canal que utilice en su vida cotidiana.

#### **E-Commerce**

##### *Funcionalidades*

- *Home con información sobre la marca, principales productos, ofertas y productos destacados.*
- *Categorías de productos, login de usuarios y carro de compras.*
- *Medios de pago: Transferencia Bancaria, Mercado Pago, Todo Pago, Pago a Convenir.*
- *Medios de entrega: Envío a convenir.*
- *Sin comisión por ventas.*
- *Descuentos y cupones.*
- *Control de Stock.*
- *Catálogo de productos integrado a Facebook, Instagram y Google Shopping.*
- *Sitio Autodaptable a Móviles (Responsive) y optimizado para buscadores (SEO).*
- *Blog.*
- *Formularios de Contacto.*
- *Módulo de estadísticas.*

- *Integración con Email Marketing, Google Analytics, Google Tag Manager, Search Console y WhatsApp.*

Tiempo de construcción: 15 días hábiles

### **WhatsApp Business**

Se configura la cuenta de empresa en los dispositivos necesarios, se cargan los catálogos de productos y se capacita al personal para su uso. Tiempo de implementación: 2 días hábiles.

### **Inversión a realizar**

**Servidor: \$3.500 (Anual)**

**Dominio: \$ 650 (Anual)**

**Certificado de Seguridad: \$ 2.500 (Anual)**

**Honorarios: \$ 30.000**

*(Incluye diseño, puesta en marcha, carga de productos, mantenimiento por 1 año y capacitaciones para uso y aplicación)*

### **Redes Sociales: Facebook e Instagram**

Primer mes de trabajo:

- Redacción de estrategia de contenidos, calendario de publicaciones y lineamientos de marca para redes sociales.
- Construcción del plan de marketing con sus respectivos objetivos e inversión publicitaria.
- Carga de productos a los catálogos y conexión con E-Commerce.
- Producción de fotografías de los productos.
- Primer mes de trabajo y posteriores:
- Gestión de publicaciones.
- Actualización, puesta en marcha y seguimiento de anuncios digitales.
- Actualización de fotografías.
- Gestión de Influencers.
- Seguimiento y capacitación continua sobre moderación y relación con los clientes.

### **Inversión a realizar**

Primer mes: **Honorarios: \$ 23.000**

*Pauta Publicitaria: a definir con el cliente*

Segundo mes y posteriores: **Honorarios: \$ 19.000**

*Pauta Publicitaria: a definir con el cliente*



**aerosustentable.com**

Infoaerosustentable.com  
Paraná 640, 7B  
B° Nueva Córdoba, Córdoba  
Argentina

### *CONDICIONES COMERCIALES*

#### FORMA DE PAGO:

- 1- El pago para Branding y web se realiza en 2 cuotas del mismo valor. Siendo el 80% a modo de entrega y el saldo una vez finalizado y entregado el desarrollo en su totalidad. La forma de pago puede ser en efectivo, depósito bancario, Mercado Pago o cheque propio (siempre y cuando la fecha de cobro no exceda el plazo de pago).
- 2- Los pagos realizados a través de Mercado Pago o cheques tienen un recargo del 10%
- 3- El servicio de redes sociales se abona mensualmente del 1 al 10 de cada mes.

Validez de oferta 7 días.

**PLAZO DE ENTREGA:** El plazo dependerá de la información provista para efectuar los desarrollos. El proceso de propuesta- aceptación puede demorar el trabajo. Se contemplan 3 ajustes de diseño una vez enviado el boceto inicial. Si hubiere más cambios de los estipulados, los tiempos y costos pueden variar.

#### NOTAS:

- Se aceptan 3 cambios hasta la versión final.
- Material fotográfico: Aero Sustentable no será responsable de la toma de fotografía, ni derecho de autor de las mismas. De ser necesario, será presupuestado por separado como servicio adicional.
- Material: El cliente deberá proveer todo el contenido de lecturas e imágenes en soporte digital. La demora de entrega de este material podrá extender el tiempo de desarrollo del trabajo.

## Anexo 4 - Lista de precios y productos Alimentos Argentinos S.A.

Tabla 13- Presupuesto Productos KAPAC.

PRODUCTOS KAPAC			
CATEGORIA	PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO
GALLETAS Y SNACKS	Alfajor cubierto de Chocolate Blanco relleno con dulce de leche x 6 u.	60g	\$ 338,00
	Alfajor cubierto de Chocolate Negro relleno con dulce de leche x 6 u.	60g	\$ 338,00
	Budín marmolado.	275g	\$ 165,00
	Budín Sabor chocolate.	275g	\$ 165,00
	Budín Sabor Limón.	275g	\$ 165,00
	Galletita con Sabor a Vainilla. Scons	500g	\$ 207,00
	Galletitas de chocolate rellenas con crema de Vainilla	200g	\$ 154,00
	Galletitas dulces con chips de chocolate	200g	\$ 115,00
	Galletitas dulces con mermelada de membrillo. Pepas.	200g	\$ 115,00
	Galletitas dulces con sabor a chocolate.	200g	\$ 119,00
	Galletitas Dulces con Sabor a Vainilla	200g	\$ 115,00
	Galletitas dulces con sabor a Vainilla-Mantequitas	200g	\$ 115,00
	Galletitas Dulces Rellenas con Sabor a Limón	200g	\$ 128,00
	Magdalenas sabor limón x 8 unidades	400g	\$ 236,00
	Snack 24 hs. Galletitas saladas sabor jamón ahumado.	100g	\$ 68,00
Vainillas x 10 unidades	300g	\$ 116,00	
HARINAS	Premezcla para repostería y panadería - Precio x 2	500g	\$ 198,00
	Fécula de Mandioca	500g	\$ 110,00
	Almidón de maíz	500g	\$ 88,00
	Harina de Arroz	500g	\$ 88,00
PANIFICADOS	Pan rebanado liviano	600g	\$ 319,00
	Pan de Molde Sin Rebanar	940g	\$ 208,00
	Pan con Semillas	450g	\$ 170,00
	Pan para Hamburguesa x 4 unidades	480g	\$ 196,00
	Pan de Pancho x 6 unidades	390g	\$ 178,00
	Pizzetas x 6 unidades	450g	\$ 196,00
PASTA DE ARROZ	Tirabuzón - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
	Spaghetti - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
	Mostacholes - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
	Fettuccini - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
	Coditos - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
	Dedalitos - MARCA BLUE PATNA	500g	\$ 238,00
PREMEZCLAS	Premezcla para repostería y panadería - Precio x 2	500g	\$ 198,00
	Premezcla para Pizza	500g	\$ 176,00
	Premezcla para Pan	500g	\$ 176,00
	Premezcla para preparar masa para tartas y empanadas	500g	\$ 187,00
	Premezcla para preparar ñoquis	500g	\$ 187,00
	Premezcla para preparar bizcochuelo sabor vainilla	500g	\$ 176,00
	Premezcla para preparar bizcochuelo sabor chocolate	500g	\$ 176,00
VARIOS	Rebozador	450g	\$ 172,00
	Polvo para Hornear	400g	\$ 165,00
	Alimento a base de cacao y azúcar KAPACAO	500g	\$ 198,00

Fuente: (Alimentos Argentinos S.A., 2020).

## Anexo 5 - Costos Creación Área de Marketing.

Ilustración 3-Presupuesto para compra de Computadoras.

Frávega > Informática > All In One y PC Escritorio

**FRÁVEGA**  
Ingresá tu código postal



**BANGHO**

**Pc Completa Banghó Optima Core i3 8GB 240GB SSD 22" FHD**

MARKET Producto de nuestra red de proveedores  
Vendido por Banghó

**\$ 91.349**

¡Aprovechá nuestras promociones bancarias!

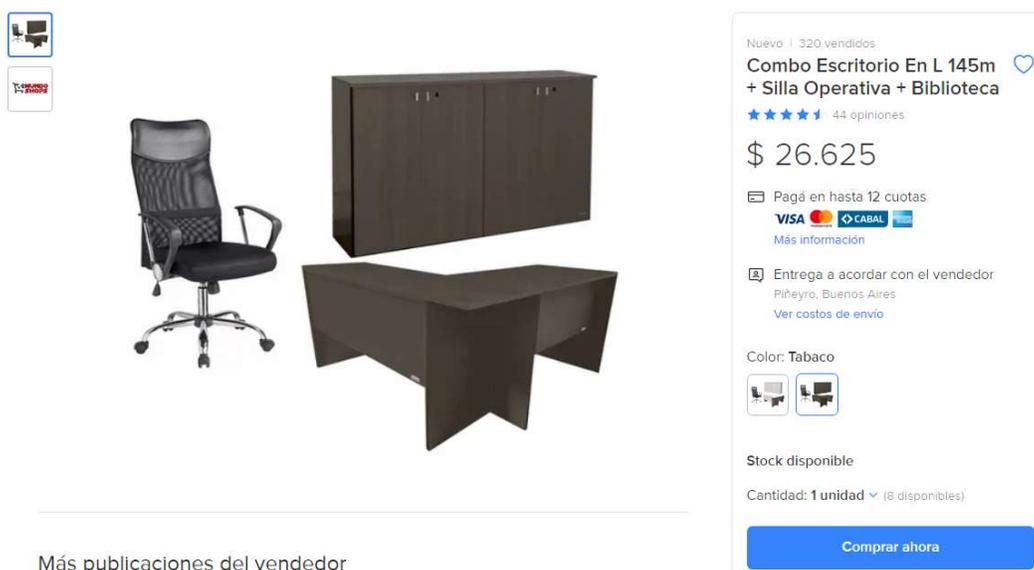
ADQUISICIÓN EXPRESA 12 cuotas sin interés de \$ 7.612,42

Banco Provincia 12 cuotas sin interés de \$ 7.612,42

Pc Completa Banghó Optima Core i3 8GB 240GB SSD 22" FHD	
Artículo: 50008057	
<b>Especificaciones técnicas</b>	
<b>Procesador</b>	
Procesador: Intel Core i3	
Mod. Procesador: 9100	
<b>Memoria</b>	
Memoria RAM: 8GB	
Disco SSD: 240 GB	
<b>Imagen</b>	
Pantalla: 21,5"	
Resolución de pantalla: 1920 X 1080	
Placa de Video: Intel HD Graphics 630	
<b>Sistema Operativo</b>	
Sistema Operativo: Windows 10 Home Edition	
<b>Conectividad</b>	
Wi-Fi	
Puertos USB: Frontales: USB 3.0 x 2, USB 2.0 x 2; Traseros: USB 2.0 x 4, USB 3.0 x 2	
Puerto HDMI	
Placa de red	
<b>Accesorios Incluidos</b>	
Teclado	
Mouse	
<b>Modelo y origen</b>	
Modelo: Optima B07 i3	
Origen: Argentina	

Fuente: (Fravega, 2020).

Ilustración 4- Presupuesto para compra de muebles.



Nuevo | 320 vendidos

**Combo Escritorio En L 145m + Silla Operativa + Biblioteca**

★★★★★ 44 opiniones

**\$ 26.625**

Paga en hasta 12 cuotas

VISA CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Piñeyro, Buenos Aires

Ver costos de envío

Color: Tabaco

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (8 disponibles)

Comprar ahora

Más publicaciones del vendedor

## Características principales

Marca	Platinum
Modelo	501 + 524 + 505 + 19767
Material del escritorio	Melamina
Altura x Ancho x Profundidad	74 cm x 145 cm x 150 cm

## Otras características

Con cajones: Sí

Cantidad de cajones: 2

Es en forma de L: No

Es gamer: No

Requiere ensamblado: Sí

Peso: 10 kg

Acabados: opaco

Material de las correderas: metalicas

Con puertas: No

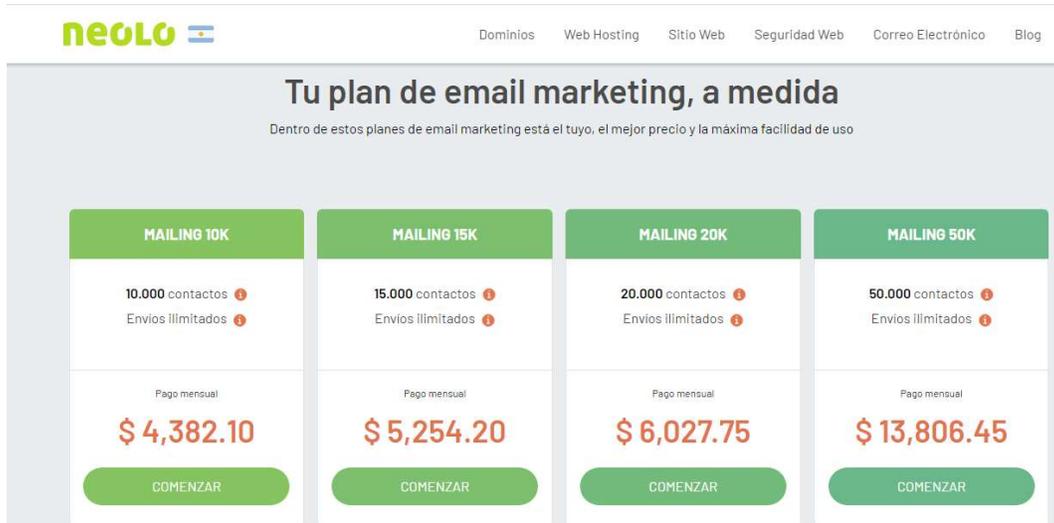
Con ruedas: No

Incluye bandeja deslizante: No

Fuente: (Mercado Libre, 2020).

## Anexo 6 - Plataforma Neolo.

Ilustración 5- Presupuesto Plataforma Neolo.



Fuente: (Neolo, 2020).

En base a los valores de la plataforma Neolo se estima el cálculo del costo mensual del software Deonics Transporte y Deonics logística en \$ 7500 ambos programas.

## Anexo 7- Remuneración personal de Marketing.

Ilustración 6- Salario Personal de Marketing



Fuente: (Neuvoo, 2020).

## Anexo 8 -Honorarios Profesionales.

Tabla 14-Honorarios Planificación Estratégica

Valor del Módulo Planificación Estratégica	\$ 1.860
Complejidad Baja- Modulo	250
Valor de la Planificación Estratégica	\$465.000

Elaboración Propia. Fuente: (CPCE, 2020).

## Anexo 9-Estado de Resultado Proyectado

Tabla 15- Estado de Resultado Proyectado

	2020	2021	2022
Ventas	\$ 671.361.792,28	\$ 588.483.674,75	\$ 659.101.715,72
Ventas on-line		\$ 58.848.367,48	\$ 112.047.291,67
Ventas prod sin Tacc		\$ 29.424.183,74	\$ 32.955.085,79
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 671.361.792,28</b>	<b>\$ 676.756.225,96</b>	<b>\$ 804.104.093,18</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costos de Venta	\$ 526.166.624,20	\$ 338.378.112,98	\$ 200.221.919,20
Gastos administrativos	\$ 16.149.259,89	\$ 67.675.622,60	\$ 160.820.818,64
Gasto de comercializacion	\$ 23.950.568,33	\$ 67.675.622,60	\$ 201.026.023,30
Gastos Financieros	\$ 83.161.165,35	\$ 67.675.622,60	\$ 136.697.695,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 21.934.174,52</b>	<b>\$ 135.351.245,19</b>	<b>\$ 105.337.636,21</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 7.676.961,08</b>	<b>\$ 47.372.935,82</b>	<b>\$ 36.868.172,67</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION</b>	<b>\$ 14.257.213,44</b>	<b>\$ 87.978.309,38</b>	<b>\$ 68.469.463,53</b>

Elaboración Propia

### Anexo 10- Flujo de Fondos.

Tabla 16- Flujo de Fondos

INGRESOS	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	2022
Ventas		\$ 49.030.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 49.050.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 49.020.306,23	\$ 48.990.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 49.090.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 49.060.306,23	\$ 49.040.306,23	\$ 659.101.715,72
Ventas on-line		\$ 4.403.030,62	\$ 4.904.030,62	\$ 4.905.030,62	\$ 4.654.030,62	\$ 4.802.030,62	\$ 4.899.030,62	\$ 4.904.030,62	\$ 4.854.030,62	\$ 5.009.030,62	\$ 5.104.030,62	\$ 5.156.030,62	\$ 5.254.030,62	\$ 112.047.291,67
Ventas prod sin Tacc		\$ 1.951.515,31	\$ 2.102.015,31	\$ 2.302.515,31	\$ 2.442.015,31	\$ 2.401.015,31	\$ 2.449.515,31	\$ 2.552.015,31	\$ 2.602.015,31	\$ 2.654.515,31	\$ 2.562.015,31	\$ 2.653.015,31	\$ 2.752.015,31	\$ 32.955.085,79
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ -	\$ 55.384.852,16	\$ 56.046.352,16	\$ 56.257.852,16	\$ 56.136.352,16	\$ 56.223.352,16	\$ 56.338.852,16	\$ 56.496.352,16	\$ 56.496.352,16	\$ 56.753.852,16	\$ 56.706.352,16	\$ 56.869.352,16	\$ 57.046.352,16	\$ 804.104.093,18
<b>EGRESOS</b>														
Costos de Venta	\$ -	\$ 27.692.426,08	\$ 28.023.176,08	\$ 28.128.926,08	\$ 28.068.176,08	\$ 28.111.676,08	\$ 28.169.426,08	\$ 28.248.176,08	\$ 28.248.176,08	\$ 28.376.926,08	\$ 28.353.176,08	\$ 28.434.676,08	\$ 28.523.176,08	\$ 402.052.046,59
Gastos administrativos	\$ -	\$ 5.538.485,22	\$ 5.604.635,22	\$ 5.625.785,22	\$ 5.613.635,22	\$ 5.622.335,22	\$ 5.633.885,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.675.385,22	\$ 5.670.635,22	\$ 5.686.935,22	\$ 5.704.635,22	\$ 80.410.409,32
Gasto de comercializacion	\$ -	\$ 5.538.485,22	\$ 5.604.635,22	\$ 5.625.785,22	\$ 5.613.635,22	\$ 5.622.335,22	\$ 5.633.885,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.675.385,22	\$ 5.670.635,22	\$ 5.686.935,22	\$ 5.704.635,22	\$ 80.410.409,32
Gastos Financieros	\$ -	\$ 5.538.485,22	\$ 5.604.635,22	\$ 5.625.785,22	\$ 5.613.635,22	\$ 5.622.335,22	\$ 5.633.885,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.649.635,22	\$ 5.675.385,22	\$ 5.670.635,22	\$ 5.686.935,22	\$ 5.704.635,22	\$ 80.410.409,32
Otros Egresos	\$ -	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 113.537,47	\$ 1.362.449,68
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ -	\$ 44.194.344,26	\$ 44.723.544,26	\$ 44.892.744,26	\$ 44.795.544,26	\$ 44.865.144,26	\$ 44.957.544,26	\$ 45.083.544,26	\$ 45.083.544,26	\$ 45.289.544,26	\$ 45.251.544,26	\$ 45.381.944,26	\$ 45.523.544,26	\$ 641.920.824,86
Contratación Aero Sustentable	\$ 607.950,00													
Contratacion Neoro	\$ 109.552,50													
Sueldos Area de Mkt	\$ 2.160.000,00													
Compra de mercaderia sin Tacc	\$ 8.600.000,00													
Compra bs de muebles	\$ 235.948,00													
Honorarios Profesionales	\$ 465.000,00													
Contratacion Deonic	\$ 180.000,00													
<b>TOTAL DE OTROS EGRESOS</b>	\$ 12.358.450,50													
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-\$ 12.358.450,50	\$ 11.190.507,91	\$ 11.322.807,91	\$ 11.365.107,91	\$ 11.340.807,91	\$ 11.358.207,91	\$ 11.381.307,91	\$ 11.412.807,91	\$ 11.412.807,91	\$ 11.464.307,91	\$ 11.454.807,91	\$ 11.487.407,91	\$ 11.522.807,91	\$ 162.183.268,32
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	-\$ 4.325.457,68	\$ 3.916.677,77	\$ 3.962.982,77	\$ 3.977.787,77	\$ 3.969.282,77	\$ 3.975.372,77	\$ 3.983.457,77	\$ 3.994.482,77	\$ 3.994.482,77	\$ 4.012.507,77	\$ 4.009.182,77	\$ 4.020.592,77	\$ 4.032.982,77	\$ 56.764.143,91
<b>UTILIDAD NETA</b>	-\$ 8.032.992,83	\$ 7.273.830,14	\$ 7.359.825,14	\$ 7.387.320,14	\$ 7.371.525,14	\$ 7.382.835,14	\$ 7.397.850,14	\$ 7.418.325,14	\$ 7.418.325,14	\$ 7.451.800,14	\$ 7.445.625,14	\$ 7.466.815,14	\$ 7.489.825,14	\$ 105.419.124,41
Tasa Ielq	1,00	1,36	1,85	2,52	3,42	4,65	6,33	8,61	11,70	15,92	21,65	29,44	40,04	
FF	-\$ 8.032.992,83	\$ 5.348.404,51	\$ 3.979.144,21	\$ 2.936.771,76	\$ 2.154.773,95	\$ 1.586.823,52	\$ 1.169.154,97	\$ 862.052,08	\$ 633.861,83	\$ 468.178,02	\$ 343.963,28	\$ 253.633,96	\$ 187.070,27	\$ 6.966.547,44
<b>F F Acumulado</b>	-\$ 8.032.992,83	\$ 759.162,69	\$ 6.600.662,45	\$ 13.987.982,59	\$ 21.359.507,73	\$ 28.742.342,87	\$ 36.140.193,01	\$ 43.558.518,15	\$ 50.976.843,29	\$ 58.428.643,43	\$ 65.874.268,56	\$ 73.341.083,70	\$ 80.830.908,84	\$ 1.655.195.214,75

Elaboración Propia