

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Licenciado en Administración

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



Universidad Siglo 21

Giuliana D'monte

DNI: 41887214

Legajo: ADM04791

Tutora: Rinero, Sofía

Ciudad: Córdoba

Año 2020

## Resumen

En la presente planificación estratégica, luego de un análisis del macro y microentorno, un análisis interno y de mercado, se observa las nuevas modalidades que se presentan en la industria frente a la crisis sanitaria que atraviesa el mundo, el mercado del alimento sigue en pie gracias a que es una necesidad básica para las personas. A. J. & J. A. Redolfi se encuentra en un mercado con una competencia intensa, con clientes que poseen un gran poder de negociación, en donde existen nuevas modalidades de consumo y desde ya hace años la presencia de consumidores finales en los autoservicios mayoristas, aprovechando las ventajas de un precio más bajo.

Para la correcta implementación de la planificación estratégica, se toma como estrategia competitiva a el enfoque hacia un nuevo segmento de clientes, los consumidores finales, en donde la competencia trabaja en estrategias para satisfacer sus necesidades, A. J. & J. A. Redolfi busca llegar a ellos a través de campañas de marketing digital para generar una mayor exposición, atrayendo al nuevo segmento con promociones y precios bajos, acompañado de un nuevo sistema de compras, el e-commerce, que se está haciendo cada vez más presente. La gestión de la empresa es de suma importancia ya que se debe contar con un buen sistema de logística para poder cumplir con la demanda. Se plantea como objetivo general aumentar las ventas para el año 2022; haciendo crecer a la empresa y estar a la altura de sus competidores.

Como resultado se pudo observar que la empresa debe poner en marcha el plan propuesto, debido a que los resultados financieros obtenidos demuestran que es viable. Para así obtener beneficios con un buen porcentaje de retorno de la inversión a realizar, con mayor rentabilidad y llegando a sus clientes meta creciendo en el mercado.

Palabras claves: Planificación estratégica, Distribuidor mayorista, Nuevo segmento de clientes, Consumidores finales, E-commerce.

## Índice

Introducción .....	6
Capítulo I. Análisis de situación .....	8
Macro entorno .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Factores políticos .....	8
Factores económicos.....	8
Factores sociales: .....	9
Factores tecnológicos.....	9
Factores ecológicos.....	9
Factores legales.....	10
Micro entorno .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	11
Competidores .....	11
Competidores potenciales .....	11
Poder de negociación de los compradores .....	12
Poder de negociación de los proveedores .....	12
Productos sustitutos .....	12
Análisis de mercado .....	12
Análisis interno.....	13
Cadena de valor .....	13
Actividades primarias .....	13
Investigación y desarrollo.....	13
Producción .....	13
Marketing y ventas.....	14
Servicio al cliente.....	15

Actividades de soporte.....	15
Administración de materiales .....	15
Recursos humanos .....	15
Sistema de información .....	16
Infraestructura de la empresa.....	16
Capítulo II: Marco teórico.....	17
Capítulo III: Conclusiones diagnosticas.....	20
Capítulo IV: Plan de implementación .....	22
Propuesta de aplicación .....	22
Introducción.....	22
Visión, misión y valores organizacionales .....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	22
Planes de acción .....	23
Objetivo específico n°1.....	23
Objetivo específicos n°2 y 3 .....	24
Objetivo específico n°4.....	25
Diagrama de Gantt.....	27
Presupuesto.....	28
Capítulo V: Conclusión.....	29
Capítulo VI: Recomendaciones.....	30
Referencias.....	31
Anexos.....	33
Anexo I: Plan de marketing digital y pack de redes sociales .....	33
Anexo II: Tienda online.....	33

Anexo III: Hosting y dominio .....	33
Anexo IV: Comunnity Manager .....	34
Anexo V: Capacitador .....	34
Anexo VI: Sueldo empleado .....	34
Anexo VII: Sueldo administrativo.....	34
Anexo VIII: Software de gestion.....	35
Anexo IX: Honorarios administrador .....	35

## Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la que dicha compañía pueda crecer considerablemente por medio de su implementación.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos; pero en 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Comenzaron con su proceso de expansión desde 1976, cuando compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín, y abarcando distintos lugares y muchas propuestas; siguieron creciendo incansablemente hasta que en octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, en el 2001 el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución. Y así hasta lograr ser A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades; cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos. La sociedad está conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Frente a la situación que vive el mundo debido al covid 19, las empresas se vieron obligadas a reinventarse y generar nuevas estrategias de venta para poder sobrevivir a esta crisis sanitaria, A. J. & J. A. Redolfi pertenece a la industria de alimentos, por lo tanto no ha sido afectada del todo, pero el comportamiento de los consumidores ha cambiado, y la forma de comprar también lo ha hecho. La competencia en el sector mayorista de distribución de alimentos es alta, y hay que

estar a la altura para poder competir, atraer a los clientes y fidelizar a los que ya están. La empresa familiar cuenta con una estructura adecuada para abarcar mayor parte del mercado, y también adaptarse para satisfacer a un nuevo segmento de mercado que ya está vigente dentro del sector, los consumidores finales.

El objetivo del presente informe es establecer una planificación estratégica en donde la empresa pueda seguir creciendo con la distribución de venta mayorista pero abarcando un nuevo segmento de mercado. Se va a utilizar una estrategia de enfoque hacia uno de sus segmentos de clientes, apuntando a los consumidores finales que buscan mejores precios y compras de mayor volumen, con una nueva modalidad de venta, el E-commerce y una mayor difusión.

Son muchos los mayoristas que optaron por una nueva mirada hacia el consumidor final, Maxiconsumo fue uno de los primeros en apelar al consumidor final con sus avisos en los medios. Ahora, otras compañías como Yaguar y Supermayorista Vital también buscan cautivar a las grandes familias o grupos que se juntan para stockearse y hacer su compra mensual en los mayoristas en lugar de hacerlo en los hipermercados, como sucedía hasta hace años atrás. (Apertura, 2017)

## Capítulo I. Análisis de situación

### *Macroentorno*

*Factores políticos:* Por medio de la alerta sanitaria que está ocurriendo en el mundo y que pone en riesgo a Argentina debido al COVID-19, el gobierno tomo grandes medidas con el fin de frenar la propagación del virus, estas son Aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, estableciendo que solo están exceptuadas de la prohibición de circular las personas involucradas en las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, como lo es la salud, industria de alimentación , seguridad, sector público y asistencia a personas mayores. (Argentina.gob.ar, 2020)

Con la vocación de dar respuesta al impacto económico ocasionado por la emergencia sanitaria, cuidar el trabajo y garantizar la producción, el Gobierno Nacional creó un Programa que posee dos grandes grupos de beneficiarios. Uno de ellos es, los empleados formales del sector privado, que trabajan en empresas altamente afectadas por la pandemia, en donde el Estado paga al trabajador parte de su salario.

La asistencia al salario tiene un marcado carácter progresivo, es decir, tiene en cuenta el diferente grado de vulnerabilidad existente al interior de los trabajadores formales y las empresas, beneficiando más a los asalariados de menores ingresos y a las PYMES. Esto ocurre porque el diseño de la ATP plantea cuatro situaciones distintas. (Argentina.gob.ar, 2020)

*Factores económicos:* La economía argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza. Por su parte, la escasez de divisas ha generado una notoria debilidad de su sector externo, que tal como ha ocurrido en otras instancias en el pasado condiciona severamente su desempeño agregado. (Banco central de la República Argentina, 2020)

La tasa de inflación mensual en Argentina al mes de febrero es de 2,0%, la tasa esperada de inflación para los próximos 12 meses es de 39,9%. Tipo de cambio minorista (\$ por US\$) 66.61, tipo de cambio mayorista (\$ por US\$) 64.53. (Banco central de la República Argentina, 2020)



El Directorio del BCRA dispuso una nueva baja del límite inferior de la tasa de interés de LELIQ de 2 puntos, pasando de 40% a 38% en términos nominales anuales. (Banco central de la República Argentina, 2020)

*Factores sociales:* La tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%. En la comparación Inter trimestral la actividad se mantuvo, mientras que el empleo registró un pequeño incremento y la desocupación, un descenso. (Instituto Nacional de estadísticas y censos, 2020)

Dada a la situación vivida hoy en día por el coronavirus, la sociedad se encuentra incierta en una economía que esta parada, ya que muchas personas no pueden realizar su trabajo debido al aislamiento, esto trae consecuencias en el consumo por la disminución de ingresos al hogar, que tiene a las familias esperando noticias sobre como continuaran en un futuro.

*Factores tecnológicos:* La tecnología es un recurso fundamental para aquellas PyMEs que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores.

Invertir en tecnología les permite a las nuevas medianas empresas ser mucho más competitivas, estar al nivel de sus competidores e incluso superarlos. La tecnología permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional quienes cada vez resultan más desafiantes lo que conlleva, a las posibilidades de expansión y apertura de nuevas oportunidades de negocio.

Actualmente las herramientas tecnológicas pueden proveer de información operativa integrada en tiempo real, de manera que siempre está disponible para ser visualizada por los gerentes o directores de la organización. También eliminan las barreras de comunicación.

Se ha demostrado que tener el soporte de recursos tecnológicos reduce costos operativos y disminuye la posibilidad de pérdidas. (Corponet, 2016)

*Factores ecológicos:* El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos. Se trata de crear ganancias netas de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la

contaminación, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. Se necesita, además, adoptar un enfoque sistémico y lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Consiste en sensibilizar a los consumidores mediante la educación sobre los modos de vida sostenibles, facilitándoles información adecuada a través del etiquetaje y las normas de uso, entre otros. (Objetivos de desarrollo sustentable, 2015)

La Secretaría de Ambiente, a través de la Dirección de Evaluación de Impacto Ambiental, controla y autoriza, desde el punto de vista ambiental, el desarrollo y crecimiento de las actividades públicas o privadas en funcionamiento y/o por establecerse, y el uso del ambiente que ellas hacen, dentro de la ciudad de Córdoba. (Municipalidad de Córdoba, 2020)

La normativa que lo regula se respalda en la Carta Orgánica de la Ciudad de Córdoba que establece en su art 28° inc. 1. “Proteger el ecosistema humano, natural y biológico, y en especial el aire, el agua, el suelo y el subsuelo; eliminar o evitar todos los elementos contaminantes no aceptables que puedan afectarlo” ... e. inc. 2. “Efectuar la evaluación del impacto ambiental y social de proyectos públicos y privados de envergadura...”, desarrollando a partir de estos preceptos, las normas específicas que regulan la temática. (Municipalidad de Córdoba, 2020)

*Factores legales:* Ante la necesidad de adoptar medidas excepcionales que aseguren a los trabajadores y a las trabajadoras que esta situación de emergencia sanitaria no les hará perder sus empleos, y garantizarles así condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias, el Gobierno Nacional resuelve prohibir los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días contados a partir de la fecha de publicación del decreto en el Boletín Oficial. (Argentina.gob.ar, 2020)

Considerando que en el contexto económico del país resulta indispensable adoptar medidas tendientes a facilitar el acceso al financiamiento público y privado para las micro, pequeñas y medianas empresas que, en virtud de la emergencia, se encuentran en dificultades para el pago de los sueldos de sus empleados, el Gobierno Nacional dispone la creación de un Fondo de Afectación Específica que contará con 30 mil millones de pesos que el Estado transferirá al Fondo de Garantías Argentino. Las garantías otorgadas tendrán como objetivo facilitar el repago de los préstamos para capital de trabajo, incluyendo pagos de salarios, aportes y contribuciones

patronales, y cobertura de cheques diferidos, y estarán destinadas a aquellas empresas inscriptas en el Registro MiPyMES. (Argentina.gob.ar, 2020)

El Ministerio de Desarrollo Productivo dispuso que desde el 20 de marzo y por 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza mantendrán, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado. La medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios. (Argentina.gob.ar, 2020)

### *Microentorno*

#### *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

*Competidores:* En la industria alimenticia y el sector mayorista de distribución de alimentos ubicados en la provincia de Córdoba y al rededores se encuentra ocupada por, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio, estos son Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Makro, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., Diarco, Moran, Pirani, Rinaudo, Vensall Hnos., Parodi, Zaher, Rosental y Micropack.

La competencia en este sector es intensa, se encuentra dentro de una industria consolidada, en donde un movimiento de uno de los participantes repercute en los demás, otro factor que influye es la demanda, en donde los mayoristas luchan por acaparar la participación de mercado de sus competidores.

*Competidores potenciales:* En cuanto a la industria alimenticia y al sector mayorista de distribución existen grandes barreras de entrada para la incorporación de nuevos competidores, una de ellas son las economías de escalas y una ventaja competitiva sobre los costos, en donde hay líderes en la industria que al tener un gran poder de compra los disminuyen y es muy difícil de igualar para una empresa entrante, ya que necesita de una gran capacidad de compra para lograrlo; otra barrera de entrada es la lealtad del cliente que es muy difícil de derribar y muy costosa también si las empresas de la industria cuentan con una ventaja competitiva sobre esto, en cuanto a calidad de entrega y productos que ofrece.

Los potenciales competidores podrían ser, supermercados minoristas que quieran vender sus productos al por mayor a los distintos almacenes y negocios de venta al público, distribuidoras

mayoristas más pequeñas que tengan un buen convenio con sus proveedores para conseguir bajos costos y hacer crecer sus ventas abarcando parte del mercado.

*Poder de negociación de los compradores:* Los clientes de la industria son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Estos se dedican a la venta al consumidor final en donde tienen poder de negociación en cuanto a que si los precios de la competencia son menores no van a tener inconveniente para cambiar de proveedor para obtener mayores utilidades.

También se encuentran presentes los consumidores finales, que buscan el beneficio de la compra al por mayor ahorrándose un gran porcentaje a diferencia del minorista.

*Poder de negociación de los proveedores:* El poder negociación de los proveedores en la industria no es tan alta en algunos casos ya que las empresas pueden demandar mejores precios o cambiar a otro proveedor si lo desea y obtener más utilidades. Sin embargo existen proveedores que ofrecen productos con pocos sustitutos en donde el poder de negociación es alto y ponen sus condiciones a las distintas empresas; algunos proveedores de la industria son, 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´s & Johnson´s, 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 , Kodak, Arcor, Coca cola.

*Productos sustitutos:* No se encuentran en la industria y el sector mayorista de distribución grandes productos sustitutos ya que es difícil ingresar debido a las barreras de entrada que existen, una forma en la que se podría sustituir es que las empresas productoras de alimentos distribuyan directamente desde fabrica, a un costo menor, a los negocios de venta a consumidor final y no provean a los mayoristas.

#### *Análisis de mercado*

El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró una suba de 1,0% en marzo de 2020 respecto del mes anterior. Este aumento se explica como consecuencia de la suba de 0,9% en los “Productos nacionales” y de 1,4% en los “Productos importados” (INDEC, 2020)

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 3,3% con relación al mes anterior. (INDEC, 2020)

Se observa en el mercado que cada vez son más familias las que utilizan el canal de supermercados mayoristas para hacer sus compras de alimentos y artículos de limpieza. Clave para aprovechar los descuentos. Con esa realidad conviven los mayoristas y cada uno lleva a cabo su estrategia para que esta tendencia no sea solo coyuntural, sino que se convierta en un hábito de compra afianzado. (Apertura, 2017)

Debido a las medidas de restricción implementadas desde el gobierno para hacer frente a la pandemia del coronavirus, la mayoría de los hábitos de los argentinos cambiaron, como lo es el uso del comercio electrónico. La consultora Focus Market calculó que el gasto promedio en el canal online es cinco veces más alto que en los puntos de venta físico: se ubica en los \$2850 pesos por compra, lo que supone una mayor disposición al “stockeo” de productos a través de esta modalidad, es decir, el comprador minorista se está comportando como un “comprador mayorista” a través del canal online. (El cronista, 2020)

#### *Análisis interno*

##### *Cadena de valor*

##### *Actividades primarias*

*Investigación y desarrollo:* Se diferencia a la empresa ofreciéndole servicios a sus clientes en cuanto a el tiempo de entrega acotado, en donde en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas, también en financiación que le realizan a sus clientes un descuento entre el 2 % y 3 % por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Se ofrece una amplia gama de productos.

Si bien la imagen se posiciona a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado, en el año 2016 realizaron un cambio de logo que implicó un rediseño de imagen institucional.

*Producción:* El proceso de comercialización comienza cuando se realizan los pedidos correspondientes a cada uno de los proveedores.

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

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

*Marketing y ventas:* Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

En cuando a la publicidad, no cuentan con una estrategia planificada. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

Por su perfil solidario, colaboran con instituciones siempre y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el video institucional.

Todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general, mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus

negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

*Servicio al cliente:* Cuentan con un asesoramiento comercial en donde los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

#### *Actividades de soporte*

*Administración de materiales:* El depósito almacena todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etcétera. También incluye las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para el aguardo de los vehículos en cola de espera de descarga.

Al encontrarse toda la mercadería en un mismo depósito existe una disminución en cuanto a mercadería de baja por vencimiento, por rotura y para devolución.

*Recursos humanos:* Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados que tienen; solo desde Administración se liquidan sueldos. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

No tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna, esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

*Sistema de información:* Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar.

Para realizar este control de materiales, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

*Infraestructura de la empresa:* La empresa está formada por sus sucursales en donde cada una de ellas está compuesta por mayorista o ventas con distribución. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

El centro de distribución ubicado en James Craik es desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



## Capítulo II: Marco teórico

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales, esta contribuye al logro de ese propósito y puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. La investigación indica que hay una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. (ROBBINS, 2014)

La planificación estratégica se refiere a las decisiones estratégicas corporativas que la alta dirección va a adoptar hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). Es una herramienta de la dirección para plasmar el pensamiento estratégico que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. (Ancín, 2017)

Es beneficioso que la empresa cuente con un plan siempre que se tenga la flexibilidad para ir adaptando la estrategia a los cambios que se vayan produciendo en el mercado. (Ancín, 2017)

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables y tiene muchos beneficios, mejora la coordinación de las actividades, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, entre otros. El proceso de elaboración consta de distintas etapas: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación; Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva; Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años; Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales; Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (Ancín, 2017)

El plan de marketing puede convertirse en un buen sustitutivo de la planificación estratégica en las pymes. (Ancín, 2017)

Aunque sean los planes a corto los que consigan los resultados inmediatos, lo fundamental es realizar una buena elección de la misión, visión, definición del negocio y de las estrategias competitivas de la empresa, que es la esencia del plan estratégico. (Ancín, 2017)

Las estrategias de la organización son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos. Los tres tipos principales de estrategias que los gerentes formularán son las corporativas, las competitivas y las funcionales. (ROBBINS, 2014)

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Los tres tipos son crecimiento, estabilidad y renovación, la estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación, cuando la organización emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella. (ROBBINS, 2014)

La estrategia corporativa alcanza la definición del negocio, la estrategia de cartera (de negocios), la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento. (Ancín, 2017)

En un plan estratégico, las estrategias de cartera deberán incidir en primera instancia sobre la(s) actividad(es) que deberá desarrollar la empresa, es decir, sobre la cartera de negocios de nuestra empresa. Y, en función del grado de delegación de la dirección general en la dirección de marketing, el plan estratégico también abordará en este nivel la cartera de productos y marcas más conveniente para nuestra empresa, esto es, la cartera de productos. Normalmente, la empresa cuenta con varias herramientas de trabajo para su definición, una de ellas es, la matriz de Ansoff (matriz de dirección del crecimiento), es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes, esta atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para

desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. (Ancín, 2017)

La estrategia de penetración de mercado es la más «segura» de las estrategias de expansión formuladas, puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia, de su aplicación obtendremos las siguientes ventajas, la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que este se mueve. Y la estrategia de desarrollo de nuevos mercados puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales. (Ancín, 2017)

La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen, o lo que es lo mismo, en los negocios básicos o core business de la empresa. Además, cabe mencionar que la rentabilidad obtenida es, en general, mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. La evidencia empírica obtenida al respecto en los últimos años es sumamente elocuente al respecto. (Ancín, 2017)

Otro concepto a tener en cuenta es el comercio electrónico (e-commerce), que permite a las organizaciones hacer negocios a través del internet, mediante aplicaciones móviles o sitios web. Ayudando a ser más efectivos con la atención personalizada y expansión del territorio de sus clientes (Hashim, 2011)

El punto clave en que se juntan el e-commerce y la aplicación de la matriz de Ansoff está cuando la empresa hace su respectivo análisis y coincide que lo más conveniente para la organización en ese momento es aplicar una estrategia de desarrollo del mercado y/o diversificación o porque sencillamente la compañía desea expandirse y explorar nuevos mercados, lo cual representa un alto riesgo. Lo que se pretende con la implementación del comercio electrónico en este tipo de estrategias es llegar a nuevos mercados que generen más clientes con un riesgo e incertidumbre menor. (Ortiz, 2015)

### **Capítulo III: Conclusiones diagnósticas**

Luego de un análisis de situación dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, en donde se analizó desde el macroentorno, microentorno y análisis interno, se recomienda a la empresa la aplicación de una estrategia de enfoque hacia uno de sus segmentos de clientes, los consumidores finales.

Frente a la situación actual en la que se encuentra el mundo, atravesado por una crisis sanitaria que tiene a todos en un lugar de incertidumbre, es importante no quedarse atrás y aprovechar las oportunidades que se presentan, una de las ventajas más grandes con la que cuenta A. J. & J. A. Redolfi, es que pertenece a la industria de los alimentos, un sector que no se ha frenado y que es de una necesidad básica para la población, eso no quiere decir que no se deba adaptar a las nuevas formas de consumo y el comportamiento de compra actual.

Una oportunidad que se presenta en la industria es la presencia, ya hace desde varios años, de los consumidores finales dentro de los autoservicios mayoristas, en donde frente a la situación económica del país buscan ahorrar costos aprovechando los descuentos y precios más bajos a comparación de los supermercados minoristas.

La forma de consumo ya no es la misma, el comercio electrónico a crecido y se ha impuesto en el público. La incorporación de e-commerce dentro de la empresa y la aplicación de una campaña de marketing digital es el camino para alcanzar al nuevo segmento de clientes.

A. J. & J. A. Redolfi cuenta con distintos autoservicios mayoristas ubicados dentro de la provincia de Córdoba que se deben adaptar para recibir a los consumidores finales, sin incrementar los costos ni descuidando la venta mayorista, en la que ya está posicionada hace muchos años, adquiriendo gran experiencia dentro de la industria.

Una debilidad que se presenta es que el e-commerce es un mundo nuevo al que la empresa no pertenece aun, pero si es muy importante adaptarse ya que si no lo hace esta frente a una gran desventaja con la competencia, además es una herramienta que prontamente todas las organizaciones deberán incorporar a sus negocios.

La empresa cuenta con una gran capacidad de almacenamiento debido a una nueva estructura que posee hace pocos años, de esta manera puede comprar en mayor cantidad con lugar para stockearse y lograr mayor economías de escala para poder enfrentar a sus competidores, en

cuanto a costos. Dentro del sector los proveedores no tienen un gran poder de negociación ya que existen muchas opciones en el mercado, en excepción a productos que no tengan sustitutos.

La competencia en el sector es muy intensa, los consumidores tienen un gran poder de negociación, en donde están dispuestos a elegir el mejor servicio al menor precio. Una de las amenazas son las grandes cadenas de autoservicio mayoristas que ya hace tiempo se están enfocando en los consumidores finales. A. J. & J. A. Redolfi debe estar a la altura de la competencia, poner sus esfuerzo en atraer a los clientes y brindarles un servicio excepcional y así lograr un buen posicionamiento en el mercado.

En A.J. & J. A. Redolfi la propuesta a aplicar para llegar con éxito al nuevo segmento de clientes, los consumidores finales, está dada por desarrollar principalmente una campaña de marketing digital, logrando una amplia difusión atrayendo a los nuevos clientes, ofreciéndoles descuentos y un servicio de calidad, poniendo también a disposición una tienda online, aggiornato a las nuevas modalidades de consumos. Capacitar al equipo de ventas y optimizar la logística para así lograr la excelencia del servicio.

## Capítulo IV: Plan de implementación

### *Propuesta de aplicación*

#### *Introducción*

#### *Visión, misión y valores organizacionales*

En la propuesta a implementar se puede ver que se respetan y se está de acuerdo con los lineamientos fundacionales de la organización, en cuanto a la visión de la empresa en donde busca crecer y convertirse en líder del mercado al que pertenece, el sector mayorista, la nueva propuesta busca enfocarse además en un nuevo segmento de clientes, en donde la misión de brindar un servicio mayorista de calidad no se modifica, si no que ahora abarca además de los clientes habituales, a los consumidores finales. Siempre respetando los valores de la empresa en cuanto a la orientación hacia el cliente, honestidad, equidad en el trato con los proveedores y el equipo de trabajo, trabajando con esfuerzo, dedicación y sentido de equipo.

#### *Objetivo general*

Aumentar las ventas un 9% para Agosto del 2022.

Nuestro objetivo es llegar a los consumidores finales que frecuentan en los autoservicios mayoristas, aumentando así las ventas. El porcentaje se va a medir teniendo en cuenta los estados financieros de la empresa Redolfi del año 2018.

#### *Objetivos específicos*

Aplicar una campaña de marketing digital dirigida a consumidores finales para aumentar las ventas un 4.5% para Agosto del 2022.

De esta forma la empresa podrá llegar a más público, ofrecer sus productos, promociones y formas de ventas, atrayendo a nuevos clientes. De acuerdo a la porción de consumidores finales que están presente en el mercado se calcula que Redolfi puede alcanzar un 4.5% más de ventas.

Desarrollar un sistema de ventas online para alcanzar un 4.5% más de ventas para Agosto del 2022.

Esto va a ayudar a aumentar las ventas, alcanzando a nuevos clientes mayoristas y consumidores finales. Se observó en distintos autoservicios que las ventas online crecieron un

50% en los últimos años, un 4.5% sería posible alcanzar para la empresa ya que es nueva en las ventas online.

Desarrollar un plan de capacitación al 100% del equipo de ventas para Diciembre del 2020.

Es fundamental la capacitación de todo el personal encargado de las ventas de la empresa, para poder adaptarse a las nuevas modalidades.

Ejecutar un plan de optimización del sistema logística de la empresa para mejorar los procesos y disminuir los costos un 5% para Agosto del 2022.

Es necesario adaptar lo mejor que se pueda el sistema de logística para las nuevas compras de e-commerce.

#### *Planes de acción*

#### *Objetivo específico n°1*

En el siguiente plan de acción se desarrollaran las tácticas de desarrollo de un plan de marketing para alcanzar a un nuevo segmento de clientes.

*Tabla 1. Cronograma de plan de acción n°1*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Aplicación de plan de marketing digital para atraer a los nuevos clientes, los consumidores finales	1/8/2020	1/8/2022	-	Asesoría externa	-	Índigo	\$ 15000 1er mes \$9900 Por mes  Anexo I
Desarrollo de la pauta publicitaria	1/8/2020	1/8/2022	-		-		
Redacción de anuncios	1/8/2020	1/8/2022	-		-		
Segmentación de la campaña	1/8/2020	1/8/2022	-		-		
Monitoreo y optimización de la campaña	1/8/2020	1/8/2022	-		-		

Contratar a un equipo tercerizado de marketing para el desarrollo y aplicación el plan	1/8/2020	1/8/2022	-		-		
Implementación de un pack de redes sociales (Facebook e Instagram)	1/8/2020	1/8/2022	-	Asesoría externa	-	Índigo	\$12000 Por mes Anexo I

Fuente: Elaboración propia.

*Objetivo específicos n°2 y 3*

En el siguiente plan de acción se desarrollaran la creación de una tienda online dirigida a los clientes, con una capacitación hacia el equipo de ventas para conocer las nuevas modalidades.

*Tabla 2. Cronograma de plan de acción n°2*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Crear una tienda Online, eligiendo una plataforma, para comercializar todos los productos tanto para comercios que busquen revender como para consumidores finales	1/10/2020	1/12/2020	-	Asesoría externa	-	Índigo	\$34900 Anexo II
Contratar un servicio Hosting para la tienda online	1/10/2020	1/8/2022	-		-	Baraghost	\$499 Por mes Anexo III



Crear un dominio para la tienda online	1/10/2020	1/8/2022	-		-		
Contratar un community manager para que gestione la redes sociales y la tienda online	1/8/2020	1/8/2022	Recursos Humanos	Marketing	Sueldo	-	\$35.142 al mes Anexo IV
Capacitación del equipo de ventas sobre las nuevas modalidades	1/12/2020	8/12/2020	Recursos Humanos	Administración	Salón	-	\$ 959,96 Por hora Anexo V
Contratar a un instructor encargado de la capacitación	1/12/2020	8/12/2020	-	Asesoría externa	-		
Control de los resultados luego de la capacitación	8/6/2021	10/6/2021	Recursos Humanos	Administración	Recursos humanos	-	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Objetivo específico n°4*

En el siguiente plan de acción se desarrollaran un plan de ejecución para la optimización del sistema de logística.

*Tabla n°3. Cronograma de plan de acción n°3*

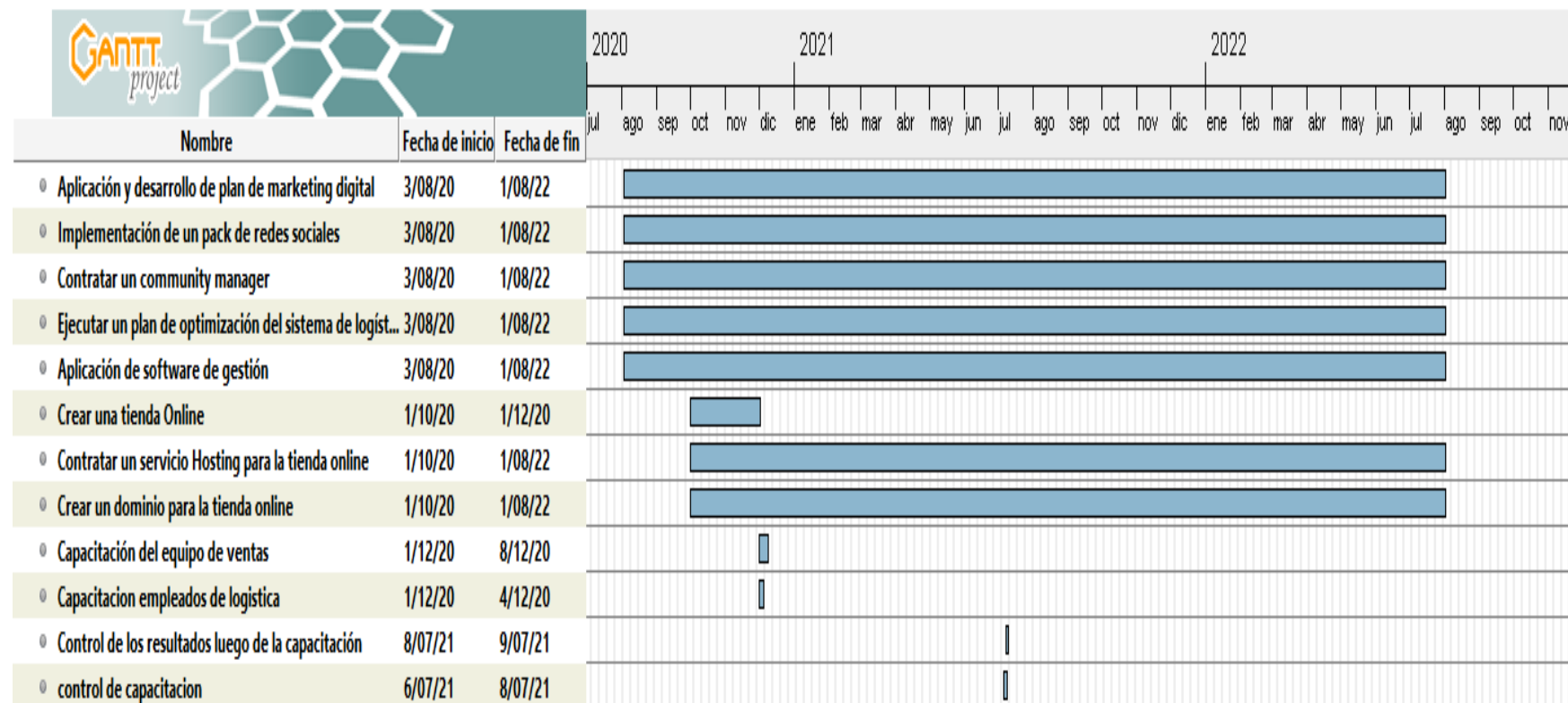
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Area			
Ejecutar un plan para la optimización del sistema de logística para afrontar las compras de los nuevos clientes	1/8/2020	1/8/2022	CEO	Administración	Recursos humanos	-	\$36.400,06 Sueldo empleado Anexo VI

Controlar inventarios, organizar almacenes y stock	1/8/2020	1/8/2022	Logística	Operaciones	Almacén	-	
Comunicación continua tanto con los miembros de la organización y con los clientes	1/8/2020	1/8/2022	Logística	Operaciones	Sistemas de información	-	Sueldo Adm. a cargo \$37.824,00
Diseño de la cadena de abastecimiento	1/8/2020	1/8/2022	Logística	Operaciones	Almacén y recursos humanos	-	Anexo VII
Gestión de la demanda para obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda	1/8/2020	1/8/2022	CEO	Administración	Recursos humanos	-	
Aplicación de software de gestión	1/8/2020	1/8/2022	CEO	Administración	-	EGAfutura	\$70.078,00 Anexo VIII

*Fuente: Elaboración propia.*

## Diagrama de Gantt

Tabla n°4. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Tabla n°5. Presupuesto

Presupuesto			
	2020	2021	2022
Plan de acción 1			
Plan de marketing digital	\$ 54.600,00	\$ 167.508,00	\$ 150.757,20
Pack redes sociales	\$ 48.000,00	\$ 203.040,00	\$ 182.736,00
Honorarios administrador	\$ 83.733,33	\$ 354.192,00	\$ 318.772,80
<b>Total</b>	<b>\$ 186.333,33</b>	<b>\$ 724.740,00</b>	<b>\$ 652.266,00</b>
Plan de acción 2			
tienda online	\$ 14.542,00	\$ 49.209,00	\$ 44.288,09
Hosting y dominio	\$ 998,00	\$ 8.443,08	\$ 7.598,77
Comunnity manager	\$ 175.710,00	\$ 594.602,64	\$ 535.142,38
Instructor de capacitación	\$ 19.139,20	\$ 10.828,35	\$ 14.618,27
Horas extras trabajadores	\$ 109.331,72	\$ -	\$ -
Honorarios administrador	\$ 83.733,33	\$ 354.192,00	\$ 318.772,80
<b>Total</b>	<b>\$ 403.454,25</b>	<b>\$ 1.017.275,07</b>	<b>\$ 920.420,31</b>
Plan de acción 3			
Horas extras de capacitación	\$ 151.667,00	\$ -	\$ -
Horas extras administrativo	\$ 3.152,00	\$ -	\$ -
Administrativo a cargo	\$ 151.296,00	\$ 639.982,08	\$ 575.983,87
Honorarios administrador	\$ 83.733,33	\$ 354.192,00	\$ 318.772,80
Software	\$ 280.312,00	\$ 840.936,00	\$ 560.624,00
<b>Total</b>	<b>\$ 670.160,33</b>	<b>\$ 1.835.110,08</b>	<b>\$ 1.455.380,67</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 1.259.947,92</b>	<b>\$ 3.577.125,15</b>	<b>\$ 3.028.066,98</b>
			<b>\$ 7.865.140,05</b>

Fuente: Elaboración propia

\*Honorarios administrador (Anexo IX)

Tabla n°6. VAN. TIR

Inversión a realizar	-\$ 7.865.140,05
Flujo del período 1	\$ 6.713.518
Flujo del período 2	\$ 8.295.672
Flujo del período 3	\$ 12.369.840
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.194.225</b>
<b>TIR</b>	<b>87%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°7. ROI

ROI	
Beneficios	\$ 84.592.401
Costos	\$ 7.865.140,05
ROI	976%

Fuente: Elaboración propia

Se observa cuanto retorno obtuvo la empresa por cada peso invertido.

## Capítulo V: Conclusión

A lo largo de la investigación que se llevó a cabo en A. J. & J. A. Redolfi, se pudo observar la situación en la que se encuentra la industria, los cambios que han ocurrido en los consumidores frente a la pandemia que atraviesa al mundo, las nuevas modalidades de compra y los cambios en el mercado a los que debe adaptarse la empresa para poder seguir creciendo en el entorno, junto a la crisis e incertidumbre económica que enfrenta el país.

A través de la correcta aplicación del plan estratégico, se implementa una propuesta profesional que hará crecer a la empresa siguiendo los lineamientos generales en cuanto a la visión, misión y valores que posee. Esto se lleva a cabo estableciendo objetivos reales y alcanzables por la organización, teniendo en cuenta la estrategia de enfoque hacia un nuevo segmento de clientes a cumplir al largo plazo. Para poder identificar los factores que afectan a la empresa se realizaron análisis externos e internos y también un análisis de mercado.

De acuerdo a lo mencionado se busca aumentar las ventas para el año 2022, incorporando un nuevo sistema de ventas que está haciendo frente en el mercado, el e-commerce, y un nuevo enfoque de clientes, los consumidores finales, posicionando de esta manera a Redolfi frente a los competidores.

El plan aprovecha las oportunidades que se presentan en cuanto a las nuevas modalidades de consumo y el nuevo enfoque que están tomando los distribuidores mayoristas, utilizando las fortalezas con la que cuenta la empresa, como lo son su trayectoria, experiencia en el mercado y los recursos que posee, para de esta manera lograr el cumplimiento de sus objetivos, haciendo crecer a la organización en consecuencia a mayores ventas.

Observando los resultados de los indicadores financieros, se puede concluir que la propuesta de inversión es viable, ya que se obtuvo un ROI positivo con un buen porcentaje de retorno, una VAN mayor a cero y una TIR que es mayor a la tasa de referencia utilizada, lo que indica una mayor rentabilidad.

## **Capítulo VI: Recomendaciones**

Se recomienda para futuros planes evaluar la capacidad de la empresa para responder correctamente a la demanda que se presenta, también tener en cuenta la construcción de nuevos autoservicios en distintas zonas de la ciudad de Córdoba y alrededores, para lograr alcanzar de una manera más eficiente al nuevo segmento de clientes.

Considerar y dar lugar a desarrollo de nuevas tecnologías, como maquinarias, rodados, softwares, para mejorar continuamente la logística, atención al cliente y una gestión eficiente de la empresa, para lograr el crecimiento de la empresa y estar a la altura de la competencia.

Por último se recomienda tener un área de recursos humanos, en donde se pueda tener al personal satisfecho cumpliendo con sus necesidades, capacitándolo constantemente para hacer frente a los cambios que se presenten en el futuro.

## Referencias

- Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la practica. En J. M. Ancín, *El plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Apertura. (28 de Septiembre de 2017). *Apertura*. Obtenido de La estrategia de los mayoristas para ganarles a los hipermercados: <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-los-mayoristas-para-seguir-ganandoles-a-los-hipermercados--20170928-0001.html>
- Argentina.gob.ar. (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Argentina.gob.ar. (2020). *Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/atp>
- Banco central de la República Argentina. (2020). *Caracterización de la situación económica*. Obtenido de Banco central de la República Argentina: [http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp#c](http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp#c)
- Banco centrar de la República Argentina. (5 de Marzo de 2020). *Continúa la baja gradual de la tasa de política monetaria*. Obtenido de Banco centrar de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Tasa-politica-monetaria-050320.asp>
- Bancon central de la República Argentina. (2020). *Principales variables*. Obtenido de Bancon central de la República Argentina: [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- Corponet. (11 de Agosto de 2016). *Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento*. Obtenido de Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- El cronista. (6 de Abril de 2020). *El cronista*. Obtenido de Negocios: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Por-la-cuarentena-el-consumidor-ya-se-comporta-como-un-comprador-mayorista-a-traves-del-canal-online-20200406-0004.html>

- INDEC. (20 de Abril de 2020). Obtenido de Sistema de índices de precios mayoristas:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm\\_04\\_2050FAC4B994.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_04_2050FAC4B994.pdf)
- INDEC. (15 de Abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de Índice de precios al consumidor:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2010). *Proyecciones nacionales*. Obtenido de Instituto nacional de estadísticas y censos: <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (26 de Marzo de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Obtenido de Instituto Nacional de estadísticas y censos:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)
- Municipalidad de Córdoba. (2020). *Evaluación Ambiental*. Obtenido de Municipalidad de Córdoba: <https://www.cordoba.gob.ar/tramites/evaluacion-ambiental/>
- Objetivos de desarrollo sustentable. (2015). *Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles*. Obtenido de Objetivos de desarrollo sustentable:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Ortiz, C. A. (2015). *Aplicación de la Matriz de Ansoff al Comercio Electrónico*. Obtenido de Dirección estratégica:  
[http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/Alafec2015/ponencias\\_completas/GARCIA\\_COLOMBIA.pdf](http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/Alafec2015/ponencias_completas/GARCIA_COLOMBIA.pdf)
- ROBBINS, S. P. (2014). Administración . En S. P. ROBBINS, *Administración* (pág. 240). Mexico: PEARSON.



## Anexos

### Anexo I: Plan de marketing digital y pack de redes sociales

The screenshot shows the Indigo website's 'PLANES DE MARKETING DIGITAL' section. It features three main packages:

PACK GOOGLE	TU SITIO WEB + GOOGLE <small>Más Popular</small>	PACK FACEBOOK E INSTAGRAM
\$ <b>9900</b> Por Mes	\$ <b>15000</b> 1er Mes - Luego Pack Google	\$ <b>12000</b> Por Mes
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluye Pauta Publicitaria</li> <li>✓ Redacción de Anuncios</li> <li>✓ Segmentación Avanzada de Campaña</li> <li>✓ Gestión de Presupuesto Publicitario</li> <li>✓ Monitoreo y Optimización de Campañas</li> <li>✓ Reporte de Resultados (Trimestral)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Landing Page Responsiva</li> <li>✓ Hosting Gratuito x 1 mes</li> <li>✓ Incluye Pauta Publicitaria</li> <li>✓ Redacción de Anuncios</li> <li>✓ Segmentación Avanzada de Campaña</li> <li>✓ Gestión de Presupuesto Publicitario</li> <li>✓ Monitoreo y Optimización de Campañas</li> <li>✓ Reporte de Resultados (Trimestral)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de Contenido Gráfico</li> <li>✓ Incluye Pauta Publicitaria</li> <li>✓ Redacción de Anuncios</li> <li>✓ Segmentación Avanzada de Campaña</li> <li>✓ Gestión de Presupuesto Publicitario</li> <li>✓ Monitoreo y Optimización de Campañas</li> <li>✓ Reporte de Resultados (Trimestral)</li> </ul>
<a href="#">Consultanos →</a>	<a href="#">Consultanos →</a>	<a href="#">Consultanos →</a>

### Anexo II: Tienda online

The screenshot shows a dark-themed banner for 'DESCRIPCIÓN Y PRECIO'. Below the banner, a white box highlights the price: \$34.900 EN 3 CUOTAS MENSUALES SIN INTERÉS (0, 30, 60 DÍAS). Below this, it states 'NO INCLUYE Hosting ni reserva de Dominio'.

### Anexo III: Hosting y dominio

The screenshot shows a 'Hosting Ultimate' plan advertisement. It features a teal background and includes the following details:

- PROBAR GRATIS
- \$ **499** Precio Mensual
- Pago Anual
- [CONTRATAR](#)
- ✓ 5 Dominios Web
  - ✓ 100 GB de Espacio
  - ✓ 400 GB Transferencia
  - ✓ 200 Cuentas de Correo
  - ✓ Panel de Control Cpanel
  - ✓ PHP, MySQL, FTP, Mails
  - ✓ Softaculous
  - ✓ Armador Web
- Comprar Certificado SSL 256-bit

Anexo IV: Community Manager



SUELDO PROMEDIO

**\$42.556.-**

PROMEDIO SALARIAL

Anexo V: Capacitador

Instructor Informático	\$ 33.772,62	\$ 48.725,62	\$ 924,24	\$ 959,96
------------------------	--------------	--------------	-----------	-----------

Anexo VI: Sueldo empleado

**ANEXO B**  
**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES**  
**REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**  
**ABRIL / 2020**

**MAESTRANZA**

	A	ANT. \$	TOTAL	B	ANT. \$	TOTAL	C	ANT. \$	TOTAL
INICIAL	35.790,08		35.790,08	35.925,50		35.925,50	36.400,06		36.400,06
1	35.790,08	357,90	36.147,98	35.925,50	359,25	36.284,75	36.400,06	364,00	36.764,06

Anexo VII: Sueldo administrativo

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES**  
**REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**  
**ABRIL / 2020**

**ADMINISTRATIVO**

	D	ANT. \$	TOTAL	E	ANT. \$	TOTAL	F	ANT. \$	TOTAL
INICIAL	37.315,59		37.315,59	37.824,00		37.824,00	38.569,83		38.569,83
1	37.315,59	373,16	37.688,75	37.824,00	378,24	38.202,24	38.569,83	385,70	38.955,53

### *Anexo VIII: Software de gestion*



### *Anexo IX: Honorarios administrador*



---

8. VALOR HORA

1

1570