

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración



Planificación Estratégica - Empresa: A.J. & J.A Redolfi SRL

Alumno: Juan Manuel Gomez

DNI: 30163425

Legajo: VADM12171

Tutora: Sofía Rinero

Índice de Contenido:

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	7
Macro Entorno: Análisis PESTEL.....	7
Factores Políticos:.....	7
Factores Económicos:.....	9
Factores Socio-Culturales:.....	12
Factores Tecnológicos.....	12
Factores Ecológicos:.....	13
Factores Legales:.....	13
Microentorno: Cinco fuerzas de Porter.....	13
Riesgo de ingreso de competidores potenciales:.....	14
Rivalidad entre las compañías establecidas:.....	14
Poder de negociación de los Compradores:.....	14
Poder de negociación de los Proveedores:.....	15
Productos Sustitutos:.....	15
Análisis de Mercado.....	15
Análisis interno.....	17
Misión, Visión y Valores:.....	17
Cadena de valor:.....	17
Marco Teórico.....	22
Plan Estratégico:.....	22
Estrategia corporativa.....	23
Estrategias de Negocio:.....	24
Diagnóstico y Discusión.....	25
Propuesta.....	27
Nueva Visión:.....	27
Nueva Misión:.....	27
Nuevos Valores:.....	27

Objetivo General:	28
Objetivos Específicos:	28
Planes de acción	29
Cronograma de Tareas	31
Presupuestos:	33
Análisis Financiero:.....	34
Conclusiones:	36
Referencias.....	38
ANEXOS:.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1: Variación IPC categorías que impactan nuestra industria:	10
Tabla 2: Sistema de índices de precios mayoristas.	10
Tabla 3: Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas	11
Tabla 4: Datos de Mercado	16
Tabla 5: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 1	29
Tabla 6: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 2	30
Tabla 7: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 3	31
Tabla 8: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 4	31
Tabla 9: Diagrama de Gantt.....	32
Tabla 10: Presupuesto Plan de Acción 1	33
Tabla 11: Presupuesto Plan de Acción 2	33
Tabla 12: Presupuesto Plan de Acción 3	33
Tabla 13: Presupuesto Plan de Acción 4.....	33
Tabla 14: Calculo de Indicadores Financiero VAN - TIR - ROI.....	34

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado aborda el desarrollo del proceso de planeación estratégica para la empresa A.J. & A. Redolfi SRL, quien comercializa y distribuye en el interior del país, productos alimenticios y cigarrillos, de forma mayorista y minorita, con logística y puntos de venta propios.

Se analizaron variables de la industria, macro entorno con PESTEL, micro entorno con cinco fuerzas de Porter, Análisis del Mercado e Interno, para comprender el contexto y buscar oportunidades de crecimiento orientadas a aumentar la rentabilidad 5% en corto plazo, con aumento de ventas y reducción de costos, apoyado en una alianza estratégica con un proveedor que permita optimizar el proceso de compra, el rediseño del sitio web y RRSS, un plan integral de entrenamiento para todas las áreas y un plan de incentivo a la fuerza de venta para estimularlos hacia objetivos desafiantes.

Palabras claves: plan estratégico, administración, rentabilidad, costos, ventas, alianza estratégica, optimización.

Abstract

This Final Degree Project addresses the development of the strategic planning process for the company A.J. & A. Redolfi SRL, who markets and distributes in the hinterland, food products and cigarettes, wholesale and retail, with our own logistics and points of sale.

Industry variables, macro environment with PESTEL, micro environment with Porter's five forces, Market and Internal Analysis, were analyzed to understand the context and look for growth opportunities aimed at increasing profitability 5% in the short term, with increased sales and reduced costs, supported by a strategic alliance with a supplier that allows optimizing the purchasing process, the redesign of the website and Social Networks, an incentive plan for the sales force to stimulate them towards challenging objectives.

Keywords: strategic plan, administration, profitability, costs, sales, strategic alliance, optimization.

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la actualidad de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. - en adelante Redolfi SRL - con el objetivo de abordar la planificación estratégica de la misma, y a través del análisis de factores internos y externos, encontrar las mejores alternativas y planes que tiendan a incrementar las ventas y en consecuencia la facturación de la empresa a través de una alianza con una importante industria de la localidad, con quien comparte valores y tradiciones. Con esta dinámica no se requerirá un desembolso de capital significativo, se aprovechará la Inversión, estructura y alcance geográfico incluida la división congelados y la variación en sus capacidades por los cambios de consumo asociado a la estacionalidad del clima. Con esta nueva alianza, sumando canales de venta on-line que acompañen las tendencias del mercado, y una promoción de los productos incorporados y disponibles, ayudará a incrementar las ventas.

Redolfi SRL es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su historia se remonta al año 1959 en la localidad de James Craik, cuando los hermanos Redolfi adquieren un negocio de cigarrería, bazar y librería. Con el correr del tiempo tienen un continuo crecimiento, incursionando en nuevas unidades de negocio y aprovechando oportunidades del mercado que se iban presentando dada su ubicación estratégica. Actualmente posee más de 130 empleados, una fuerza de ventas de más de 35 ejecutivos comerciales y una flota de 73 vehículos distribuidos entre su centro de distribución principal y 4 sucursales, 3 de ellas cuentan además con Autoservicio Mayorista. Con esta estructura atiende una cartera de aproximadamente 6000 clientes de la Provincia de Córdoba, e incluso traspasa las fronteras llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La localidad de James Craik que los vio nacer, está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, con un gran desarrollo agrícola-ganadero, y es hoy la Capital Nacional del Tambo. Cuenta con 5.110 habitantes según datos del censo 2010, con un crecimiento del 12% respecto al anterior (Municipalidad James Craik, s.f.). Su ubicación estratégica sobre importantes rutas de comunicación favorece el desarrollo local gracias a que pasan por allí la Autopista Rosario – Córdoba, la Ruta Nacional N.º 9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la Ruta Provincial N.º 10.

Estas características favorecieron la instalación y crecimiento de otra gran empresa láctea y con quien analizaremos la posibilidad de generar una alianza: ***Punta del Agua***, con quien se comparten

valores, firmes raíces familiares y orientación al cliente y la comunidad. Esta empresa cuenta con 40 años de trayectoria, más de 180 empleados y una planta fabril de más de 15.000 metros. Produce Quesos (Blandos, semiduros y Duros), Dulce de Leche, Manteca, Crema y Leche en Polvo (Punta del Agua, s.f.) con un crecimiento potenciado por instalación de nueva tecnología que la posiciono en la 4° empresa láctea del país (Iachetta, 2017).

Analizando las 3 Estrategias Genéricas de Porter: *Liderazgo general de costos, Diferenciación y Enfoque*, que bien describe Kotler en su libro dirección de Marketing (Kotler & Keller, 2012, pág. 51), se observa que la empresa Redolfi SRL orienta su estrategia de una manera híbrida hacia dos de ellas (Bajo Costo y Diferenciación) y si bien cuenta con un buen posicionamiento y crecimiento, al analizar la competencia encontramos que ofrecen mayores líneas de productos dentro de su cartera, entre ellos productos lácteos, que representan un volumen de ventas considerable para el grupo de clientes meta. También se evidencia en ellos una mayor presencia y orientación a las redes sociales, con actualización continua de sus web y perfiles, promociones digitales, folletería digital, y en alguno de ellos integración de venta on-line de los productos que comercializa, con envío o pick up.

Los países, regiones y empresas, conforman alianzas para lograr objetivos mutuamente beneficiosos, asumir riesgos conjuntos, minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, aprovechar las capacidades y que cada uno pueda centrarse en su Core de Negocio. A lo largo del tiempo son muchas las muestras de alianzas exitosas en todo el mundo, que a través de la unión de esfuerzos logran crecer juntos. Para citar algunos ejemplos:

Una alianza agrícola-comercial en nuestro país y la región lo representa la firma América Pampa, que con su división agrícola “Sucesores de Germán Alvarez”, adquirieron en el año 2004, 4 maquinarias agrícolas y las entregaron a 4 contratistas de la localidad donde tienen su sede a cambio que ellos les cosechen las tierras durante 2 años y medio, es decir que pagan la deuda trabajando. De esta forma los inversores se aseguran la cosecha en tiempo y forma, con la calidad y cantidad requerida, y mientras tanto los gastos operativos y los seguros corren por cuenta de los contratistas (Palermo, 2004).

Una alianza más actual entre 3 empresas en argentinas la protagonizan Tastemade, Simpleat y Rappi. Tastemade (la comunidad de video de Viajes y Recetas <https://es.tastemade.com>) elige alguno de los platos que más visualizaciones logra en su plataforma de videos. Simpleat (una empresa que elabora comidas para ser freezadas <https://simpleat.com.ar/>) se encarga de elaborar

la versión congelada para consumir en la casa del usuario. Rappi (empresa de Delivery) se ocupa de llevarlo hasta la puerta. El producto puede ser adquirido por la web de cualquiera de las 3 empresas (Velázquez, 2019).

Podríamos citar numerosos ejemplos más, con múltiples objetivos y protagonizados por empresas de todos los tamaños, rubros, y mercados.

Como dato de relevancia, se puede observar en los clientes de Redolfi que, generalmente, no poseen medios para transportar la mercadería ni tiempos suficientes para realizar procesos de compras complejos, por lo que encontrar soluciones en un único proveedor que facilite y cubra sus necesidades, representa un factor de decisión al momento de optar por uno. Considerando este contexto, para poder diferenciarnos primero necesitamos igualarnos. Formar esta alianza nos permitirá aprovechar la estructura que ya disponemos y sumar nuevos productos de calidad en nuestro portfolio. Al ser con una empresa local, con similares culturas y tradiciones y estar ubicadas geográficamente cerca una de otra, no es necesario adquirir stock para almacenamiento (por tanto, no hay inversión en el mismo) sino coordinar procesos de retiro de productos en planta, para ser repartido en forma directa.

Análisis de Situación

Es importante poder reconocer los factores que pueden impactar en la industria y por consiguiente en la organización, para poder contemplarlos, aprovecharlos y/o estar preparados para los posibles impactos. Se utilizarán dos herramientas de evaluación prospectiva que nos permitan comprender el Macroentorno a través de PESTEL, y el Microentorno desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Macro Entorno: Análisis PESTEL

Factores Políticos:

Nuevo Gobierno: En diciembre de 2019 cambia el mapa político asumiendo la Presidencia de la Nación Alberto Fernandez, dando lugar a un nuevo modelo de estado más intervencionista,

proteccionista de la producción interna, mensaje de presencia y guardián de garantías principalmente de clases sociales más desamparadas, dejando atrás un modelo de estado liberal conducido por el ex presidente Mauricio Macri. Se espera una mayor participación sindical en diferentes rubros, autoridad que se había atenuado durante el gobierno anterior.

Programa Precio Cuidados: Desde el mes de Febrero 2020, tal como se observa en el sitio del gobierno nacional (Argentina.gob.ar, 2020) el estado firmó con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), un acuerdo (con revisión trimestral) por el cual amplía el programa a las cadenas mayoristas, para posibilitar que pequeños comercios y almacenes de todo el país tengan los mismos precios de referencia que supermercados e hiper, y ser competitivos. Con esto se fija un precio de referencia a 59 productos seleccionados, a los que se logró reducir el precio un 9% respecto a los valores vigentes.

Pandemia: Ante la llegada a la Argentina de los primeros contagios de COVID-19, y con el objetivo de fortalecer el sistema sanitario y mitigar la propagación e impacto de la enfermedad, se decreta el 20 de Marzo de 2020 el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, determinando a las personas a “abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, desplazarse por rutas, vías y espacios públicos” salvo que se encuentre considerado Trabajador de Servicios Esenciales, o para “realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos” (Boletín Oficial, 2020). Esto obligo a muchos comercios a cerrar sus puertas, salvo aquellos relacionados a la actividad definida como esencial en el mismo DNU dentro de las cuales se encuentra nuestra actividad y de nuestros clientes, lo cual permitió continuar funcionando, aunque con el impacto causado por el freno de la actividad social.

Prohibición de Despidos: El decreto 329/2020 establece “en el marco de la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social”, la prohibición de despidos sin justa causa. Normativa que fue extendida por decretos sucesivos hasta el actual vigente (624/2020) que la extiende hasta el 30 de septiembre (Boletín Oficial, 2020).

Transparencia y Competitividad: El estado provee a la ciudadanía el sitio web preciosclaros.gob.ar, con acceso a información de precios Minoristas y Mayoristas para que cada uno pueda comparar. Según explica el sitio, los comercios pueden adherirse y enviar diariamente a la plataforma actualizaciones de sus precios, dando la ventaja de aparecer en las búsquedas del portal. El incumplimiento en góndola de los precios informados da posibilidad al ingreso de reclamos, que son analizados por Defensa del Consumidor (preciosclaros.gob.ar, 2020).

Factores Económicos:

Aumento Salarial por Decreto: En enero 2020 el Gobierno Nacional establece por decreto, un aumento salarial de \$3000 desde Enero y \$1000 más adicionales desde Febrero, para todo trabajador del sector privado, y a cuenta de futuros aumentos paritarios (Boletín Oficial, 2020). Esto implica un aumento anticipado en los costos laborales.

Restricción Cambiaria: Desde el mes de septiembre 2019 el Banco Central de la República Argentina vienen realizando distintas restricciones en la compra de dólares con el objetivo de mantener la estabilidad cambiaria y proteger las reservas. Considerando además que en nuestro país contamos con una economía altamente dolarizada, el precio de esa moneda se traslada a los productos de nuestra economía reflejándose en la vida de la población y su capacidad de compra. Las personas humanas pueden comprar hasta 200 USD por mes y las empresas deben solicitar autorización al BCRA para realizar compras que estén destinadas al pago de importaciones necesarias para la producción y deudas en el exterior. Esto impacta en la industria cuando se desea adquirir productos importados para su reventa, o cuando fabricantes nacionales deben adquirir materia prima o insumos tecnológicos en el exterior, o bien para acceder a financiamiento en entidades externas.

Inflación: Argentina presenta una Inflación Estructural con un aumento generalizado en los precios de bienes y servicios, influido por factores multicausales como demanda, aumento sostenido en los costos de insumos, salariales, transporte, fiscales e impositivos, etc. Según el INDEC el Índice de Precios al Consumidor (IPC) al mes de Julio 2020 tuvo una variación mensual de 1,9%, acumulada de 15,8% e interanual de 42,4%. De la industria en que participamos, podemos distinguir las siguientes variaciones:

Tabla 1: Variación IPC categorías que impactan nuestra industria:

	Mensual	Variación Jul 2020 Vs Dic 2019	Variación Jul 2020 Vs Jul 2019
Transporte	1,8%	11,3%	37,6%
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,4%	16,1%	48,0%
Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	1,3%	18,7%	46,0%

Nota: Elaboración propia con datos recuperados de informe IPC Julio 2020 (INDEC, 2020)

Índice de producción industrial manufacturero: Releva todas las actividades económicas que conforman el sector de la industria, en 9 rubros de impacto global. Del último informe emitido por el INDEC (INDEC, 2020) se desprende que el único rubro con incidencia positiva tanto en su variación interanual (+5,9), como acumulada interanual (1,0) fue el de Alimentos, bebidas y tabaco, lo que representa un aspecto positivo para el negocio de la empresa.

Sistema de índices de precios mayoristas: Brinda información sobre precios en su etapa mayorista. Compuesto por tres índices: el de precios internos al por mayor (IPIM), el de precios internos básicos al por mayor (IPIB) y el de precios básicos del productor (IPP). Los resultados publicados a Julio por (INDEC, 2020) indican:

“IPIM registró un aumento de 3,5%... respecto del mes anterior...como consecuencia de la suba de 3,5% en los “Productos nacionales” y de 3,8% en los “Productos importados”.

El IPIB mostró un aumento de 3,9% ... por la suba de 3,9% en los “Productos nacionales” y de 3,8% en los “Productos importados”.

El IPP registró un aumento de 4,0%...como consecuencia de la suba de 6,7% en los “Productos primarios” y de 2,9% en los “Productos manufacturados y energía eléctrica”.

Aperturando aquellas variables de nuestra industria, podemos extraer:

Tabla 2: Sistema de índices de precios mayoristas.

	Variación % Vs Junio			Variación % Vs Junio 2019		
	IPIM	IPIB	IPP	IPIM	IPIB	IPP
Alimentos y bebidas	1,70	1,80	2,20	41,50	41,60	44,60

Tabaco	2,40	4,70	4,70	64,00	72,70	72,70
--------	------	------	------	-------	-------	-------

Nota: Elaboración propia con datos recuperados de informe INDEC - Sistema de índices de precios mayoristas Julio 2020

Encuesta de Supermercados y autoservicios mayoristas: Mensualmente el INDEC publica un informe que mide la evolución de las ventas a los consumidores, aperturado desde ambos canales de comercialización. El último informe a Julio 2020 muestra una variación positiva para el sector del 50,9% interanual. Se detallan los datos más representativos para ambos canales, para entender el impacto en nuestro negocio y de nuestros clientes.

Tabla 3: Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas

	Mayoristas			Minoristas		
	Ventas		% Variación interanual	Ventas		% Variación interanual
A precios corrientes	\$ 13.367	Millones	50,9	\$ 78.330	Millones	43,8
A precios constantes	\$ 4.001	Millones	5,8	\$ 23.478	Millones	-1,5
Online	\$ 91	Millones	25,8	\$ 3.678	Millones	347,6
Con tarjeta de crédito	\$ 2.236	Millones	71,3	\$ 29.466	Millones	53,2
Ticket promedio	\$ 4.378		37,5	\$ 1.501		100,7
Por m2	\$ 13.805		51,6	\$ 24.197		43,9

Nota: Elaboración propia con datos recuperados de informe INDEC - Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas. Junio 2020 (INDEC, 2020)

Paritarias: La Federación Argentina de Empleados de Comercio, que había dilatado las negociaciones paritarias 2020 por un lado a la espera del cierre de indicadores macroeconómicos y la expectativa frente al nuevo gobierno, y luego dado el impacto de la pandemia por COVID-19, emitió un comunicado este 25 de Agosto informando que comenzara las negociaciones con las distintas cámaras empresarias, para encauzar la recomposición salarial de los mercantiles (FAECyS, 2020). Esto proyecta un incremento en los costos salariales de la empresa alcanzada por este convenio colectivo. Si bien no se aclara en comunicado los porcentajes en juego, artículos periodísticos indican haber accedido a un borrador donde se solicita el 35% anual (iProfesional, 2020)

Factores Socio-Culturales:

Cambios en el consumo: El aislamiento social impuesto a raíz de COVID-19 aceleró los cambios en los comportamientos de compra, desde QUE y COMO compramos. Según un estudio de la consultora Kantar publicado en Infobae podemos arribar a conclusiones sobre los consumidores argentinos que impactan en nuestra industria (Infobae, 2020):

- 78% intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. Y el 68% manifestó poner más atención a los precios.
- 68% declara comprar más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza.
- 4 de cada 10 creen que aumentarán sus compras online respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, comodidad y ahorro de tiempo.
- Foco en la accesibilidad: que no aumenten los precios y ofrezcan promociones.

Gremiales: La Federación de Empleados de Comercio y Servicios ha acordado con 7 empresas distribuidoras mayoristas, el pago de una suma extraordinaria por única vez según expresa en su comunicado:

“...un aporte solidario de 5.000 pesos durante el mes de abril para aquellos empleados que cumplen tareas durante la emergencia sanitaria, en reconocimiento al gran esfuerzo que están haciendo todos los días arriesgando su salud para asegurar el abastecimiento y la provisión de artículos de primera necesidad a lo largo y a lo ancho de todo el país” (FAECyS, 2020).

Si bien no tiene efecto económico directo para nuestra organización por no estar en el acuerdo, al ser de la industria podría adherirse y hacerse extensivo reconociendo la tarea de nuestros empleados y generando un impacto positivo, engagement y fortalecimiento de imagen.

Factores Tecnológicos

Digitalización: Los nuevos hábitos orientan a las personas al uso de canales digitales, para nuestra industria podemos destacar: webs dinámicas y con entornos amigables, e-commerce, visualización de precios y promociones, gestión de compra 7 x 24 para que cada comprador pueda hacerlo en su tiempo disponible, redes sociales para promoción y posicionamiento de marca, atención y asesoramiento multicanal, velocidad de respuesta.

IoT - Internet of things: EIoT para el mundo de los negocios. La interconexión de las cosas. Conectar maquinas con el mundo humano para hacer más eficientes los procesos. Esto permitiría por ejemplo el uso de dispositivos que den avisos automáticos de determinado stock para su reabastecimiento, control de temperaturas y/o dispositivos a distancia, recolectar y monitorear información para toma de decisiones, seguridad, etc.

Factores Ecológicos:

Responsabilidad Social Empresaria: La Cámara de Comercio de Córdoba (CCC) y la Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba (CASAC), en el marco de acciones de RSE, participan de forma activa en eventos de cuidado y preservación del medio ambiente, invitando a empresas a apoyar estas campañas. Ejemplo: Día Mundial sin Bolsas de Plástico, Maratón del Papel, Maratón de Tapitas. Con estos se busca generar conciencia y propiciar acciones de sustentabilidad y ayuda social, ya que en el caso de las tapitas y el papel son donados a instituciones que luego las venden para ser recicladas, y obtienen así ingresos adicionales.

Factores Legales:

Ley de Góndolas: Aprobada desde febrero de 2020 y alcanza a la organización, tiene 3 objetivos centrales según se describen en la web argentina.gob.ar (Argentina.gob.ar, 2020)

- Que los precios de los productos sean claros y transparentes para los consumidores.
- Que los consumidores puedan acceder a más productos regionales o artesanales de las micro, pequeñas y medianas empresa y a más productos de agricultura familiar, campesina e indígena, de la economía popular y de cooperativas y mutuales.
- Que haya armonía y equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, para evitar prácticas comerciales que perjudiquen la competencia.

Microentorno: Cinco fuerzas de Porter

“Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento: Competidores de la industria, entrantes potenciales, sustitutos, compradores

y proveedores” (Kotler & Keller, 2012, pág. 232) Analizaremos estas fuerzas que dan forma a la competencia:

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

La amenaza es bastante baja. Si bien no hay regulaciones gubernamentales que lo impidan, algunos proveedores otorgan contratos de exclusividad de distribución en determinadas zonas, y sobre los que no, para gozar de las economías de escala y tener una competitividad que permita capturar clientes, se necesita de una alta inversión inicial para abastecerse de stock de productos a distribuir, contar con espacios para almacenamiento y una estructura logística para distribución a tiempo. Es fundamental contar con una fuerza de venta que abarque amplio mercado para lo cual es necesario conocer la plaza. El principal riesgo lo podrían representar Minoristas que deseen transformarse en mayoristas, pero sería de forma muy paulatina, o grandes cadenas que decidan invertir altas sumas, aunque esto podría ser viable solo en grandes ciudades que le permita recuperar la inversión por volumen de ventas en mediano plazo.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

Existe una alta lucha entre los pocos competidores para intentar capturar clientes y ganar participación en un mercado con cada vez mayor demanda. La lealtad a la marca no es lo que se prioriza en este mercado por lo que la lucha se evidencia principalmente en precios competitivos, brindar servicios adicionales que valore el cliente: velocidad de entrega, facilidad de compra, ventas a crédito en determinados casos, asesoramiento. Algunos competidores refuerzan su imagen de marca con publicidad y promoción continua en redes, y acciones de relacionamiento para posicionarse en la mente del encargado de compra de los clientes del segmento, lo cual es fundamental ya que no se cuenta con barreras para cambiar de un proveedor a otro.

Poder de negociación de los Compradores:

Podríamos considerar que tienen un poder de negociación medio. Si bien la cantidad de productos que adquieren no alcanzan para ejercer un poder tal de fijación de precios hacia el mercado, y que además el abastecimiento está en manos de un pequeño grupo de proveedores, es necesario considerar entregarles algunas variables de servicios adicionales y calidad que podrían aumentar los costos internos, para que no cambien de proveedor dado que no posee restricciones para ello

ni le representa costos adicionales. Considerar por ejemplo ventas a plazo, descuento por volumen de compra o reiteración, visitas periódicas y hasta programas de Fidelización al menos a la cartera más importante. El abanico de clientes va de supermercados a almacenes, kioscos, restaurantes, bares, farmacias, etc.

Poder de negociación de los Proveedores:

El poder es alto aunque no desean perdernos como clientes, son grandes marcas que abastecen casi la totalidad del mercado mayorista (le vende también a nuestra competencia). Tienen la fuerza de fijar precios y por lo tanto presionan los costos de la industria. La mayoría tiene sustitutos o complementarios, aunque están localizados en otras regiones o apuntan a otros mercados o los productos son diferentes, por lo tanto, hay una relación simbiótica. Algunos ofrecen descuentos por volumen, y en general aquellos que otorgan contratos de distribución exclusiva tienen un precio y cantidad pre acordada, como así también un precio de venta sugerido/estandarizado/regulado, como el caso de los cigarrillos, quedando esta relación casi sujeta a la mera distribución.

Productos Sustitutos:

Considerando además a los **Complementarios** que (como se citó en Hill & Jones, 2011) fueron definidos por Andrew Grove -ex presidente de Intel- como la sexta fuerza que fue ignorada en el Modelo de Porter, no representan una amenaza. Dado que nuestro negocio es la distribución mayorista para abastecer a locales que buscan variedad, la diversidad de productos representa una ventaja que podemos aprovechar.

Análisis de Mercado

Según datos extraídos del Gobierno de Córdoba (Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba, 2020) las ventas en supermercados (en miles de pesos corrientes al mes de abril) fueron: Total País: \$ 75.035.071 y para la Provincia de Córdoba: \$ 6.720.386 (fuente), lo que representa un 9% del total, promedio que se evidencia relativamente estable todos los meses durante el último año.

Este mismo organismo publicó datos poblacionales por zona geográfica proyectados a 2025 (Dirección General de Estadística y Censos de Córdoba, 2019), y del mismo se puede deducir que

la zona de influencia directa que podría alcanzar Redolfi dada por la ubicación de sus sucursales representaría el 57% de la población provincial con casi 1.8 millones de habitantes hoy y 2.1 millones proyectados, sin considerar además el resto de las localidades de Santa Fe, La Pampa y San Luis a quienes también abarca la empresa.

Por otro lado, la Cámara Argentina de Distribuidores y Mayoristas (CADAM, 2020), publicó que a nivel país “en el mes de mayo las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas... crecieron 5,1% y 4,2% respectivamente”. Dentro del rubro Alimentos, Lácteos fue el de mayor crecimiento interanual ajustado por inflación (+10%), seguido por Almacén (+7,4%), Limpieza y Perfumería (+2,3%) y Bebidas (+1,4%), representando un volumen de ventas de casi \$51 millones de pesos por mes solo esas categorías.

Si extrapolamos y relacionamos los datos, Córdoba aporta el 9% de participación en la Facturación de Supermercados, esto lo ponderamos por la participación poblacional de la zona de influencia directa (57%), podríamos inferir un volumen de \$2.614.484,90 y sobre estos, lácteos representaría un mercado de \$ 447.872,31 de facturación mensual.

Tabla 4: Datos de Mercado

	Ventas Mayo - País (Millones)	Crecimiento Interanual Ajustado por Inflación	Participación Córdoba 9% (Millones)	Proyectado a Zona Influencia (Millones)
Lácteos	\$ 9.524.132	10%	\$ 857.172	\$ 488.587,97
almacén	\$ 22.849.530	7%	\$ 2.056.458	\$ 1.172.180,89
Limp. y Perf.	\$ 11.155.885	2%	\$ 1.004.030	\$ 572.296,90
Bebidas	\$ 7.435.071	1%	\$ 669.156	\$ 381.419,14
Totales	\$ 50.964.618		\$ 4.586.816	\$ 2.614.484,90

Tabla 04: Elaboración propia con datos de Ventas y Crecimiento extraído de CADAM, datos de participación de Córdoba en Ventas extraído de informe “Sector Comercio – Coyuntura” y datos para proyecciones a zona de Influencia extraído de “Fichas Departamentales - Conoce Córdoba” ambos informes de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba

Profundizando en datos según INDEC et al (2020) de la Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas de Junio los números son similares. El 12% de la facturación total de estos comercios a nivel país corresponde a productos lácteos y derivados, y en la provincia de

Córdoba representa el 11%. Considerando que para este organismo las ventas en Supermercados de esta provincia fueron de \$ 6.766.202 para el mismo mes, Lácteos y derivados representaría \$749.874, esto llevado al 57% de población de influencia directa, estaríamos hablando de un mercado aproximado que factura \$ 427.428,18 mensuales. A detalle Mayorista la Facturación en Córdoba ascendió a \$ 1.202.996, si inferimos misma participación y lo trasladamos a la zona de influencia, el mercado representaría \$ 82.284,94.

Por los datos expuestos, se evidencia una atractiva posibilidad de participar en ese mercado con la incorporación de productos al portfolio.

Análisis interno

Habiendo realizado un análisis externo de nuestra industria desde el Macro y Mico entorno, abordaremos el análisis de situación interna de la organización.

Misión, Visión y Valores:

A través de ellos la empresa manifiesta su deseo de atender las necesidades del cliente a través de la distribución de variedad de productos masivos. Hay una apertura y predisposición a los nuevos negocios y una vida organizacional regida por los valores transmitidos de sus fundadores que hoy trascienden tanto hacia sus clientes como internamente: Respeto; Confianza; Esfuerzo y dedicación; Honestidad, equidad y transparencia; sentido de equipo y trabajo colectivo; Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad; y Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo.

Cadena de valor:

Se identifican las actividades relevantes que crean valor y costos en el negocio y que nos permita profundizar en análisis internos de la organización.

Actividades Primarias:

Logística de Entrada: No se cuenta con un sistema informático que facilite el control de lo recibido. Llega el pedido y un empleado controla manualmente lo descargado y coteja con lo

solicitado. La mercadería es luego almacenada en alguno de los 3 depósitos, lo que genera necesidad de movimiento de uno a otro. No cuentan con sistema de inventario más que una planilla en el depósito. El nuevo centro de distribución permitirá hacer más eficiente el proceso de recepción y almacenaje, con el diseño de un layout adecuado para cada actividad.

Operación/Producción: Los pedidos desde las sucursales se reciben a través de Internet, deben realizarlos con 24 horas de anticipación y cada una tiene determinado el día y hora de entrega, lo que garantiza previsibilidad para manejar stock. Los vendedores los gestionan a través de dispositivos móviles.

No se cuenta con un correcto sistema de control de vencimientos, los actuales espacios de almacenamiento y preparación de pedidos constituyen limitaciones para minimizar roturas por manipulación, y pérdida de ventas por falta de stock.

El nuevo centro de distribución permitirá mejorar estos aspectos desarrollando metodologías y procedimientos nuevos, siempre que se adquiera software que lo facilite.

Logística de Salida: Los pedidos son distribuidos con móviles de flota propia, lo que permite no incurrir en costos adicionales de logística. La implementación de sistemas informáticos puede permitir diseño de trayectos y distribución en las cargas más eficientes. No se evidencia una necesidad actual de sistemas de monitoreo/rastreo, pero se debe contemplar esta posibilidad tecnológica para el seguimiento de pedidos.

Marketing y Ventas: No posee un área o encargado de Marketing que aborde estrategias y planes de promoción, posicionamiento de marca, desarrollo de canales, etc. Cuenta con una web institucional sin promoción de los productos que vende. No tiene integración con e-commerce, y la sección Promociones no se actualiza. Cuenta con perfiles en Redes Sociales (Instagram y Facebook) aunque no están desarrollados y no están identificados desde la web corporativa.

Las ventas se realizan con preventistas personalizados lo que permite generar lazos y cercanía con el cliente dada la política actual “que sean pocos, pero importantes, con gran volumen de facturación”, pero la capacidad de acción queda limitada. El vendedor puede estar manteniendo su cartera sin abocarse a la captura de nuevos clientes. No existe una política fija de descuentos, pero

tienen cierto margen para otorgarlos con autorización del dueño. El 80% de las ventas son al contado y el resto no supera el plazo de 21 días, esto garantiza disponibilidad de fondos, pero podría llevar a pérdida de clientes importantes que necesiten financiación en alguna situación si no se contempla una política.

La integración de herramientas digitales podría permitir conectarnos con el cliente con plataformas electrónicas y que el preventista se ocupe de visitas de seguimiento y relacionamiento, y destine más tiempo a capturar nuevos clientes.

Servicios al Cliente: Al tener preventistas que visitan en forma periódica al cliente, lo identifican como cara de la organización y tienen un referente de contacto, lo que representa un punto a favor, no obstante, internamente, no se tiene clasificación por volumen ni por comportamiento de compra, sería útil contar con una segmentación que permita identificar el valor que representan los distintos grupos y generar acciones específicas para cada uno.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: Los espacios actuales de la organización representan limitantes. El nuevo Centro de Distribución permitirá un crecimiento organizacional general, incremento en los espacios para stock con mejor administración del mismo siempre que se implementen nuevos sistemas, y aumentando beneficios al acceder a economías de escala y que aumenten el volumen de ventas.

Administración de RRHH: La empresa posee una estructura plana, en la cima del organigrama se encuentran sus dueños quienes gerencian la misma y centralizan la toma de decisiones incluso hasta de descuentos a clientes. De este dependen Gerentes Funcionales y un Jefe de Operación de una tarea crítica como la logística de salida. No todos los puestos Gerenciales están cubiertos (no hay Gerente de Venta) y esas vacantes son asumidas también por el dueño lo que evidencia una falta de delegación. La empresa no posee un área de RRHH abocada a gestionar su dotación. Desde Administración se liquidan sueldos. No posee procesos de selección de personal ni de inducción formal. Las promociones Internas son por antigüedad y no por habilidades o competencias. Se evidencia asignación de responsabilidades desbalanceadas entre los puestos del organigrama. Las descripciones de puestos no coinciden con el organigrama actual lo que

puede generar confusiones de responsabilidades y mando. También se evidencian asignación de tareas que corresponden a responsabilidades de otros puestos generando pérdida de eficiencia (ej. el Encargado de Despacho debe controlar estado de los camiones, debería ser atribución de los choferes que no lo tienen en su descripción). Desarrollar un área de Recursos Humanos permitirá reordenar, organizar y gestionar este importante capital.

Desarrollo Tecnológico: La empresa no está adoptando avances tecnológicos básicos. La mayoría de los procesos se resuelven con planillas Excel y formularios de confección manual, por lo que se sugiere implementación de software de gestión que permita tener un mayor conocimiento de las actividades, tiempos destinados, de los clientes, y del stock, para hacer más eficiente los procesos de compra y gestión interna.

Compras / Abastecimiento: Los pedidos son centralizados en el Centro de Distribución James Craik, lo que garantiza un proceso de compra único. Desde allí es distribuido a sucursales y clientes. Las compras se realizan casi a demanda, a medida que van ingresando los pedidos de ventas, se unifican, se controla el stock y se piden si es necesario, para no generar sobre stock. Se cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar. El mismo proporciona un estimativo teniendo en cuenta última compra, demanda semanal y stock actual. El encargado de compra puede modificar el pedido teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor o si se desea modificar el stock mínimo a mantener en alguna línea de producto.

No se cuenta con integración a sistemas electrónicos con los proveedores. Salvo que se cuente con lista de precios previa, se envían cotizaciones del producto buscado.

De los análisis realizados, se pudo construir la siguiente matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

		Fortalezas	Debilidades
Factores Internos		<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación Estratégica. • Trayectoria • Contratos de distribución exclusiva. • Abiertos a Nuevos Negocios. • En Construcción nuevo centro de distribución. • Flota propia para logística y movilidad de preventistas. • Mix de productos • Fuerte Servicio al cliente y presencia de preventistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de sistemas de control de stock para recepción y almacenaje. • Depósitos de almacenaje dispersos y con espacios reducidos • No posee área de Marketing. • Imagen de marca digital con bajo desarrollo (web y RRSS) • No posee área de RRHH y por tanto gestión de las actividades asociadas. • Ausencia de políticas en algunas áreas como RRHH, Ventas • Falta de conocimiento del cliente y por tanto ausencia de segmentación y acciones orientadas.
	Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de proveedores. • Múltiples software de gestión que pueden ser adquiridos. • Integración con software de proveedores. • Mercado Potenciales para expandirse. • Nuevos productos que pueden ser sumados al portfolio. • Crecimiento en los volúmenes de venta de la industria. • Relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Situación financiera de algunos clientes provocado por la Pandemia COVID-19. • Competidores con solidez que integren clientes afectados por la crisis. • Alianzas entre empresas para minimizar riesgos. • Mayor Intervención del estado con programas de Precios Cuidados.
		Oportunidades	Amenazas

Figura 1. Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia.

Marco Teórico.

Plan Estratégico:

Sainz de Vicuna Ancin (2017, pág. 62) nos dice que “hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro” y profundiza que el plan estratégico, es donde la alta dirección recoge las decisiones que ha adoptado en el momento de la reflexión, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que satisfaga las expectativas de sus stakeholders. Señala un concepto de Hausler y Ansoff, quienes definen la planificación como:

El conjunto de las siguientes actividades: una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles».

Y observa para cerrar la idea que “la previsión supone mirar hacia el futuro, intentando predecir lo que sucederá. La planificación, en cambio, establece los medios necesarios para participar en la construcción de ese futuro.”

Andrés Fernández Romero (2010, pág. 5) la define de manera amplia como:

La planificación estratégica (Corporate Planning) es una denominación de origen británico, probablemente [*sic*]. La denominación corporativa se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de Marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la organización.

En esa línea sistémica, Hills, Jones y Schilling (2015, pág. 11) mencionan que el proceso formal de la planificación estratégica presenta 5 pasos principales:

1. Definir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno para detectar las fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas consistentes y viables.
5. Implementar las estrategias.

Estos mismos autores mencionan 4 categorías principales de estrategias (2015, pág. 19):

1. Estrategias Corporativas: buscan determinar en qué industria y negocios participar y/o aumentar la presencia, escoger qué actividades para crear valor debería desempeñar en esos negocios, decidir cómo debería ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias. Como maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades.
2. Estrategias de Negocio: orientadas al posicionamiento en los mercados para lograr una ventaja competitiva desde las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en Costos, diferenciación y enfoque en un nicho o un segmento particulares de la industria o en alguna combinación.
3. Estrategias Funcionales: orientadas a mejorar el desempeño organizacional a través de la efectividad de las operaciones y áreas internas.
4. Estrategias Globales: abordan la manera de ampliar las operaciones fuera del país de origen y establecerse en el nivel global.

Estrategia corporativa

Dentro de estas estrategias podríamos mencionar, por ejemplo: Penetración de mercado, Desarrollo de producto, Desarrollo de Mercado, Expansión de Mercado, Integración vertical, Diversificación. Retomando ideas de Hills, Jones y Schilling (pág. 288) la meta principal de la estrategia corporativa es permitir que una compañía sostenga o aumente su ventaja competitiva y la rentabilidad en su negocio presente, y en los que decida entrar. El rol que debe desempeñar la estrategia corporativa es clave cuando se busca reposicionar y/o redefinir el modelo de negocios de una compañía. Amplían el concepto de tres estrategias corporativas que pueden ayudar al negocio: outsourcing, integración horizontal y la integración vertical o alianzas estratégicas. Esta última son contratos de largo plazo entre dos o más compañías para desarrollar de forma mancomunada, productos o procesos, que benefician a todas las partes. Las alianzas de

compradores con proveedores son relaciones de cooperación en el largo plazo; las compañías aceptan que realizaran inversiones y que trabajaran juntas con el objeto de encontrar caminos para bajar los costos o para mejorar la calidad del producto que ofrecen de modo que obtengan beneficios de su relación. Es un sustituto de la integración vertical (pág. 303).

Kotler (2012, pág. 52) también aborda este concepto, indicando es preciso que las empresas piensen creativamente para encontrar aliados que puedan complementar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades. Las alianzas bien administradas permiten que las empresas obtengan un mayor impacto en ventas a un menor costo, y las clasifica en 4 categorías: alianzas de productos o servicios, promocionales, logísticas, o de Colaboración para fijación de precios. Las corporaciones deben generarlas y gestionarlas como una habilidad fundamental, conocida como gestión de las relaciones con socios (PRM).

Estrategias de Negocio:

Continuando con las ideas de los autores, indican que la Estrategia de Negocio debe abordar la decisión de la empresa referida a que segmentos de clientes dirigirse, que necesidades y deseos de estos clientes pretende satisfacer, y cómo. Son el modo en que la empresa se posicionará en la industria y los mercados para ganar una ventaja competitiva, las estrategias en los diferentes contextos (HILL, JONES, & SCHILLING, 2015, pág. 154).

Por su parte, Kotler & Keller (2012, pág. 51) señalan que Michael Porter propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico:

- Liderazgo general de costos: Lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado.
- Diferenciación: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.
- Enfoque. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Por lo expuesto en este marco y acordando con los autores, se destaca lo mencionado por Kotler respecto a Alianzas para lograr ventajas competitivas en el contexto y situación actual.

Diagnóstico y Discusión

Tras el análisis de la empresa Redolfi SRL realizado en los pasos de la planificación estratégica que se han transitado hasta aquí, podemos detectar falencias organizativas y administrativas que podríamos abordar con una adecuada planificación. Si bien la organización declara una estrategia de negocio híbrida entre Bajo Costo y Diferenciación, no posee actualmente planes con una mirada holística que le permitan generar acciones hacia una eficiencia en esa decisión. Podríamos citar la carencia de software de control de inventarios siendo estos los insumos claves del negocio, la ausencia de áreas y políticas claves para la gestión eficiente de cada área del negocio que acarrea falta de procesos correctamente definidos, se minimizando el rol de la planificación estratégica ya que la alta gerencia está abocada en el día a día a funciones de la operación, y elevadas inversiones en capital físico que aún no se pueden aprovechar en su máxima capacidad. Se hace evidente la necesidad de mejorar la performance de sus negocios, acompañando las tendencias del mercado y sin realizar altas inversiones.

Analizando los estados contables al 31/08/2012, la organización muestra una evolución favorable con un incremento de su capital, no obstante, nos detendremos en algunos indicadores que nos proveen información que respaldará la decisión de asociarnos para llevar nuevos productos a los mercados actuales.

Observamos una variación en los montos de Ventas de un 16% respecto al período anterior, y un incremento similar en los costos de dichas operaciones de un 15%. Contemplando que la inflación de ese año según el INDEC fue del 47,6%, podríamos decir que las ventas crecieron menos de la mitad que la inflación, y que los costos acompañaron ese crecimiento.

Por otro lado, se observa un 46% de incremento respecto al período anterior en las cuentas por pagar, con un peso del 78% de deudas con proveedores (+15% respecto a 2017) ya que se deben adquirir de forma previa los productos a comercializar para tenerlos en stock, cumplir con los plazos de entrega de las ventas y acceder a economías de escala; y la aparición de casi 7 millones de pesos de deuda con entidades financieras para cubrir las inversiones que se están realizando, esto representa el 25% de las cuentas por pagar.

Los distintos escenarios han provocado una disminución del 78% respecto al período anterior sobre las cuentas contables Caja y Bancos, que son los activos más líquidos que posee la empresa para hacer frente a sus necesidades y obligaciones de corto plazo.

Por lo expuesto, y con el objetivo de generar crecimiento en la rentabilidad con nuevos ingresos para la organización, aprovechando las capacidades actuales y reduciendo la necesidad de realizar una elevada inversión para su implementación, es que se busca realizar una alianza estratégica con una empresa de una industria de crecimiento clave y asociada al negocio, que nos permitirá vender esos productos a nuestros actuales clientes, e incluso la posibilidad de aumentar la cartera captando nuevos clientes a quienes podríamos llegar al cubrir su necesidad de concentrar en un mismo proveedor la mayor cantidad de insumos, dado que no poseen demasiado tiempo para procesos de compras complejos, y muchos carecen de la movilidad necesaria para la logística de provisionamiento.

Por otro lado, considerando que la empresa cuenta con inversión realizada en vehículos refrigerados asignados a la división congelados, el monitoreo y/o la adecuación de estos para el traslado de productos que requieran refrigeración podría realizarse sin una alta inversión de capital sino siendo más eficientes en el proceso logístico.

Ambas compañías tienen sus despachos centrales en la localidad de James Craik por lo que se pueden aprovechar las cercanías, como los movimientos y despachos logísticos de ambas, para que el producto llegue al cliente y a las distribuidoras.

Esta alianza estratégica permitirá utilizar y potenciar la fuerza de venta de Redolfi y sus distribuidoras, mejorando la productividad de estos, incrementar la rentabilidad de la empresa por la inclusión de nuevos productos al mercado y segmento ya existente, captar clientes que podrían estar adquiriendo estos productos en la competencia, y sin realizar una fuerte inversión inicial para adquirir los productos ni mantenerlos en stock. Para ello es necesario integrar el proceso de pedidos desde la plataforma, para que los mismos lleguen a Redolfi para su gestión y al proveedor para su preparación, y se puedan coordinar y despachar los envíos según tipos de productos con la logística que corresponda, por lo que será necesaria la adecuación de software. A su vez, la mejora en los procesos y canales de comercialización mediante refuerzo en la promoción y posicionamiento de marca, ayudarán a incrementar las ventas.

Propuesta.

Considerando lo fundado hasta aquí, analizando la situación organizacional de Redolfi y la apertura a la búsqueda de nuevos negocios para incrementar su rentabilidad, se propone como primer punto realizar cambios en la Misión, Visión y Valores, sin modificaciones sustancialmente dado que forman parte de la cultura organizacional, pero orientándolas de forma amplia al aprovechamiento del principal capital: Clientes, Empleados y Proveedores, y a la dinámica actual de los negocios y sociedades. Se incorpora en Anexo 1 la Misión, Visión y Valores actuales.

Nueva Visión:

Ser la empresa de abastecimiento de productos de consumo masivo líder en el mercado, proporcionando valor agregado a nuestros clientes, empleados y proveedores y ser elegido por ellos como aliado para el desarrollo personal y de negocios, logrando acuerdos de mutuo beneficio.

Nueva Misión:

Ofrecer a comercios minoristas y consumidores finales un amplio surtido de productos de consumo masivo alimenticio y no alimenticio, precios competitivos, y servicio de asesoramiento de calidad, mediante el desarrollo continuo de nuestra fuerza de venta personalizada, logística de distribución y locales de venta al público.

Nuevos Valores:

- **Foco en el Cliente:** Cuidando, acompañando y atendiendo las necesidades del cliente Externo e Interno. Generando experiencias que construyan relaciones comerciales mutuamente beneficiosas a corto y largo plazo.
- **Trabajo en Equipo:** Contribuyendo positivamente para potenciar logros.
- **Mejora Continua y Orientación a Resultados.** Proponiendo y acompañando la implementación de cambios en procesos que faciliten la gestión y el logro de resultados.
- **Respeto, Confianza y Transparencia:** Hacia el equipo de trabajo, clientes y proveedores.
- **Responsabilidad Social:** Cuidando, protegiendo, favoreciendo y potenciando el entorno Natural y Social, en las zonas de influencia de la organización.

Objetivo General:

Incrementar un 5% la rentabilidad de la empresa en un período de 14 meses, desde noviembre 2020 al 31/12/2021, mediante la inclusión de nuevos productos a comercializar dada la alianza estratégica que se propone con la empresa Punta del Agua, la mejora en procesos internos y promoción desde canales digitales.

Considerando datos del análisis de mercado que muestran crecimiento en las ventas de supermercados y mayoristas en un 5,1% y 4,2% respectivamente y + 10% en el rubro lácteos, se entiende existen posibilidades de crecimiento de la industria, y por datos internos de la organización que muestran un alto endeudamiento con proveedores, es que se propone la incorporación al portfolio de nuevos productos que muestran crecimiento en el mercado, a través de una alianza con el productor para evitar adquirir stock del mismo, coordinando la logística y aprovechando la cercanía entre ambas organizaciones y la fuerza de venta de Redolfi.

Objetivos Específicos:

1. Implementar desde el 01/02/2021 una alianza de cooperación con la empresa Punta del Agua, para la venta y distribución de sus productos sin adquisición previa, que contemple precios competitivos y pago posdatado, intentando alcanzar un monto de facturación de \$1 millón de pesos en ventas de ese concepto a Diciembre 2021.

Se busca una alianza entre ambas compañías que permita la inclusión de nuevos productos en el portfolio de Redolfi, para ser más competitivos frente a la competencia, apalancar ventas, captar nuevos clientes, potenciar las capacidades organizacionales y generar beneficios económicos para ambas, aportando cada una su core de negocio.

2. Reducir los costos de ventas en un 2% a diciembre 2021, a través de la implementación de un programa de Mejora, seguimiento, entrenamiento y capacitación continua hacia la fuerza de venta.

Desarrollar el perfil de los vendedores forma parte del acompañamiento organizacional, no es solo responsabilidad individual. Con mirada en la eficiencia de estos colaboradores se plantea implementar un programa de seguimiento y feedback mediante tableros de evolución de ventas, entrenamiento en habilidades y técnicas de negociación, Gestión eficiente de Comunicación Multicanal evitando traslados innecesarios, optimizando tiempos, buscando cierres de ventas más exitosas y de valor, que conllevan no solo a reducir costos sino a incrementar ventas.

- Incrementar el tráfico web y de RRSS como mínimo en 2.000 visitas al mes desde abril a diciembre 2021, con el objetivo de generar al menos 20 prospectos mensuales y convertir de estos al menos 5 en nuevos clientes.

Observando las tendencias en los cambios de comportamientos de compra descriptos en Macroentorno, cada vez más orientados a canales digitales, y datos de audiencia web de la competencia (ver anexo 2), que buscan y como llegan a las mismas los potenciales clientes, es inevitable implementar estrategias mediante estos canales para posicionar la marca, promocionar productos y ofertas que ayuden captar nuevos clientes e incrementar ventas en los existentes.

- Incrementar un 10% las ventas para diciembre 2021 mediante la implementación de un plan de incentivo por Productividad y/o Ventas a implementar desde Abril 2021, que abarque al 100% de la fuerza de venta.

Es importante contar con planes de incentivos y/o comisionamientos Monetarios y/o No Monetarios, orientados a reconocer el esfuerzo individual y grupal sobre el logro de los objetivos. Estos programas mueven al empleado orientándolo a la búsqueda de mejores logros, redundando en una mejora en los negocios. En esta etapa será implementado sobre la fuerza de Venta.

Planes de acción

Tabla 5: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 1

Descripción	Tiempo		Observaciones	Recursos Físicos	Outsourcing	Recursos Humanos Responsable	Recursos Económicos
	Inicio	Fin					
Firma de acuerdo	02/11/2020	16/11/2020	Desarrollar encuentros de Negocio entre los Gerentes de ambas firmas, para delinear aspectos generales de la alianza y firmar el acuerdo.	Sala de reuniones	-	Gerentes Generales de ambas compañías (Pablo Redolfi y Juan Carlos Gagliardi) , Gerente de Administración, Asesores Legales.	
Definición de procedimientos y Necesidades	16/11/2020	30/11/2020	Desarrollar encuentros entre responsables de área de cada empresa, para definir procesos de envío de pedidos, retiro y pago.	Sala de reuniones	-	Responsables de ventas, Operaciones, y Administración de cada compañía.	\$ 170.000
Preparación de la estructura de Relacionamiento y Pagos	30/11/2020	04/12/2020			-		
Implementación software de gestión entre ambas compañías	30/11/2020	18/01/2021			Si		
Adecuación y puesta a punto de unidades división congelados.	30/11/2020	15/01/2021	Algunos productos de Punta del Agua requieren del transporte refrigerado. Se deberá regular la temperatura de los mismo según cargas, a lo requerido por estos productos o en caso de cargas mixtas que requieran diferentes cadenas de fríos, instalar paneles/cortinas separadoras en las unidades que no lo posean, que permitan compensar la climatización en cada compartimento, optimizando el mismo transporte.	Flota de Camiones de la división Congelados	A determinar una vez definido procedimientos y necesidades o si es posible gestionarlo internamente.	Jefe Deposito y Logística, y de Mantenimiento.	\$ 202.210
Diseñar y Dictar capacitación a Fuerza de venta con nuevos productos y Software	18/01/2020	30/01/2020	Capacitar a la fuerza de venta respecto a los nuevos productos y uso del sistema de carga de pedidos. Serán dictadas a distancia en forma virtual para asegurar la llegada a toda la fuerza de venta y evitar costos de traslados.	Soft para sala de reuniones virtuales, que permita la conexión desde PC y móviles.		Supervisores de Vendedores, y aquellas personas que estos definan sumar para reforzar contenidos (sea de Punta del agua o proveedor de software)	
Capacitación a Logística, respecto a retiro y manipulación de productos.	18/01/2020	30/01/2020	Capacitar al equipo de logística respecto a manipulación de los nuevos productos y uso del sistema. Serán dictadas presencial en el deposito y a distancia en forma virtual para quienes no puedan asistir físicamente.	Soft para sala de reuniones virtuales, que permita la conexión desde PC y móviles.		Jeje de Deposito y Logistica, Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento.	

Nota: Elaboración propia. Doble click sobre imagen para ampliarla. En Anexo 3 se adjunta Excel de los mismos.

Tabla 6: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 2

Capacitación a Supervisores de Ventas, en programas de Facilitadores de Aprendizaje	05/01/2021	30/01/2021	El objetivo es la formación de los supervisores en su perfil y conocimientos, con herramientas que le permitan trasladar habilidades y liderar equipos, para potenciar a los vendedores a cargo.	Soft para sala de reuniones virtuales, que permita la conexión desde PC y móviles.	Si	Gerente General y Administración
Implementar tablero de seguimiento con datos de productividad y eficiencia por vendedor.	05/01/2021	30/01/2021	El objetivo es tener visión cuantitativa de la performance individual, poder compararla con la media, y que el supervisor pueda trabajar sobre aquellos que requieran acompañamientos.	Analista Planeamiento incorporado		Gerente de Ventas / Gerente Administración y Finanzas
Implementar una evaluación periódica formal entre Supervisor y Vendedor para brindar feedback y detectar áreas de mejora.	02/02/2021	27/02/2021	Se busca registrar conversaciones entre el supervisor y vendedor, en formato digital y de acceso a la gerencia, donde se registren áreas de mejora y se releven necesidades de refuerzo o entrenamiento en productos, procedimientos o habilidades. En primer instancia se abordará mediante excel on line y resguardo en la nube compartida para no desarrollar soft.	Planilla digital que permita registrar conversaciones y evolución.	SI	Gerente de Ventas / Supervisores de Ventas
Contratación de Consultora y cursos a desarrollar. Se detallan cursos cotizados orientados a la mejora organizacional.	02/02/2021	27/02/2021	Selección y Contratación de consultora para desarrollo y dictado de entrenamientos. Analizar viabilidad de dictado a supervisores para posterir cascadeo, o incluir a la fuerza de Venta en forma directa.	Soft para sala de reuniones virtuales, que permita la conexión desde PC y móviles.	Si	Gerente de Ventas

				Costo Unitario	Q de Licencias	Publico Objetivo Estimado	Costo Total
Curso de Neuroventas	01/12/2020	15/12/2020	12 Hs - 4 Clases	\$ 3.030	2	Gerente Vtas y Supervisor Ventas	\$ 6.060
Programa Ejecutivo Negociaciones Hábiles. Escuela de Negocios - Universidad Torcuato Di Tella	15/12/2020	15/01/2020	3 jornadas de 6 Hs. (35100 menos descuento del 15%)	\$ 29.835	2	Gerente Vtas y Supervisor	\$ 59.670
Técnicas de Ventas: Estrategias de Ventas	05/01/2021	14/01/2021	12 Hs - 4 Clases	\$ 2.580	15	Vendedores con menor performance	\$ 38.700
Programa Ejecutivo en Ventas y Desarrollo Comercial	18/02/2021	30/03/2021	18 Feb al 30 Mar - 36 Hs: 2 días x sem, 3 Hs.	\$ 11.580	2	Gerente Vtas y Supervisor Ventas	\$ 23.160
Combo Cursos de Liderazgo y Coaching	2021		4 cursos a elección para desarrollar durante el año orientados a Gestión de Equipo, Liderazgo, comunicación asertiva, coaching, negociación.	\$ 13.770	3	Supervisor Ventas, Jefe Deposito y Logística, Gte. Administración y Finanzas	\$ 41.310
Curso de Técnicas de Ventas a Distancia	2021		8 Hs. - Grabado y disponible On Line.	\$ 2.520	20	Vendedores con performance intermedia/buena	\$ 50.400
Curso online de Taller de técnicas de negociación	2021		39 clases online con diferentes temas en cada una, orientadas a tecnicas de venta, herramientas de comunicación y creatividad. De hacerlo extensivo a toda la fuerza de venta se logra un costo de \$699 por licencia (precio regular \$3999) y podrán autoadministrarse el contenido al ritmo y disponibilidad de cada vendedor.	\$ 859	35	Para todos los vendedores	\$ 30.065
Gestión de Compras y Abastecimiento	19/01/2021	04/02/2021	18 Hs, 6 Clases de 3 Hs Cada una.	\$ 4.890	5	Gte Adm y Finanzas, Analistas de Cobranzas, Facturación, Precios y Bancos.	\$ 24.450
Curso de Logística: Operativa de Depósitos	03/02/2021	24/02/2021	18 Hs, 6 Clases de 3 Hs Cada una.	\$ 3.990	5	Jefe Dep y Log. distribución, control de stock, piking, mantenimiento.	\$ 19.950

Nota: Elaboración propia. Doble click sobre imagen para ampliarla. En Anexo 3 se adjunta Excel de los mismos.

Tabla 7: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 3

Descripción	Tiempo		Observaciones	Recursos Físicos	Outsourcing	Recursos Humanos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin				Responsable	
Incorporación Analista Planeamiento	01/11/2020	30/11/2020	Selección de Recurso de Analista de Planeamiento y Gestión de Redes Sociales. Este recurso estará abocado a realizar tableros de negocio no solo para este plan. El perfil debe ser analítico con excelente manejo de excel, habilidad para análisis y confección de informes, conocimiento en Redes Sociales para posteo de promociones específicas no gestionadas por el CM. Administrar las consultas de clientes que lleguen desde el canal derivandola a vendedores. Seguimiento, monitoreo e informe de las mismas.	1	NO	Administración y Finanzas	\$ 959.942
Rediseño Web Institucional con formularios de prospectos de ventas	01/12/2020	29/01/2021	Selección de Empresa para el rediseño y desarrollo web, RRSS Facebook e Instagram, plantillas institucionales para uso promocional. Garantizar vinculación entre todas las redes, en todos los perfiles.	Acceso Administración Web y Perfiles RRSS	SI	Empresa de Diseño y Promoción	\$ 29.200
Rediseño RRSS y gestión de las mismas mediante Community Manager	01/12/2020	29/01/2021					\$ 156.000
Gestión de Campaña Google ads para mejorar posicionamiento en búsquedas y anuncios.	01/12/2020	29/01/2021	Que la empresa aparezca en buscadores ante búsquedas relevantes de los clientes potenciales. Esto permite estar en el momento adecuado cuando el cliente está realizando búsquedas de nuestros productos. Adicional, en caso de querer realizar anuncios publicitarios de posicionamiento se gestionan en misma acción (Aunque se debe sumar costos por click).	Google Ads	SI	Empresa de Diseño y Promoción	\$ 16.000
Tablero de medición , seguimiento e informes de Prospectos derivados a Vendedores	01/02/2020	31/12/2021	Medir conversión y efectividad, garantizar máxima eficiencia y convertir la mayor cantidad. Derivar a otros vendedores cuando no se logre la venta con el primero.	Incorporación Analista Planeamiento.		Administración y Finanzas	

Nota: Elaboración propia. Doble click sobre imagen para ampliarla. En Anexo 3 se adjunta Excel de los mismos.

Tabla 8: Plan de Acción Objetivo Especifico N° 4

Descripción	Tiempo		Observaciones	Recursos Físicos Necesarios	Outsourcing	Recursos Humanos / Área Responsable	Recursos Económicos
	Inicio	Fin					
Revisión de Presupuesto disponible para esta acción. Ajustes, definiciones de implementación.	08/02/2021	14/02/2021	La gerencia general debe definir y acordar presupuesto a destinar para establecer el programa de recompensas por productividad		-	Gerente General / Administración y Finanzas	\$ 1.900.000
Definición de Política General de Incentivo.	15/03/2021	07/03/2021	Desarrollo de un documento general, que describa puestos alcanzados y dinámica general de la política.		-	Gerente de Ventas y Supervisor de Ventas Confeccionan, Gerente General aprueba.	
Definición de Objetivos a alcanzar.	08/03/2021	21/03/2021	Contemplar objetivos por Venta Neta, por incremento de facturación o Venta en la cartera asignada, por captura de nuevos clientes, etc.		-	Gerente General / Administración y Finanzas / Ventas	
Definición de circuitos de Reporte, Control y Liquidación.	15/03/2021	31/12/2021	Definir analista que realice la confección de tableros de liquidaciones y genere las ordenes de pago en haberes o libre la entrega del premio. Debe ser del equipo de Administración (No de ventas) para asegurar control cruzado.	Incorporación Analista Planeamiento.		Gerente de Ventas y Gerente de Administración	
Comunicación a la fuerza de venta e implementación	22/03/2021	31/03/2021	Asegurar bajada de información eficiente para la efectividad del programa.	Soft para sala de reuniones virtuales, que permita la conexión desde PC y móviles.		Gerente de Ventas y Supervisores	

Nota: Elaboración propia. Doble click sobre imagen para ampliarla. En Anexo 3 se adjunta Excel de los mismos.

Cronograma de Tareas

En el siguiente diagrama de Gantt se expresa el marco temporal de las acciones planificadas para cada plan de acción. En Anexo 9 se adjunta Excel del mismo para mejor visualización.

Presupuestos:

Se detallan los presupuestos relevados para aquellas actividades del plan que incurren en costos:

Tabla 10: Presupuesto Plan de Acción 1

	2020	2021
Readecuación Software venta InterCompany		\$ 145.000
Adecuación Unidades Refrigeradas		\$ 202.210
Total	\$ -	\$ 347.210,00

Tabla 11: Presupuesto Plan de Acción 2

	2020	2021
Adquirir 5 Licencias Office 365 para Mandos Medios.		\$ 54.159,60
Curso de Neuro ventas	\$ 6.060,00	
Programa Ejecutivo Negociaciones Hábiles. Escuela de Negocios - Universidad Torcuato Di Tella	\$ 59.670,00	
Técnicas de Ventas: Estrategias de Ventas		\$ 38.700,00
Programa Ejecutivo en Ventas y Desarrollo Comercial		\$ 23.160,00
Combo Cursos de Liderazgo y Coaching		\$ 41.310,00
Curso de Técnicas de Ventas a Distancia		\$ 50.400,00
Curso online de Taller de técnicas de negociación		\$ 30.065,00
Gestión de Compras y Abastecimiento		\$ 24.450,00
Curso de Logística: Operativa de Depósitos		\$ 19.950,00
Recupero mediante crédito fiscal MiPymes por Inversión en Capacitaciones, Ministerio producción.	-\$ 32.865,00	-\$ 114.017,50
Total	\$ 32.865,00	\$ 114.017,50

Tabla 12: Presupuesto Plan de Acción 3

	2020	2021
Rediseño Web	\$ 29.200,00	
Rediseño RRSS y gestión de las mismas.	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00
Gestión de Campaña Google ads para mejorar posicionamiento en búsquedas y anuncios.	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Sueldo Analista Planeamiento	\$ 96.631,98	\$ 863.310,11
Total	\$ 145.831,98	\$ 1.015.310,11

Tabla 13: Presupuesto Plan de Acción 4

	2020	2021
Presupuesto plan de Incentivos		\$ 1.900.000,00
Total	\$ -	\$ 1.900.000,00

Nota: Tablas 10, 11, 12 y 13 son de elaboración propia. En Anexo 12 se adjunta Excel con las mismas.

Análisis Financiero:

Tabla 14: Calculo de Indicadores Financiero / VAN - TIR - ROI

Con recupero de Crédito Fiscal por Capacitaciones

Inversión a realizar	-3.555.235
Flujo del período 1	19.958.977
Flujo del período 2	52.321.546

Rentabilidad 2021	7,66%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	5,72%

VAN	28.976.851
TIR	656%

ROI	
Beneficios	37.883.733
Costos	3.555.235
ROI	966%

Sin recupero de Crédito Fiscal por Capacitaciones

Inversión a realizar	-3.702.117
Flujo del período 1	19.937.615
Flujo del período 2	52.247.435

Rentabilidad 2021	7,65%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	5,71%

VAN	28.827.837
TIR	631%

ROI	
Beneficios	37.883.733
Costos	3.702.117
ROI	923%

Nota: Fuente: elaboración propia. En Anexo 12 se adjunta Excel con las mismas.

Los parámetros del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el ROI (Retorno sobre la inversión) nos ayudan a definir la viabilidad de los proyectos a nivel económico.

El VAN, uno de los métodos más conocidos y generalmente más aceptados al momento de evaluar proyectos que impliquen inversiones, mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida, y después de recuperar la inversión. El resultado obtenido mayor a 0 nos está mostrando cuánto se ganaría con el proyecto después de recuperar la inversión y por sobre la tasa de referencia tomada (y por tanto esperada) que es la Tasa Leliq al 36% -valor de referencia según informe publicado al 10/11/2020 (Banco Central de la República Argentina); es

decir, el VAN alcanzado de \$28.976.851 se interpreta como el exceso de valor obtenido por sobre lo exigido al capital invertido.

Complementando con un segundo criterio de análisis se calcula la TIR que mide la rentabilidad como porcentaje. Los parámetros de evaluación indican que si el resultado de la misma es superior a la tasa elegida para el cálculo del VAN, el proyecto podría ser aceptado. En este caso se obtiene una TIR del 656% por lo que es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida.

Como tercer indicador arribamos al ROI de 966% el cual nos muestra los beneficios positivos que se obtendrán a partir de la inversión propuesta. El indicador permite estimar cuánto dinero se ganó con las inversiones realizadas para las acciones planificadas, por lo que podríamos decir que se recupera 9,66 veces (casi 10 veces) la inversión.

Si bien los indicadores están mostrando resultados altos para un análisis de inversión normal, se debe considerar que la empresa viene en funcionamiento y los resultados alcanzados también están apalancados por las ventas ordinarias y proyectadas para la operatoria normal, debemos considerar que este resultado no se logra solamente con estas acciones sino que las mismas potencian a la organización y brindan un horizonte de expectativas aún más favorables de implementar las mismas, con crecimiento a su actividad y beneficios a largo plazo.

Por otro lado, las estimaciones de Incremento de Ventas y reducción de costos se realizaron en escenarios ideales, no obstante, considerando un escenario pesimista y suponiendo alcanzar esos objetivos al 50% de lo planeado, se continúa recuperando la inversión con un ROI de 447%, VAN de \$24.211.427 y TIR de 619%, alcanzando una mejora en la rentabilidad de 4,13% Vs los 5% planificados, si bien no lo alcanza está muy cerca y podríamos también decir que las acciones fueron beneficiosas. Si consideramos un tercer escenario intermedio con un cumplimiento de esos objetivos al 75% (+7,5% Ventas y -1.5 Costos) es donde más se acerca al logro del objetivo general con un aumento de 4,94% de Rentabilidad, ROI 706%, TIR 638%, y VAN \$ 26.594.139 por lo que podíamos decir que se cumple el objetivo.

Las proyecciones realizadas se tomaron para el escenario donde se apruebe el recupero de inversiones realizadas por capacitación mediante crédito fiscal que otorga el ministerio de producción. Si consideramos un escenario pesimista donde no se logre la misma, se verifica reducción en los indicadores de Rentabilidad, VAN, TIR y ROI, no obstante, arribando a las mismas conclusiones.

Se detalla en Anexo 12 Cash Flow Proyectado para ambos escenarios.

Conclusiones:

En el presente reporte de casos se realizó un análisis tanto externo como interno de la organización para considerar aquellos factores que la afectan o benefician y encontrar sugerencias y propuestas de acción que permitan fortalecer su posición y crecer en rentabilidad.

Se encontró dificultades en crecimiento de ventas en términos reales y una gestión organizacional que se orientó a un crecimiento patrimonial mediante inversiones en depósitos para lograr crecimiento a largo plazo, por lo que se buscó generar acciones de crecimiento de corto plazo sin que estas requieran de elevada inversión inicial y que sean cubiertas por las ventas.

El propósito general buscado fue aumentar la rentabilidad un 5% para diciembre 2021, con las estimaciones y análisis realizados podemos verificar el cumplimiento de este objetivo mediado y apalancado con la implementación de la alianza estratégica propuesta con la empresa láctea Punta del Agua, para incluir las ventas de sus productos sin adquisición previa aprovechando el potencial y despliegue de la fuerza de venta disponible en Redolfi. Esta alianza ayuda además a potenciar ventas de los productos existentes en las bodegas dado que permite ofrecer a los clientes mayor variedad de productos sin que les sea necesario buscar otros proveedores, atrayendo también nuevas oportunidades de captura y ampliación por este amplio portfolio, además de un rediseño y promoción web y de RRSS acompañado con un posicionamiento en buscadores.

Es importante mantener foco en la gestión del equipo de Ventas como motor de crecimiento del negocio mediante planes de incentivos que los desafíe y motive al crecimiento continuo y en programas de capacitación continua a colaboradores de todas las áreas manteniendo una mirada holística y sistémica para potenciar el logro de los resultados en cada equipo, dado que el aprendizaje y acompañamiento continuo mejoran la eficiencia, incrementan la productividad, estandariza y mantiene conocimientos actualizados, y brinda herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno, permitiendo superar obstáculos y los resultados buscados.

Los análisis realizados permiten sugerir la implementación de las acciones planificadas dado que se logra el objetivo buscado de incremento en la rentabilidad y aporta además crecimiento institucional situando a la organización en un camino de aprendizaje continuo, poniendo el foco en sus principales áreas de negocio y que le permitirán continuar creciendo en el tiempo.

Como licenciado en administración, mi función es la búsqueda continua de mejoras que permitan generar eficiencias en las organizaciones. He detectado oportunidades de evolución estructural, de procesos y por consiguiente de costo, dentro de áreas core de la cadena de valor.

Por el tipo de Negocio es fundamental ser eficientes en la gestión del stock y la logística. Se sugiere analizar la implementación de un software que permita la gestión inteligente del transporte, logística, depósito y flotas permitiendo optimizar operaciones, recorridos y costos asociados.

Tampoco fue abordado en este reporte la modificación de las estructuras, sin embargo, se sugiere revisión en forma integral. Al crecer en tamaño es importante el desarrollo de un área de gestión del capital humano como motor de la organización, que implemente planes de crecimiento, desarrollo y acompañamiento del cliente interno, además de monitorear y adecuar los organigramas a las necesidades actuales para mantenerse competitivos. Merece especial atención la estructura de Ventas, cubrir el puesto vacante de Gerente y analizar el de supervisores. Actualmente el tramo de control de este es último es de 35 colaboradores de diferentes zonas lo que puede provocar pérdida de eficiencia en la administración de su equipo, recaer toda la responsabilidad sobre una sola posición y carece con quien compararse para medir la performance general, lo que podría generar a su vez una sana competencia interna. La función principal del puesto es velar por el cumplimiento de las metas, el liderazgo efectivo del equipo, gestión de conversaciones que permitan detectar y desarrollar habilidades y áreas de mejora, entrenamiento, coaching y acompañamiento cercano para motivar y potenciar resultados.

Si bien se aborda el rediseño web y de RRSS se limita a un cambio en la imagen pasando de una web institucional a una de promoción y publicidad, no obstante en línea con los avances tecnológicos y los cambios en las tendencias de compra analizados, se sugiere implementar gestión de compra digital, permitiendo que el cliente que desee ese canal pueda gestionar sus pedidos online administrando sus tiempos, disminuye costos operativos y liberando tiempo de los vendedores que puede destinarse a capturar nuevos clientes.

Por último, es fundamental acompañar las experiencias del cliente para lo cual es preciso conocerlo, cuidarlo para no perderlo, realizar acciones específicas y brindar beneficios diferenciales. También es necesario invertir dinero y esfuerzo en aquellos que son más rentables e importantes, por lo tanto, se recomienda segmentar la base bajo criterios de compra y de negocio que se definan como críticos, conociendo el valor que cada grupo genera para la organización.

Referencias

- Argentina.gob.ar. (17 de Febrero de 2020). *Ministerio de Desarrollo Productivo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>
- Argentina.gob.ar. (2020). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Derecho Fácil, Ley simple, Consumo y economía*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Ley de góndolas: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas#titulo-1>
- argentina.gob.ar. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/acceder-credito-fiscal-para-capacitacion-al-personal-de-mi-empresa>
- Boletín Oficial. (03 de Enero de 2020). *Legislación y Avisos Oficiales*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224341/20200104>
- Boletín Oficial. (03 de Marzo de 2020). *Legislación y Avisos Oficiales*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Boletín Oficial. (28 de Julio de 2020). *Legislación y Avisos Oficiales*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Prohibición de despidos y suspensiones. Prórroga.: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>
- CADAM. (07 de Septiembre de 2020). *Camara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de Información de Mercado - Indicadores de Consumo: <http://cadam.com.ar/mercados/>
- Dirección General de Estadística y Censos de Córdoba. (17 de Septiembre de 2019). *Censos, Conocé Córdoba, Fichas Departamentales*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/conoce-cordoba>
- Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. (04 de Agosto de 2020). *Datos Abiertos, Economía, Sector Comercio*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/sector-comercio>

- FAECyS. (25 de Agosto de 2020). *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios*. Recuperado el 29 de 08 de 2020, de Noticias y Comunicados: <http://www.faecys.org.ar/cavalieri-inicio-negociaciones-paritarias/>
- FAECyS. (01 de 04 de 2020). *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de Noticias y Comunicados: <http://www.faecys.org.ar/comercio-logro-un-aporte-solidario-extra-para-los-empleados-de-autoservicios-mayoristas/>
- FAECYS. (s.f.). *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Afines*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>
- Fernández Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (Novena edición ed.). Mexico: Cengage Learning.
- HILL, C. W., JONES, G. R., & SCHILLING, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (11a ed.). Cengage Learning.
- Iachetta, J. (15 de 09 de 2017). *Todo Agro*. Obtenido de <http://todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=35651>
- INDEC. (2020). *Economía, Comercio*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de Índice de producción industrial manufacturero. Junio de 2020: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_08_2061CDD61C03.pdf
- INDEC. (2020). *Economía, Comercio*. Recuperado el 29 de 08 de 2020, de Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (07 de 2020). *Economía, Precios*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de Índice de precios al consumidor (IPC): https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf
- INDEC. (18 de Agosto de 2020). *Economía, Precios*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de Precios mayoristas (SIPM): https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_08_2094BF9F5C14.pdf

- Infobae. (03 de Abril de 2020). Tendencias. *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- iProfesional. (27 de Agosto de 2020). *Economía*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de <https://www.iprofesional.com/economia/322316-como-fue-el-primer-dia-de-las-paritarias-de-comercio>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 51). Mexico: Pearson Educación.
- Municipalidad James Craik. (s.f.). *Municipalidad James Craik*. Obtenido de <https://www.jamescraik.gob.ar/?q=historia>
- Palermo, A. (29 de 05 de 2004). *La Nacion*. Obtenido de www.lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/un-ejemplo-para-destacar-de-las-alianzas-estrategicas-nid605249/>
- preciosclaros.gob.ar. (30 de Agosto de 2020). *mayoristas.preciosclaros.gob.ar*. Obtenido de <https://mayoristas.preciosclaros.gob.ar/#!/buscar-productos>
- Punta del Agua. (s.f.). *Punta del Agua*. Obtenido de <http://www.puntadelagua.com.ar>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Pozuelo de Alarcón - Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Velázquez, J. (21 de 08 de 2019). *Ambito Financiero*. Obtenido de ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/alianza-startup-apuesta-gastronomia-n5049809>

ANEXOS:

Anexo 1: Misión, Visión y Valores actuales.

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo

con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión:

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

Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Anexo 2: Datos de tráfico y posicionamiento Web

A los efectos de conocer el posicionamiento web de Redolfi y sus competidores, se analizó el tráfico de las páginas web mediante la herramienta del sitio “Similar Web”: www.similarweb.com que provee estadísticas generales siempre que la página consultada tenga una cantidad de datos que permita generarlas.

Al consultar la web www.redolfisrl.com.ar al día 28/10/2020 se observa que es tan bajo el tráfico que tiene que no figuran datos estadísticos de la misma. Se adjunta evidencia de esta y de competencia:



The image displays three screenshots from the SimilarWeb interface for the website redolfisrl.com.ar.

Top Screenshot (Septiembre de 2020): Shows the 'Posición Mundial' (World Position) section. The metrics are as follows:

Métrica	Valor
Posición Mundial (En todo el mundo)	N / A
Rango de país (Desconocido)	N / A
Rango de categoría (Desconocido)	N / A

Middle Screenshot (Sep 2020): Shows the 'Resumen de tráfico' (Traffic Summary) section. A message states: "Lo sentimos pero ... Actualmente carecemos de datos suficientes para mostrar estimaciones completas para este sitio web. Tenga la seguridad de que estamos trabajando incansablemente para proporcionar al mundo los datos más confiables sobre cada sitio web y cada aplicación. Si eres el propietario de redolfisrl.com.ar, puedes conectar Google Analytics de tu sitio, para presentar tus datos en SimilarWeb."

Bottom Screenshot (Sep 2020): Shows the 'Fuentes de tráfico' (Traffic Sources) section. A message states: "NO HAY SUFICIENTES DATOS. Lamentablemente, no tenemos suficientes datos de tráfico para este sitio web... todavía. Sabemos que las pequeñas cosas hacen que sucedan grandes cosas, así que asegúrese de volver para obtener más información una vez que este sitio web haya madurado."

redolfisrl.com.ar **COMPARAR** Sep 2020 **DESCARGAR**



NO HAY SUFICIENTES DATOS

¿Dueño del Sitio? Aquí hay algunos consejos para ti

- 1 ¿Ha intentado hablar con la prensa y los bloggers sobre su producto? Pueden ser una gran fuente de tráfico de referencias cuando publican una publicación o artículo con un enlace.
- 2 Fide a tus fans, clientes o socios comerciales que pongan un enlace a tu sitio en el de ellos.
- 3 Registre su sitio web en directorios y listados relevantes.
- 4 Mire las referencias principales de sus competidores para obtener algunas ideas de sitios web con los que podría interactuar.

redolfisrl.com.ar **COMPARAR** Sep 2020 **DESCARGAR**

Buscar



NO HAY SUFICIENTES DATOS

¿Dueño del Sitio? Aquí hay algunos consejos para ti

- 1 Haga que su sitio sea compatible con SEO para asegurarse de que esté indexado por los motores de búsqueda. Mantenga la estructura de su sitio web simple, limpia y coherente para que los rastreadores indexen y clasifiquen las páginas.
- 2 Descubra cuales son los mejores 100 motores de búsqueda en Internet [aquí](#).
- 3 Piense en las palabras clave para las que le gustaría clasificar y utilícelas en todo su sitio, incluido el contenido, los títulos y las etiquetas META.
- 4 Para elegir las palabras clave adecuadas, simplemente póngase en el lugar de su usuario objetivo y piense en lo que escribiría si estuviera buscando su producto.

redolfisrl.com.ar **COMPARAR** Sep 2020 **DESCARGAR**

Social



NO HAY SUFICIENTES DATOS

¿Dueño del Sitio? Aquí hay algunos consejos para ti

- 1 Elija sus redes sociales con cuidado. Hay muchas opciones y puedes encontrar las 100 mejores redes sociales de tu país [aquí](#).
- 2 Facebook y Twitter son redes muy populares, pero si puede buscar alternativas que puedan ser más relevantes para su contenido (por ejemplo, LinkedIn podría ser más efectiva para negocios profesionales).
- 3 Si no tiene sus propias páginas sociales, aún puede asegurarse de que el contenido de su sitio se comparta en las redes sociales agregando botones sociales en su sitio.
- 4 Trabaja duro y ten paciencia: a menos que seas una celebridad, tus redes sociales necesitarán tiempo para crecer. Asegúrese de invertir tiempo y esfuerzo en mantenerlos actualizados con noticias y contenido.

redolfisrl.com.ar **COMPARAR** Sep 2020 **DESCARGAR**

Intereses de la audiencia



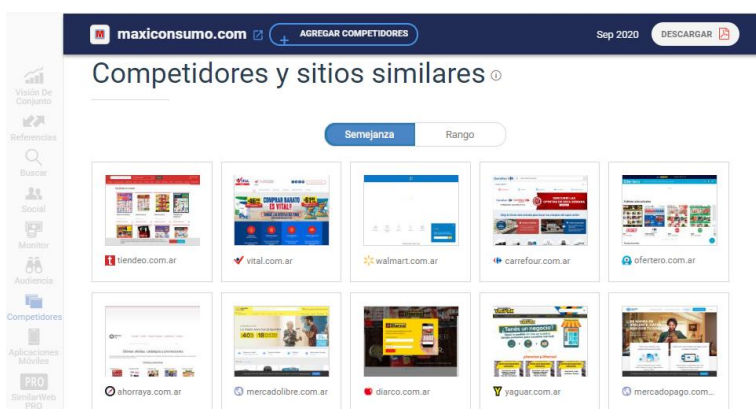
NO HAY SUFICIENTES DATOS

¿Dueño del Sitio? Aquí hay algunos consejos para ti

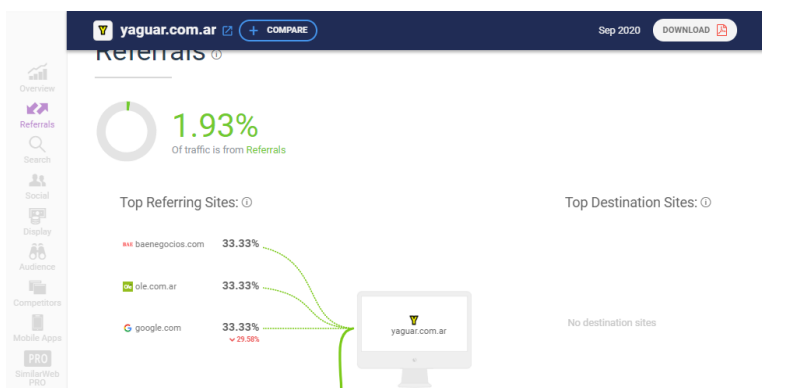
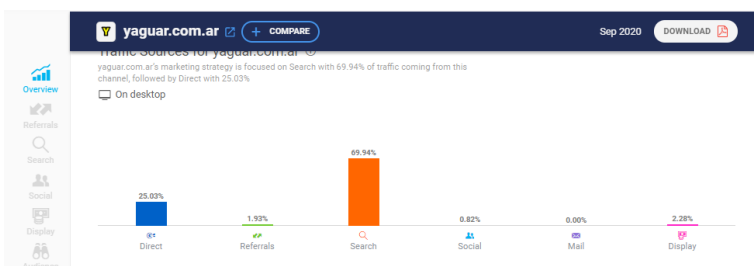
- 1 Intente investigar a competidores más grandes para que pueda averiguar en qué está interesada su audiencia potencial.
- 2 Además, al buscar competidores más grandes, obtendrá algunas ideas sobre otros sitios web visitados con los que podría asociarse.
- 3 Finalmente, obtenga algunas ideas de palabras clave mirando las etiquetas en la mente de las audiencias de sus competidores.

Datos Trafico Web de la Competencia:

<http://maxiconsumo.com/>

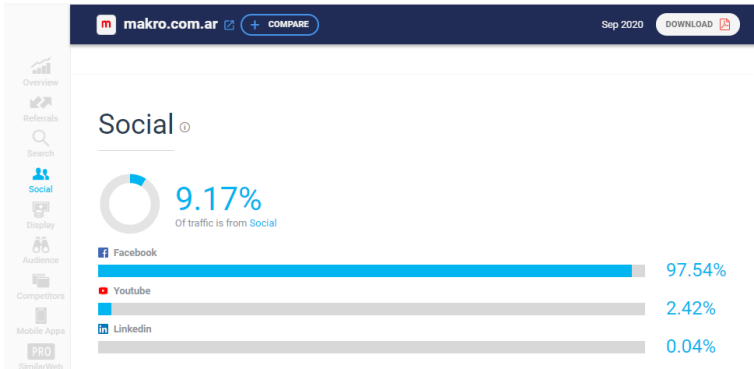
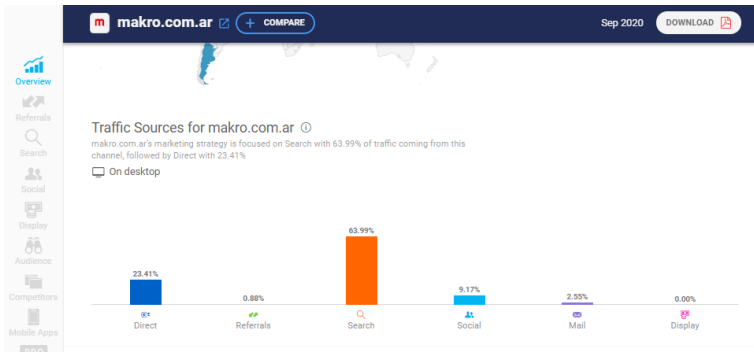


<https://www.yaguar.com.ar/>

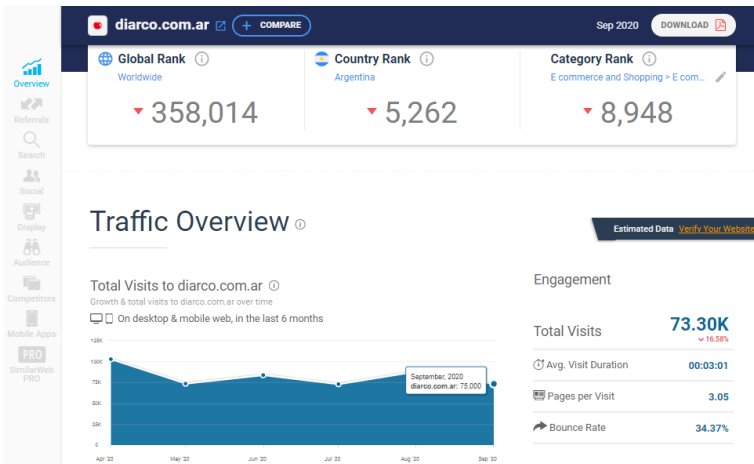


www.makro.com.ar





www.diarco.com.ar





Anexo 3: Planes de Acción

Se adjunta Excel con los cuadros antes indicados, para una mejor visualización:



Planes de
Acción.xlsx

Anexo 4: Sueldo empleado de comercio categoría D – Antigüedad Inicial (FAECYS, s.f.)

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

ADMINISTRATIVO

	D	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	E	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	F	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL
INICIAL	43.315,59		5.000,00	48.315,59	43.824,00		5.000,00	48.824,00	44.569,83		5.000,00	49.569,83

Anexo 5: Presupuesto readecuación de Software.



Mail_Solicitud
Presupuesto Actuali

Extracto:

Javier Kuc <jkuc@leantect.com>
Para: Juan Manuel Gomez <manmanuel.rosario@gmail.com>

Buenas tardes Juan Manuel!

Muchas gracias por contactarte con nosotros!

Conforme a la información recibida, estimamos **3 semanas de trabajo** para modificar el software de venta que posee actualmente Redolfi SRL para adaptarlo a los nuevos requerimientos.

Durante este período se incluyen las siguientes tareas:

- Relevamiento del negocio y del actual software de venta.
- Análisis de los nuevos requerimientos.
- Desarrollo y testing del nuevo software.
- Capacitación al usuario final.
- Implementación.

* Recursos necesarios: 1 Desarrollador Senior.

* Horas semanales: 40 hs.

* Tiempo de desarrollo: 3 semanas.

* Horas totales: 120 hs.

Total presupuestado: \$ 145.000 pesos argentinos.

Este monto incluye además 3 días de soporte a partir de la fecha en que se implementa el software en el ambiente productivo.

Quedamos a disposición para cualquier duda o inquietud.

Saludos!



Javier Kuc
QA Analyst
Mobile:+54 9 341 320-4852

Leantect

Anexo 6: Presupuesto Paneles Separadores y Divisores Térmicos para camiones

https://listado.mercadolibre.com.ar/_CustId_150986248 Recuperado 16/11/2020

The screenshot shows the Mercado Libre website interface. At the top, there is a search bar with the text "Buscar productos, marcas y más..." and a filter for "Solo de este vendedor". Below the search bar, there are navigation links for "Envíos gratis por Mercado Puntos", "Enviar a Capital Federal", "Categorías", "Ofertas", "Historial", "Supermercado", "Tiendas oficiales", "Vender", and "Ayuda". On the right side, there are links for "Creá tu cuenta", "Ingresá", and "Mis compras".


The main content area displays "Publicaciones del vendedor" with 17 resultados. The results are sorted by "Mayor precio". There are three listings visible:

- Separador Térmico Con Forzador (ctas)**: \$ 44,000. Hasta 6 cuotas sin interés.
- Separador Térmico Con Forzador Para Furgones Termicos**: \$ 40,000.
- Separador Térmico C/ Ventana (ctas)**: \$ 35,000. Hasta 6 cuotas sin interés.

At the bottom of the listings, there are filters for "Mínimo" and "Máximo".

		Divisor Térmico C/ Ventana Para Acoplados Térmicos Sinergia \$ 31.460	
		Separador Térmico Ciego (ctas) \$ 34.000 <small>Hasta 6 cuotas sin interés</small>	
		Divisor Térmico Ciego Para Acoplados Térmicos Sinergia \$ 29.645	



Anexo 7: Presupuesto Office 365

TELECOM | *FiberCorp*
Creá tu cuenta Ingresá 

Inicio
Productos
Ayuda

Microsoft 365

1 Apps for Business

 GUARDAR COTIZACIÓN  AGREGAR A FAVORITO

\$ 746 + imp. por mes

COMPRAR
AGREGAR AL CARRITO

Podés comprar o agregar al carrito de un plan a la vez.

	Exchange Plan 1	Business Basic	Apps for Business	Business Standard
CANTIDAD			1	
PRECIO	\$ 363,00	\$ 451,00	\$ 746,00	\$ 1.110,00
Mail/Contactos/Agenda/Antivirus	✓	✓	✓	✓
Capacidad de Correo	50 GB	50 GB	50 GB	50 GB
One Drive		1 TB	1 TB	1 TB
Office Online		✓	✓	✓
Office Instalable			✓	✓
Sharepoint/Yammer MS Teams		✓	✓	✓
Active Directory & MDM		✓	✓	✓
Teams		✓	✓	✓

Anexo 8: Presupuesto Rediseño Web, RRSS y posicionamiento



Mail_Solicitud
Presupuesto Redolfi

Extracto:

Milton Morgades <milton@easywebmkt.com.ar>
 Para: Juan Manuel Gomez <manmanuel.rosario@gmail.com>

17 de noviembre de 2020, 14:57

Buenas tardes

A continuación envío presupuesto por los servicios solicitados quedó a disposición por cualquier consulta adicional que surgiera sobre la propuesta

Desarrollo Web

Wordpress Institucional re-diseño + desarrollo

Implementación de Wordpress\$8000

- 6 Secciones\$10200

Comprende nueva propuesta de diseño, actualización y ajuste de contenidos.

Catálogo de empresas

Creación de catálogo con la descripción de cada empresa.....\$7000

- Carga de las empresas mencionando los productos que comercializa cada una.

- Carga de 20/25 empresas.

- Form en cada empresa consultando por la misma, recepción de la consulta vía email.

Consultas / Canales de comunicación entre cliente y vendedor

Botones y link de contacto mediante diversos canales.....\$4000

Total: \$29200

*No se incluye gastos de host, dominio, ni certificado SSL.

*No incluye carga de productos ni catálogo de productos, si quieren eso (productos/marcas con botón de contacto) también hay que definir cantidades y lo cotizamos.

*El sitio actual cuenta con una sección 'Acceder', no esta contemplada ya que desconocemos el funcionamiento.

Gestión de Redes Sociales

- Generación de contenidos semanales, exclusivos para el canal
- Diseño gráfico original base para tipos de publicaciones diferentes
- Adaptación de piezas gráficas en base al original
- Tratamiento de imágenes
- Dinámicas de información o interacción, contenidos con llamado a la acción para generar conversiones.
- No incluye apertura de canal ni moderación de comentarios

Alcance:

Hasta 5 Contenidos semanales por red + 5 stories semanales

Costo : 12.000 por mes

Gestión de Campaña Google ads

Se desarrollará una campaña de búsqueda de anuncios para que la empresa aparezca en buscadores ante búsquedas relevantes de los clientes potenciales.

Esto permite estar en el momento adecuado cuando el cliente está realizando búsquedas de nuestros productos. Se paga por clic: sólo cuando el usuario hace clic en el anuncio y se dirige a la web

Costo del Servicio : \$ 8.000

* No incluye inversión en pauta publicitaria, a definir con el cliente

Consideraciones Generales

* Validez de la propuesta 15 días

* los precios no incluyen IVA

Atte

Ing. Milton Morgades

Skype: milton.morgades | Correo electrónico: milton@easywebmkt.com.ar |

Anexo 9: Gantt



Gant_TFG_JMGome
z.xlsx

Anexo 10: Crédito Fiscal para Capacitación PyME (argentina.gob.ar, s.f.)

Si bien tiene vigencia 2020, dado que todos los años viene extendiéndose se espera misma acción en 2021:

Argentina.gob.ar

Buscar trámites, servicios o áreas

miArgentina

Inicio / Ministerio de Desarrollo Productivo / Crédito Fiscal para Capacitación PyME / Acceder a Crédito Fiscal para capacitación al personal de mi empresa

Acceder a Crédito Fiscal para capacitación al personal de mi empresa

Recibí hasta el 100% del costo de la capacitación para las y los empleados, mandos medios y gerenciales de tu empresa y obtené un certificado de crédito fiscal para pagar impuestos nacionales.

Ofrecé capacitaciones abiertas, cerradas o con asistencia de un Experto PyME para las y los trabajadores, presidente, vicepresidente y/o socios gerentes de tu empresa. Vas a recibir un reembolso de entre el 35 al 100% del costo de las actividades aprobadas, según criterios de costo por persona del proyecto presentado, presencia de mujeres en la nómina de capacitación y áreas temáticas estratégicas de capacitación. El reintegro se concretará mediante un certificado electrónico de crédito fiscal, que podés usar para pagar impuestos nacionales o transferirlo a otro CUIT.

¿Qué tipo de capacitaciones se pueden presentar?

- **Actividad abierta:** se dicta en una Institución de Capacitación reconocida, cuya oferta sea pública. Se tendrán en cuenta las actividades realizadas desde el primero de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020. No se reconocen bajo esta modalidad carreras de grado.
- **Actividad cerrada:** realizada exclusivamente para el personal de la empresa. El plazo de ejecución es de 12 meses, a partir de la pre-aprobación del proyecto.
- **Actividad de capacitación asistida:** realizada dentro de las instalaciones de las empresas a cargo de un Experto PyME, en las cuales se transmiten conocimientos prácticos con la finalidad de solucionar un problema, realizar una mejora o una innovación para la MIPyME. El plazo de ejecución es de 12 meses, a partir de la pre-aprobación del proyecto.
 - La duración máxima de todos los proyectos es de 12 meses.
 - Se admite la modalidad a distancia, previa aprobación.

¿Qué se puede financiar?

- Honorarios de las y los capacitadores.
- Honorarios de las y los expertos PyME.
- Aranceles de Capacitación.
- Aranceles de Matriculación.
- Gastos de Certificación por un máximo de \$ 9.750.
- En las capacitaciones asistidas por un Experto PyME para la certificación de sistemas de gestión de calidad de procesos y productos se financian los gastos por auditoría, certificación y pruebas de laboratorio.

Descargas

- Certificación contable (476.4 Kb)
- Modelo de Rendición de cuentas (475.1 Kb)
 - Descargar archivo
- Nota de actividad cerrada (479.7 Kb)
 - Descargar archivo
- Instructivo para cargar documentación (626.7 Kb)
 - Descargar archivo
- Grilla de actividades cerradas (77.4 Kb)
 - Descargar archivo

Anexo 11: Presupuesto Capacitaciones

Se incluye print de pantallas del costo. Control + Click sobre la imagen y deriva a link de la consultora donde se puede acceder a detalle y programa.

Curso de Neuroventas Código: 1291

FECHA SELECCIONADA

Inicio: 1 DIC

Sede Online en Vivo - Video Conferencia Zoom

Fecha de inicio: martes 1/ Dic

Fecha de fin: martes 15/ dic

Días: El curso se dictará los días martes y jueves en el horario de 18 a 21 hs. (4 clases - ver cronograma)

Duración: 12hs

Dictado por: Hernán Serrano

VALOR TOTAL DEL CURSO HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CREDITO: \$ 3030

Curso de Técnicas de Ventas: Estrategias de Ventas Código: 193

FECHA SELECCIONADA

Inicio: 5 ENE

Sede Online en Vivo - Video Conferencia Zoom

Fecha de inicio: martes 5/ Ene

Fecha de fin: jueves 14/ ene

Días: El curso se dictará los días martes y jueves en el horario de 15 a 18 hs. (4 a clases - ver cronograma)

Duración: 12hs

Dictado por: Lorena Guzmán

VALOR TOTAL DEL CURSO HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CREDITO: \$ 2580

Programa Ejecutivo en Ventas y Desarrollo Comercial Código: 292

FECHA SELECCIONADA

Inicio: 18 FEB

Sede Online en Vivo - Video Conferencia Zoom

Fecha de inicio: jueves 18/ Feb

Fecha de fin: martes 30/ mar

Días: El Programa de dictará los días martes y jueves en el horario de 19 a 22 hs. (12 clases - ver cronograma)

Duración: 36hs

Dictado por: Javier Tedesco

Director: Javier Tedesco

6 CUOTAS DE \$1930

VALOR TOTAL DEL CURSO SUSP. (DESCARGO FINANCIADO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE CREDITO - SIN INTERÉS)

1 PAGO DE: \$11580

VALOR TOTAL DEL PROGRAMA SE PUEDE FINANCIAR SIN INTERÉS CON VALOR PAGO CREDITO

FORMAS DE PAGO

6 CUOTAS SIN INTERÉS

Curso de Logística: Operativa de Depósitos

FECHA SELECCIONADA

Inicio 3 FEB

Sede Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

Hay recibos

Fecha de inicio: miércoles 3/Feb | Fecha de fin: miércoles 24/Feb

Clase: El curso se dictará los días lunes y miércoles en el horario de 19 a 22 hs. (8 clases - ver cronograma)

Duración: 18hs

Dictado por: Ricardo Ortega

VALOR TOTAL DEL CURSO HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO: \$ 3990

VALOR TOTAL ALUMNO RECIBO EN UNA HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO: \$ 3630

FORMAS DE PAGO

Curso de Técnicas de Ventas a Distancia

FECHA SELECCIONADA

Inicio 19 FEB 14

Sede A Distancia

Hay recibos

Días: Habilitado durante las 24hs | Duración: 8hs

Dictado por: Equipo Docente de Capacitar Directora Prof. Lucia Calomino

VALOR TOTAL DEL CURSO HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO: \$ 2520

FORMAS DE PAGO

Combo Cursos de Liderazgo y Coaching

FECHA SELECCIONADA

Inicio 19 FEB

Sede Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

Hay recibos

Días: Podrás elegir sobre las fechas publicadas | Duración: 1hs

6 CUOTAS DE \$2295

VALOR TOTAL DEL CURSO \$2295 ÚNICAMENTE PAGADO CON MÉRCADO PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO - SIN INTERÉS

1 PAGO DE \$13770

VALOR TOTAL DEL COMBO DE CURSOS SE PUEDE FINANCIAR SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO

Curso de Gestión de Compras y Abastecimiento

FECHA SELECCIONADA

Inicio 19 FEB

Sede Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

Hay recibos

Fecha de inicio: martes 19/Feb | Fecha de fin: jueves 4/Feb

Clase: El curso se dictará martes y jueves de 9 a 12 hs. (8 clases - ver cronograma)

Duración: 18hs

Dictado por: Estelmar Carrillo Walter Diaz Espinosa Docente

VALOR TOTAL DEL CURSO HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO: \$ 4890

crehana Aprende Cursos Gratis Comunidad Membresías Ingresar Registrarse

Curso online de Taller de técnicas de negociación

¡Iniciate en el mundo de las ventas! Conoce los tipos de negociadores y analiza cada situación para aplicar la mejor estrategia de convencimiento.

Hay recibos 488 \$/hs 3888 Estudiantes Inscríbete el 09/2020

Ana Belén Pertigones Profesora y Directora Académica

Azi 859 \$/hora 78% de éxito ¡Se oferta termina en 1 día!

Compartir ahora

Analia Mancuso <amancuso@utdt.edu>
para bcc: mí

mar., 17 nov. 12:57 (hace 2 días) ☆ ↶ ⋮

¡Hola!

Gracias por tu interés en el Programa Ejecutivo **Negociaciones Hábiles** que dicta la *Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella*.

Este programa busca que los participantes logren:

Identificar su propio estilo de negociación; entender los diferentes contextos de negociación, flexibilizando su estilo e incorporando otras habilidades;
Integrar el proceso emocional propio y el de su/s interlocutor/es en la conversación negociadora; y **Desarrollar habilidades de influencia y persuasión**, detectando tácticas manipuladoras y adquiriendo herramientas para desactivarlas.

Inicio: 15 de diciembre 2020

Cursada: Martes y Jueves de 9 a 12hs y de 14 a 17hs, 3 jornadas de 6 horas.

Utilizaremos la plataforma ZOOM para las clases.

El valor completo es de \$35.100.

Descuento: Para acceder al descuento 15% por inscripción temprana, debes enviar la solicitud de admisión hasta el 30 de noviembre.

Financiación: Si envías la solicitud antes del 20 de noviembre puedes acceder a 2 cuotas de financiación, abonando una cuota en noviembre y la segunda en diciembre.

Anexo 12: Cash Flow Proyectado en siguiente imagen. Se Adjunta Excel con detalles.



Información
financiera_Redolfi_T

Cash Flow Proyectado	2020	2021
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 433.008.686	\$ 644.749.933
Plan de acción 1	\$ -	\$ 1.000.000,00
Plan de acción 2	\$ -	\$ 4.997.968,43
Plan de acción 3	\$ -	\$ -
Plan de acción 4	\$ -	\$ 31.885.764,78
TOTAL DE INGRESOS	\$ 433.008.686	\$ 682.633.666

EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 324.867.947,93	\$ 483.728.374,46
Gastos de Comercialización	\$ 14.787.657,80	\$ 22.018.822,47
Gastos Administrativos	\$ 9.970.942,05	\$ 14.846.732,72
Gastos Financieros	\$ 51.345.706,65	\$ 76.453.757,20
Otros Egresos	\$ 1.151.615,47	\$ 1.714.755,43
Plan de acción 1	\$ -	\$ 347.210,00
Plan de acción 2	\$ 32.865,00	\$ 114.017,50
Plan de acción 3	\$ 145.831,98	\$ 1.015.310,11
Plan de acción 4	\$ -	\$ 1.900.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 402.302.567	\$ 602.138.980

UTILIDAD BRUTA	\$ 30.706.119	\$ 80.494.686
-----------------------	----------------------	----------------------

IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 10.747.142	\$ 28.173.140
---------------------------------	----------------------	----------------------

UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 19.958.977	\$ 52.321.546
---	----------------------	----------------------

Para confeccionar y calcular los resultados, se toma en consideración las siguientes premisas:

1. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 30% (Se considera ese % para estimarlo en línea con inflación actual).
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 30% (mismo criterio de consideración anterior, acompañando inflación)
4. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el BCRA en su informe de Relevamiento de Expectativas de Mercado <REM> a Octubre 2020 (Banco Central de la Republica Argentina, 2020)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Los sueldos se calculan con valores actuales por 12 meses
7. Se determina el costo de mano de obra a incorporar de acuerdo al sueldo promedio de Empleados de Comercio para la categoría D, que se enmarca en la tarea a realizar.
8. Los costos operativos se consideran dentro de "Otros costos de venta"