



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Plan estratégico comercial de A.J. & J.A Redolfi SRL rumbo al incremento de la rentabilidad, eficiencia y proyección organizacional frente a los paradigmas globales de la actualidad.

Alumno: Muñoz, Leonardo, Aldo, Agustín

DNI: 33702689

Legajo: VADM09266

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Vittar Carlos

Año 2020.

## Resumen

El sector mayorista comercial no ha sido ajeno a los impactos de la pandemia, en este marco, se presenta el siguiente reporte del caso para Redolfi S.A, empresa mayorista de la ciudad de Córdoba.

La estructura del trabajo inicia con un análisis de los factores de influencia del entorno para arribar un análisis de situación y al diagnóstico sectorial de la empresa. Para solucionar la problemática de rentabilidad de la empresa, se brindara un marco teórico que servirá de soporte a las herramientas de gestión que se emplearan para la formulación del plan estratégico que delineará objetivos para aumentar la rentabilidad elevando el crecimiento a un 15% para diciembre de 2023. La propuesta consistirá en el desarrollo de un plan estratégico sustentado en planes de acción, con sus respectivos presupuestos e indicadores que proyectaran la viabilidad económica del plan con un ROI del 298% a través de un horizonte de planeación a 3 años. La implementación consistirá en la reingeniería de los procesos de la cadena de valor, mediante el desarrollo de las áreas administrativa, financiera y comercial, a fin de reducir costos y aumentar ventas mediante la penetración en el mercado e-commerce y lograr proyección nivel nacional. Finalmente, el trabajo concluye con recomendaciones para lograr la eficiencia empresarial mediante el empleo de las herramientas de planeación.

*Palabras claves: Pandemia, plan estratégico, rentabilidad, reingeniería, costos, e-commerce.*

## Abstract.

The commercial wholesale sector has not been immune to the impacts of the pandemic, in this context, the following case report is presented for Redolfi S.A, a wholesale company in the city of Córdoba.

The structure of the work begins with an analysis of the factors of influence of the environment to arrive at an analysis of the situation and the sectorial diagnosis of the company. To solve the profitability problem of the company, a theoretical framework will be provided that will support the management tools that will be used for the formulation of the strategic plan that will outline objectives to increase profitability, raise growth to 15% by December 2023.

The proposal will consist of the development of a plan based on action plans, with their budgets and indicators that will project the economic viability of the plan with an ROI of 298% over a 3-year planning horizon. The implementation will consist of the reengineering of the value chain processes, through the development of the administrative, financial and commercial areas, in order to reduce costs and increase sales by penetrating the e-commerce market and achieving national

projection. . Finally, the work concludes with recommendations to achieve business efficiency through the use of planning tools.

Keywords: Pandemic, strategic plan, profitability, reengineering, costs, electronic commerce.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<i>Palabras claves</i> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción:</b> .....	7
<b>Análisis de la situación:</b> .....	11
Análisis del contexto:.....	11
<i>Análisis externo PESTEL</i> .....	11
Político: .....	11
Económico:.....	12
Social:.....	12
Tecnológico: .....	13
Ecológico:.....	13
Legal:.....	14
Análisis micro entorno:.....	15
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i> . .....	15
Poder de negociación con los clientes .....	15
Rivalidad entre competidores .....	16
Amenaza de nuevos competidores entrantes: .....	16
Poder de negociación de los proveedores .....	17
Amenaza de Productos Sustitutos .....	17
<i>Análisis Interno:</i> .....	18
<i>Cadena de valor:</i> .....	18
Actividades primarias:.....	18
Logística interna.....	18
Logística externa: .....	19
Marketing y ventas .....	19
Servicios: .....	19
Acciones secundarias o de apoyo.....	20
Infraestructura de la organización: .....	20
Dirección de recursos humanos:.....	20
Desarrollo de tecnología: .....	20
Compras:.....	20
Estructura organizacional: .....	21
<i>Nivel corporativo:</i> .....	21

<i>Misión:</i> .....	21
<i>Visión:</i> .....	22
<i>Valores</i> .....	22
<i>Nivel estratégico:</i> .....	22
<i>Diagnostico organizacional – FODA:</i> .....	24
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera:</i> .....	25
<i>Análisis de Mercado: Matriz BCG.</i> .....	25
<b>Marco Teórico</b> .....	28
<b>Diagnóstico y discusión:</b> .....	31
<b>Propuesta de aplicación:</b> .....	34
Objetivo General.....	34
Estrategias: Estrategia de diferenciación por la tecnología, y liderazgo en costo.....	34
Fundamentación del Objetivo General.....	34
Objetivos específicos: .....	35
Estrategias .....	35
Fundamentación del objetivo.....	35
Estrategias .....	35
Fundamentación del objetivo:.....	35
Estrategia .....	35
Fundamentación del objetivo.....	35
Estrategia: .....	35
Fundamentación del objetivo.....	35
Estrategia: Diferenciación. ....	35
Fundamentación del objetivo.....	36
Planes de Acción a desarrollar:.....	37
Plan de Acción 1: .....	37
Plan de Acción 2: .....	38
Plan de Acción 3: .....	38
Plan de Acción 4: .....	39
Marco de tiempo para la implementación del proyecto mediante diagrama de Gantt: .....	41
Las cotizaciones para poner en marcha el plan de acción consistirán en: .....	42
Resultados de las métricas de viabilidad financiera del proyecto:.....	46
<b>Conclusiones:</b> .....	47
<b>Recomendaciones:</b> .....	48
Nuevas discusiones: .....	48
<b>Bibliografía:</b> .....	50

<b>Anexos:</b> .....	55
----------------------	----

## Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Diagnostico Organizacional - FODA. ....	24
Ilustración 2- Datos para realizar Matriz BCG.....	25
Ilustración 3 - Matriz BCG.....	26
Ilustración 4 - Plan de acción 1. ....	37
Ilustración 5 - Plan de acción 2. ....	38
Ilustración 6 - Plan de acción 3. ....	38
Ilustración 7 - Plan de acción 4 ....	39
Ilustración 8 - Diagrama de Gantt ....	41
Ilustración 9 - Presupuestos.....	42
Ilustración 10 - Flujo de fondos.....	44
Ilustración 11 - Métricas de viabilidad financiera del proyecto ....	46
Ilustración 12 –Anexo 1 - Organigrama de Sucursales.....	55
Ilustración 13-Anexo 2- Organigrama Centro de James Craik.....	55
Ilustración 14 - Anexo 3 - Presupuesto de Sistema de gestión para pymes y comercios.....	56
Ilustración 15 - Anexo 4- Presupuestos Sueldos de Desarrollador de Software.....	56
Ilustración 16 - Anexo 5- Sueldos de Gerente.....	57
Ilustración 17 - -Anexo 6- Sueldo de Gerente Comercial.....	57
Ilustración 18 - Anexo 6 - Sueldo Gerente Comercial.....	58
Ilustración 19 - Anexo 7 - Sueldo de Analista Comercial.....	58
Ilustración 20 -Anexo 8- Notebook Cloud Lenovo ....	59
Ilustración 21 -Anexo 9- Escritorio Home Office ....	59
Ilustración 22 -Anexo 10- Sueldo de Lider de Proyecto.....	60
Ilustración 23 - Anexo 11- Sueldo de Analista Funcional ....	60
Ilustración 24 -Anexo 12- Apple IMAC .....	61
Ilustración 25 -Anexo 13- Diseño Web Profesional .....	61
Ilustración 26 -Anexo 14- Anuncios Facebook .....	62
Ilustración 27 -Anexo 14- Anuncios Facebook.....	62
Ilustración 28 -Anexo 15- Sueldo de Gerente Recursos Humanos.....	63
Ilustración 29 -Anexo 16- Sueldo de Administración de Oficina.....	63
Ilustración 30 -Anexo 17- Curso Liderazgo y Coaching de Equipos .....	64
Ilustración 31 - Anexo 18- Cueso a distancia de Atención a clientes en Redes Sociales CRM .....	64
Ilustración 32 - Anexo 19 - Flujo de Fondos.....	65
Ilustración 33 - Anexo 20 - Información de Estado Contable de Redolfi S.R.L e Inflaciones estimadas para flujo de fondos.....	65
Ilustración 34 - Anexo 21 - Premisas.....	66
Ilustración 35 - Anexo 22 - Planes de acción presupuestados.....	67

## **Introducción:**

El presente trabajo propone brindar ideas a la luz de conceptos y herramientas estratégicas que basadas en autores disciplinares, servirán de aporte a la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL y a sus directivos en virtud de desarrollar un modelo de planificación y gestión estratégica para hacer frente a su principal problemática financiera que es la pérdida de rentabilidad económica y posición competitiva, lo cual le ha impedido posicionarse como una empresa líder en el mercado. En efecto, una planificación estratégica competitiva le permitirá fomentar habilidades de adaptación, innovación y desarrollo a fin de transitar con eficiencia las contingencias que el contexto actual exige en virtud de lograr el crecimiento, la competitividad, diferenciación y sustentabilidad de la empresa. En este orden de ideas, se propone a la empresa implementar una estrategia de diferenciación en base a sus servicios que permita aumentar su valor y mejoren la calidad percibida por el cliente, como así también, lograr un posicionar su imagen aprovechando fortalezas como su trayectoria y el compromiso de su capital humano para enfocarse en llevar a cabo una exitosa misión empresarial frente a la volatilidad y la adaptación a los cambios que los paradigmas comerciales hoy exigen enfocándose en el crecimiento del negocio, el desarrollo y penetración en nuevos mercados como visión empresarial a futuro. Sumado a la problemática económica que atraviesa la empresa , la pandemia actual, cambia los paradigmas comerciales y Redolfi tiene el desafío de adaptarse con flexibilidad a los cambios que la realidad global presenta, ello puede implicar dos respuestas: quedarse varados en este naufragio colectivo que la pandemia trajo o adaptarse al cambio y desafíos que esta “nueva era” presenta y tomarlo una nueva oportunidad de negocio para cumplir los objetivos competitivos empresariales en vistas al crecimiento de su rentabilidad, al desarrollo y sustentabilidad de la empresa.

En vistas al desarrollo de la calidad, gestión y managment de la empresa, se presenta a continuación el siguiente reporte del caso realizando una planificación estratégica para la A.J. & J.A Redolfi SRL, empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del País, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina la cual comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas contando además con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Desde 1959 los Hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi iniciaron sus pasos en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, con un negocio de cigarrería, bazar y librería que se fue expandiendo a través de los años hasta el año 1990 donde se logra constituir la nueva sociedad como Alonso J. Y José A. Redolfi S.R.L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa

madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Con el paso del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de producto alimenticios, con una ubicación estratégica que favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 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. ° 10.

Como ya es de público conocimiento, en el marco del aislamiento preventivo y obligatorio por la pandemia de coronavirus COVID-19 las empresas se encuentran con la obligación de adaptar su organización al nuevo contexto para poder sobrellevar sobre los efectos de esta pandemia y teniendo en cuenta que desarrolla una actividad esencial, es probable que Redolfi haya tenido que cursar ciertas acciones con obligatoriedad para continuar operando entre las que se puede mencionar: el permiso de circulación, tanto para sus empleados que concurren a la planta como para sus distribuidores de mercadería, como así también, lidiar con medidas como la restricción de circulación inter zonal debido a que hay provincias como San Luis, por ejemplo, que cerraron sus fronteras.

Las empresas que han empleado un Planeación Estratégica con eficacia, han desarrollado un modelo de negocio que les ha permitido sobresalir, atraer y satisfacer más clientes y competir con éxito para el logro de sus objetivos: Stephen Robbins, en su libro “Administración” pone como ejemplo una antecedente teórico respecto a la empresa Wal-Mart , que ha sobresalido utilizando con eficacia la administración estratégica como modelo de negocio el cual, como lo indica el autor, parte de dos incógnitas: (1) si los clientes valorarán aquello que provee la empresa y (2) si ésta puede generar ingresos económicos a partir de su actividad y en el cual las funciones gerenciales a retroalimentar son planear , organizar, dirigir y controlar” (Robbins & Coulter, 2014, págs. 240-241). Continúa el autor señalando que la prosperidad o el fracaso de las empresas, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno, se atribuye a partir de la investigación a que hay una relación positiva entre la planeación y el desempeño “utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar el trabajo de la fuerza laboral en aquello que, de acuerdo con los objetivos corporativos, tiene mayor relevancia”.

Como otro antecedente de campo, se puede citar a una pyme denominada “La Casa del Café” donde nunca se había realizado un plan estratégico, el gerente señala: “. El plan estratégico que culminamos hace menos de dos años nos ha servido para tomar importantes decisiones estratégicas para el futuro de nuestra empresa y, por citar una, de él se ha derivado la puesta en marcha de un nuevo negocio que hemos desarrollado en alianza estratégica con otras empresas, como es Destino Cafetero, enseña creada para la explotación del negocio de coffee shop ».JUAN ANTONIO



ARMENDÁRIZ, Gerente de Juan Iriondo, S.A. (La Casa del Café) (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, págs. 20-21)

Se puede mencionar también a otra empresa que logro crear valor a través de una estrategia innovadora a partir del desarrollo tecnológico fue la empresa norteamericana JVC para triunfar en el sector de desarrollo de video VHS el cual desato una fuerte competencia con empresas como Philips que comercializó el sistema de vídeo 2000, y la empresa norteamericana JVC, que comercializó el sistema de vídeo VHS, que fue el que finalmente triunfó. El principal acierto de la empresa JVC, señala el autor, “consistió en que identificó mejor que sus competidores cuál era el principal problema estratégico e implementar una estrategia basada en la apreciación de las principales variables del entorno específico y en crear, al mismo tiempo que sus competidores, unas competencias que le permitieron introducir con rapidez la innovación en el mercado.” (Hidalgo Nuchera, , León Serrano, & Pavón Morote, 2013, pág. 91)

Otra compañía que sostiene su éxito gracias a su estrategia de diferenciación es Mercedes Benz, se diferencia en el mercado por el nivel de conducción y dirección de sus vehículos y los ofrece en distintas versiones a diferentes mercados (para el transporte de carga, de personas, autos de lujo etc.). En misma sintonía, Toyota, otra importante compañía que desarrollo una estrategia de “creación de valor al cliente ofreciéndole algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía” según lo señala el autor en su libro. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, 2008, , pág. 140)

Andrés Oppenheimer en su libro ¡Crear o morir! Señala el caso de éxito de Josep Guardiola i Sala, conocido como Pep Guardiola, es un exfutbolista y exitoso entrenador español “EL MOTOR DE MI PROFESIÓN: SEGUIR UN PLAN” Para Guardiola, como debería ser para cualquier empresa, la planeación es fundamental. Hay que tratar de no dejar nada al azar, “Planear un día antes cómo hacerlo y transmitir a tu gente cómo hacerlo es el motor de mi profesión”, explica Guardiola” (Oppenheimer, 2014, pág. 101).

Comprender la importancia de por qué implementar en la empresa un modelo de negocio basado en la planeación estratégica será principal el objetivo de todos los integrantes que forman el equipo Redolfi, de manera tal que, si se quiere que el trabajo del grupo sea efectivo para la consecución de sus objetivos, cada integrante debe conocer lo que se espera de su función para lograrlos. De esta manera se llevará a cabo un análisis de situación de la industria mediante el uso de herramientas analíticas como PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales); las 5 Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor y el organigrama de la empresa para abordar a un enfoque de planeación estratégica basando en seleccionar la misión

y las decisiones a llevar a cabo para la resolución de los problemas y el logro de los objetivos esperados.

## **Análisis de la situación:**

Frente a los desafíos y cambios de paradigmas que el contexto actual presenta, el sector económico y comercial no permanece ajeno, lo cual genera a las empresas repensar su misión y visión empresarial. En este marco se deberá lograr el objetivo económico de conseguir incrementar su rentabilidad de manera equivalente por sobre la venta, y para ello, desarrollar un plan estratégico comercial, el cual inicia a partir del siguiente análisis de situación.

Análisis del contexto:

### *Análisis externo PESTEL*

Con el objetivo de analizar la situación actual de la compañía y evaluar los factores de influencia de la industria que impactarán en el rumbo estratégico y operativo de la empresa durante el periodo 2021 a 2023 se empleará la herramienta denominada PESTEL, según el acrónimo “(Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) será útil para guiar la observación de los diferentes aspectos de la industria que impactan positiva o negativamente a la empresa, permitiendo entender el comportamiento del entorno y su interacción, de esta manera, apalancando una mejor toma de decisiones y la formulación de objetivos más acertados e inteligentes” (Hurtado Casas, 2019).

Político:

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, en efecto, “el Gobierno nacional dispuso la adopción de nuevas medidas con el fin de mitigar su propagación e impacto sanitario emitiendo (Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020) DNU, con el objeto de ampliar la Emergencia Sanitaria y disponer la adopción de medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus”. (Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020, 2020). La crisis sanitaria causada por la COVID-19 llegó a Argentina en un momento de fragilidad económica, política y social. El Gobierno se encontraba en proceso de renegociar su deuda pública, que alcanzó niveles insostenibles; el país enfrenta serias dificultades para cumplir con el pago de sus deudas como había sido acordado. En efecto, el gobierno emitió políticas de estímulo fiscal y monetario, así como el apoyo financiero a las empresas de los sectores más afectados, permiten estabilizar la economía y el empleo, al igual que la demanda y el consumo, y estimular su recuperación una vez que se ponga freno a la pandemia.

En la actualidad, las empresas cursan un proceso post pandemia, donde se plantean nuevos paradigmas en políticas de salud, educación, transporte, comercio, con variables que influyen en los

cambios de hábitos del consumidor. El 20 de julio de 2021 el gobierno nacional emitió políticas para apoyar la continuidad de los negocios y de las actividades comerciales de los sectores más afectados, especialmente las pymes como el REPRO 2 (programa de recuperación productiva), (argentina.gob.ar, 2021), para disminuir la carga salarial de los empleadores.

#### Económico:

En relación a los factores económicos será necesario para la empresa sostener una política de precios alineada y ajustada a la inflación, la cual es una variable macroeconómica activa e inestable en nuestro país y sobre la cual la empresa no posee ninguna clase de control.” Esto ocurre en un contexto de crecimiento económico negativo y un alto nivel de inflación –con una variación interanual del 50,3 % registrada en febrero de 2020 (INDEC, 2020)” (Mourello & Lopez, 2020) y un 51 % proyectada para 2021, que introduce presión a las empresas, y en este caso a las de rubro mayorista dada la volatilidad de los precios. Otro punto significativo a considerar es el nivel de demanda del consumidor en función a los cambios de hábitos de consumo que generó la situación de pandemia, mas propiamente, aislamiento social, lo cual ha producido un notable aumento en la demanda de insumos relacionados a la higiene, limpieza y variados productos de consumo doméstico (muchos los mencionados son comercializados por el sector mayorista) entre los cuales se pueden destacar productos que encabezan el ranking del top ten de los artículos más vendidos en forma electrónica lo completan el alcohol en gel, alcohol líquido, artículos de limpieza, suplementos alimenticios, pañales, entre otros, con lo cual puede significar para la empresa una potencial oportunidad de venta y de incorporación de nuevos clientes “En el ranking de los rubros más demandados lo encabeza la salud y equipamiento médico: los pedidos de alcohol en gel, barbijos, termómetros y antibacteriales se incrementó 300%. Por detrás figura el consumo masivo y alimentos (164% de suba)” (Diario clarin.com, 2020).

Cabe mencionar ciertos aspectos económicos que van a verse impactados luego de esta crisis del COVID-19 como: un alto impacto en el PBI de, al menos 4 puntos durante el año (The Economist, 2020), un alto impacto en el desempleo, la probabilidad de quiebra de muchas empresas lo que debe alertar al sector mayorista a fin de rever sus relaciones comerciales con proveedores, clientes, competidores o aliados estratégicos.

#### Social:

Haciendo énfasis en el factor social se puede mencionar que la actividad de la distribuidora está orientada a clientes de todos los estratos sociales, abarcando de la más baja a la más alta, ya que comercializa productos alimenticios y de primera necesidad para las personas, abasteciendo desde

pequeños almacenes, despensas, hasta grandes cadenas de supermercados y mayoristas. El efecto pandemia modificó los hábitos de consumo y ciertos aspectos sociales que influirán en la empresa. Se empezarán a delinear nuevas formas de trabajo “home office”. El sector gastronómico por ejemplo fue duramente afectado, donde surge la necesidad de readaptar a las nuevas normas el modelo de negocio, como por ejemplo el crecimiento del modelo delebery y la cocina en casa. Otro el efecto post pandemia será el desempleo masivo y la reinvención de los puestos laborales, según la OIT se perderán millones de empleos en el mundo, principalmente el sector hotelero, alimentación, inmobiliario, administrativo y comercial, lo cual obligará a la empresa a una reingeniería de puestos , para lo cual será crucial la capacitación y el desarrollo personal en el uso y empleo de las nuevas herramientas digitales, como redes sociales que sirvan para la comunicación y comercialización como evaluación e inserción al campo laboral de las nuevas generaciones millennials o centennials.

#### Tecnológico:

Un factor de crucial relevancia en este contexto es el de índole tecnológica, ya que la pandemia aceleró el desarrollo tecnológico de una manera impensada, lo cual genera nuevas tendencias en los negocios y demanda con urgencia para la actualidad la implementación de tecnologías emergentes, principalmente en el caso del sector mayorista que está enmarcada como actividad esencial. Los consumidores, por ejemplo, imposibilitados de trasladarse por las medidas del DNU, se sirven de las herramientas informáticas como, redes sociales, App (aplicaciones) y sitios web para poder consumir sus compras de manera remota, desde su casa, en efecto, el aumento de la demanda y la publicidad digital ha tenido un notable crecimiento durante la era de la pandemia. En contraste, la empresa deberá acelerar el proceso de adopción de herramientas tecnológicas, para poder obtener información y comercializar de manera ágil y eficiente. La aplicación de la cuarentena y de la modalidad home office dejó expuestas muchas debilidades en infraestructura y conectividad en los hogares, lo cual demanda la necesidad de nuevas y mejores infraestructuras para la conexión a internet y favorecer el trabajo remoto.

Cabe mencionar el beneficio que el Ministerio de Desarrollo Productivo ofreció para brindar “Asistencia digital a pymes.”, junto a cámaras de empresas de software y empresas privadas, asistencia tecnológica y digital a pymes para que puedan afrontar la situación de teletrabajo. (argentina.gob.ar, 2020)

#### Ecológico:

Como factor ambiental se debe tener presente que son muy valoradas las empresas caracterizadas por tener un desarrollo sustentable, principalmente en la etapa post pandemia donde se ha tomado mayor conciencia del cuidado responsable del medio ambiente, para ello Redolfi puede

aplicar protocolos sustentables de reciclado, reutilización o reducción de consumo, como por ejemplo lo hizo la franquicia “infopan”, “que promueve el reemplazo de las bolsas de pan hechas de plástico por otras de papel con avisos, vio crecer su negocio a partir de la pandemia. Rodrigo Dos Santos, uno de los socios fundadores cuenta que “en estos meses de aislamiento social sumaron 15 franquiciados nuevos en Argentina y 3 en Colombia”. Sustituimos 500 bolsas de plástico mensuales por las de papel, que son más sustentables” (Ensinck, 2020, págs. Protocolos Sustentables, Revista pymes). Es un ejemplo de cómo la empresa podría implementar publicidades externas (destacando ofertas, promociones, campañas de concientización ambiental) en sus bolsas de papel, o de tela.

Con el aislamiento preventivo y obligatorio, no queda ajena la seguridad y el cuidado de las personas ya sea los clientes externos como los colaboradores que integran la empresa, hay que sostener con rigurosidad los protocolos de distanciamiento social, el uso de tapabocas y circulación dentro como fuera de la empresa, lo cual demanda políticas de concientización y tratamiento de desechos dado el incremento de residuos patológicos como barbijos y tapabocas.

Legal:

En relación a los factores Legales la industria mayorista se enmarca bajo la normativa municipal, provincial y nacional, cumpliendo con ellas en la medida que le compete siendo una pequeña y mediana empresa (Pyme). “Es importante mencionar que por medio de la resolución 154/2018, se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evaluación reciente de los mismos” (Nuevas categorías para ser PyME Publicada en el Boletín Oficial , 2018).

El Gobierno estableció ciertos aspectos legales que impactan en las empresas a través de medidas paliativas para estimular la actividad de las pymes a fin de sobrellevar las consecuencias de esta crisis sin precedentes. Se emitieron políticas de estímulo fiscal y monetario, así como el apoyo financiero a las empresas de los sectores más afectados otorgando apoyo financiero a través de créditos, mediaciones, refinanciamientos y otras herramientas, lo cual contribuye a afrontar las restricciones de liquidez que sufren los sectores más afectados, especialmente las pymes.

Se estableció el “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción” (ATP). En el primer caso, el Estado paga al trabajador parte de su salario; en el segundo, se compromete como garante de créditos a tasa cero que contarán con un período de gracia de 6 meses y podrán abonarse en, como mínimo, 12 cuotas fijas sin intereses. Se sugiere remitirse al anexo para ver información más detallada sobre el tema” (Boletín oficial Gobierno de la Nación (ATP), 2020).

Otro de los puntos apunta a los estímulos al consumo a través de la fijación de precios y facilidades de pago. Además de la fijación de un precio máximo durante 30 días de un conjunto de productos alimenticios, de higiene personal, medicamentos e implementos médicos, el Gobierno

anunció la renovación por seis meses más y la ampliación a las compras online del programa Ahora 12, que permite a los consumidores pagar en hasta 18 cuotas a un interés muy bajo o directamente sin interés. También se puede mencionar la protección de los trabajadores en el lugar de trabajo que incluyen todas aquellas medidas que permiten a los trabajadores continuar con su actividad reduciendo al máximo el riesgo para su salud empleando medidas de distanciamiento social, equipos de protección adecuados (en especial para trabajadores en contacto con otras personas), procedimientos de higiene, entre otras, impulsadas desde comités tripartitos. El Convenio de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155), detalla los derechos y las responsabilidades de empleadores y trabajadores para reducir al mínimo los riesgos profesionales. Promover modalidades flexibles, como el trabajo remoto y/o la reducción de la jornada laboral sin afectar la remuneración. Además, el fomento del trabajo remoto: el Gobierno argentino autorizó a todos los trabajadores del sector público nacional en cualquiera de las modalidades de contratación a trabajar desde sus domicilios, a excepción de aquellos que prestasen servicios esenciales como en el caso de la actividad mayorista. También, se recomendó a las empresas del sector privado que trabajasen con la mínima cantidad de empleados y que adoptaran medidas para hacerlo a distancia. La pandemia aceleró cambios importantes en los procesos legales de las empresas, como la implementación de la firma digital, además hubo que reinterpretar de manera urgente normativas vigentes lo que obliga a las empresas a readaptar sus normativas contractuales, ambientales, de propiedad intelectual, seguridad e higiene, entre otros acelerando los procesos de transformación digital.

Análisis micro entorno:

*Las 5 fuerzas de Porter.*

Para que los gerentes puedan definir el nivel competitivo de la empresa Redolfi dentro de la industria mayorista y lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la administración estratégica, deberán emplear los conceptos que brinda el académico Michael Porter, realizando de un análisis basado en el modelo de las cinco fuerzas de influencia. Ello permitirá comprender las reglas de la industria y posicionar a Redolfi dentro de la industria mayorista diseñando estrategias competitivas para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Poder de negociación con los clientes

En el caso del Poder de negociación de los clientes, los consumidores cuentan con la alternativa de poder comprar productos de marcas blancas. La marca blanca es una línea de productos genéricos que el minorista vende bajo su nombre. Es decir, estas mercancías se comercializan

usualmente bajo el logo de un establecimiento comercial. En otras palabras, cuando hablamos de una línea blanca nos referimos a aquellos artículos que el distribuidor, como lo es un supermercado, ofrece con su propio distintivo. “Estos productos se caracterizan porque el envase y diseño es simple. Además, el precio y la calidad del bien es relativamente inferior en comparación al resto del mercado.” (Roldán, 2020). El mercado online, representa una amenaza ya que ha generado un gran mercado de compradores adjudicando poder al cliente mediante abundantes y variados beneficios, concesiones, como información variada, precio, facilidades de pago, etc.

#### Rivalidad entre competidores

Con respecto a la rivalidad entre los competidores de Redolfi, ya sea en el ámbito mayorista o minorista, en este contexto de pandemia han aumentado los competidores a través de la venta online formal (generada por los comercios y el e-commerce) e informal (a través del mercado negro) ello puede representar una amenaza ya que genera competencia desleal debido a la falta de regulación del mercado online.

#### Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Con el boom de del comercio virtual en cuarentena se ha potenciado el ingreso de nuevos competidores al mercado. Las nuevas reglas de la vida cotidiana han llevado a una acentuada expansión de las transacciones electrónicas que ya tenían una tendencia creciente en los últimos años.

En los primeros 6 meses del año 2020, el e-commerce en la Argentina facturó \$ 314. 602 millones de pesos, lo que representa un incremento del 106 % con respecto al mismo período 2019. La cámara de comercio Electrónico destaco que en Argentina durante 2019 creció un 76% la facturación del comercio electrónico, con una facturación de \$403.278 millones, el 90 % de los adultos argentinos c conectados ya compró online alguna vez. Representa 18,3 millones de personas y el 78% de las ventas se realizó a través de tarjetas de crédito. Cada vez los clientes se muestran más activos en el e-commerce. (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2020).

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) indico en su revista que tanto supermercados y mayoristas como farmacias tuvieron un incremento en sus ventas, esto solo fue el principio. Más allá de los rubros vinculados a productos necesarios para mantener alejado al virus de casa (barbijos, lavandina, alcohol, alcohol en gel, entre otros) y los proveedores de víveres, con el correr de los días aparecieron nuevos sectores que incrementaron sus ventas, como, por ejemplo, sucedió con algunos dispositivos electrónicos. Pero el verdadero cambio que trajo aparejada la vida en casa, no tiene que ver con qué se compra sino con cómo se compra. En estos meses, se aceleró una tendencia que venía imponiéndose desde hace tiempo y que parece haber llegado para quedarse: el boom del e-commerce y los e-shoppers. Por su parte, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico



(CACE) informó que el comercio electrónico en el país creció un 30% en estos últimos meses, lo que hubiera tardado en crecer en dos años.

Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE, coincidió: “En la Argentina, el inicio de la gran expansión del *e-commerce* se dio tras la implantación del aislamiento social, preventivo y obligatorio que comenzó el 20 de Marzo. En una primera instancia, los compradores buscaban productos en segmentos de consumos esenciales, como farmacia, alimentos e higiene. Desde principios de Abril aparecieron nuevos patrones de comportamiento del consumidor que aceleran el tráfico y las ventas de forma transversal, llegando a todos los sectores. Nuevas categorías comenzaron a mejorar sus registros durante las últimas dos semanas. Entre ellas se destacan: moda y tecnología”. (CADAM (Camara Argentina de Distribuidores y Autosrvicios Mayoristas), 2020).

La gravedad de la amenaza de nuevos competidores dependerá de la debilidad de las barreras, y en el comercio electrónico aún existe un gran vacío legal.

#### Poder de negociación de los proveedores

Frente al programa de precios cuidados, se genera una tensión entre las negociaciones entre las cadenas de supermercados y los proveedores. Las cadenas de supermercados miran con preocupación las listas de precios que están llegando desde sus proveedores. Por un lado, sienten la presión de los inspectores de la Secretaría de Comercio y la AFIP, que velan porque se cumpla con el programa de precios máximos.

“Natalio Grinman, el secretario de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), comentó lo ocurrido a un supermercadista del interior que lo llamó hace unos días para presentarle el caso de que “el Gobierno le pedía que vendiera una paquete de azúcar a \$51 y su proveedor se lo dejaba a \$54”. “Es verdad que está pasando esto...”, dijo el empresario quien forma parte del grupo de consulta del Gobierno en lo relacionado a cómo administrar las posibles flexibilidades a la cuarentena.” (Ambito/ Se tensa relación supermercados-proveedores, 2020).

#### Amenaza de Productos Sustitutos

Mucha gente compra desde su casa a través de páginas web y redes sociales con lo cual se incorporan nuevos productos con características pre-elaboradas o ya listas para la mesa. Prueba de ello es que la inteligencia de las redes sociales se enfoca cada vez más al entendimiento del cliente. Hacer que este tipo de inteligencia sea parte integral de tus herramientas de investigación te dará un panorama más completo sobre tus consumidores y te ayudará a descubrir información sobre ellos que sería imposible encontrar con métodos tradicionales.

Así como también, dentro de Córdoba ha tenido un notable crecimiento la compra de alimentos a través de la marca “pedidos ya”, lo cual le permite al vendedor comprar el su pedido en cualquier cadena de supermercados, o casa de comidas.

“Según el informe Indicadores de Consumo, Inversiones y Crecimiento, de la consultora Claves, las medidas que se tomaron para disminuir la circulación de personas y el aislamiento social, preventivo y obligatorio modificaron las pautas de consumo de la sociedad argentina. Mientras que las ventas en supermercados y mayoristas se mantuvieron en positivo, creciendo un 5,1% y un 4,2% respectivamente en el mes de Mayo; los centros comerciales, canal enfocado más en el retail indumentaria, prácticamente no tuvo ventas. El estudio sostiene que este comportamiento de los compradores, de abastecerse de comida, comenzó como algo preventivo: las personas querían stockearse de alimentos para pasar la cuarentena en casa. Pero que, con la extensión de las medidas, llegaron los cambios de hábitos. A la compra de insumos de marzo y Abril, se sumaron dos rubros en Mayo: electrónica y artículos para el hogar. Ante la imposibilidad de salir de sus casas, los compradores se centraron en mejorar sus días dentro de sus propias burbujas y, de repente, los gadgets para la casa se volvieron vedettes de la cuarentena; también los productos relacionados con la limpieza y los sanitizantes se volvieron indispensables. También aumentó la demanda, y los precios, de productos estacionales, entre ellos, las frutas y verduras. Además, al pasar más tiempo en casa, al menos en los primeros meses, disminuyó la compra de comidas preparadas y, en su lugar, la gente comenzó a experimentar en las comidas caseras.” (CADAM Revista Digital, 2020, págs. 18-20)

Será asertivo poder medir la intensidad de las presiones competitivas de la industria mayorista para desarrollar una planeación estratégica en función de este análisis ubicando las oportunidades comerciales como segmentos de mercados disponibles para potenciar su actividad comercial como alertar las amenazas de ambientes hostiles para competir donde la rivalidad sea intensa como lo es en la actualidad el boom del comercio virtual, las desregulaciones para el ingreso de nuevos competidores, pero a su vez aprovechar sus fortalezas y oportunidades comerciales penetrando segmentos disponibles por ejemplo, para desarrollar una estrategia competitiva que le otorgue una mayor rentabilidad a la empresa.

*Análisis Interno:*

*Cadena de valor:*

*Actividades primarias:*

Logística interna: “Con respecto al abastecimiento los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wi-fi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se

procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono- productos y multi- productos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte" (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Logística externa: sostiene una estructura logística que permite agilizar la entrega a tiempo de los productos al cliente.

Marketing y ventas: El margen de marcación o Mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S.R.L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor. Además, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, más que algunas acciones institucionales como donaciones que benefician a su posicionamiento de marca y trayectoria.

La empresa debe desarrollar un plan de marketing a través del desarrollo de un área de comercialización digital para incentivar promoción, publicidad y venta (e-commerce). A partir de su trayectoria la empresa tiene una estrategia de precios competitivos, lo que le genera posicionamiento de marca y reconocimiento." (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Atención al usuario: Sostiene una política de fidelización de clientes brindando rapidez y eficacia en la atención mediante un "servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos" (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Servicios:

Redolfi tiende a marcar una diferenciación en su prestación de servicios mediante prestaciones como "Tiempo de entrega acotado": en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas, presentan un esquema de financiación a sus clientes con descuentos entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días, asesoramiento comercial a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. Además cuentan con una variedad Mix de productos.

### *Acciones secundarias o de apoyo*

#### Infraestructura de la organización:

La empresa actualmente posee 6 depósitos ubicados según muestra la figura 1:

Depósitos 1 y 2: para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking. Depósito de cigarrillos: en él se encuentran almacenados los cigarrillos y los vehículos encargados de su distribución. Oficinas comerciales: desde allí se realizan todas las tareas administrativas, como la facturación, la formación de precios, la contaduría, etcétera. Depósito de vehículos 1 y 2: solamente se destinan al almacenamiento de camiones y utilitarios. Lavadero, taller y depósito: aquí se almacena solo mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa. En el anexo se detallan las imágenes de las figuras de referencia: \* (ver Anexo Figura 1)

#### Plano de depósitos

En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

El depósito almacenará todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etcétera. También incluirá las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga. El depósito principal, utilizado para el almacenamiento de mercadería, tendría una superficie de 5760 m<sup>2</sup>, como lo muestra el esquema.

#### Dirección de recursos humanos:

Actualmente, no tienen un área de Gestión de Recursos o Capital Humano, solo desde Administración se liquidan sueldos. Aunque informalmente promueven el crecimiento de sus empleados a través de ascensos y desarrollo en el crecimiento de responsabilidades y cargos deberá desarrollar un área de RRHH para incorporar políticas, planes y estrategias de atención al cliente interno (empleado) con planes de capacitaciones, programa de estímulos, promociones o re categorizaciones en cargos, entre otros.

#### Desarrollo de tecnología: -

Posee una página web desactualizada, y solo de carácter informativa, sin aplicaciones para que el cliente pueda comprar de manera virtual” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

#### Compras:

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última

compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

“La empresa cuenta con la siguiente cartera de proveedores: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Estructura organizacional:

Organigramas

A continuación, se presentan dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

La Ilustración 4 – Anexo 1 muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La Ilustración 5 – Anexo 2, en cambio, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

*Nivel corporativo:*

*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” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

### 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” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

### *Valores*

“Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, esfuerzo, confianza, honestidad creyendo en el trabajo como construcción de riqueza. Responsabilidad social y comunitaria. Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

### *Nivel estratégico:*

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y competitivo. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Los clientes se caracterizan, por ser generalmente, de escasos recursos y por tener volúmenes de ventas reducidos, con lo cual no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, ello limita la capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este. Frente a este reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

Redolfi no tiene desarrollada una estrategia de fidelización concreta.

“Se presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa. A continuación, se comparten algunos puntos de este plan que hoy se está terminando de llevar a cabo:

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto

índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera” (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

Cultura:

Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

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

Además no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, más que algunas acciones institucionales como donaciones que benefician a su posicionamiento de marca y trayectoria

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

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

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

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

Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados.

Para que la empresa logre el cumplimiento de su misión deberá enfocar sus energías en fomentar a cada eslabón de su cadena de valor, para ello, Redolfi debe preguntarse y comprender “que es lo que quiere el cliente”, que es lo que necesita para satisfacer su necesidad. Asimismo, orientarse a comprender el comportamiento de los costos y precios de manera que pueda marcar una diferenciación para poder establecer un liderazgo mediante sus ventajas competitivas por medio del desarrollo e integración de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus

competidores. Será clave sostener un liderazgo en costos que permanezca alineado con la rentabilidad de la empresa, lo cual en la actualidad se hace presente como problemática económica de la empresa. Debe tener presente que ante estos cambios de paradigmas comerciales probablemente deberá replantearse su misión y su visión y con ello, modificar y readaptar su cadena de valor en vistas a su adaptación y sustentabilidad en el tiempo.

*Diagnostico organizacional – FODA:*

A partir de la información que se obtiene del análisis del entorno se podrá establecer el diagnostico FODA que permitirá ofrecer un marco conceptual para formular un análisis estratégico y sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Ilustración 1 - Diagnostico Organizacional - FODA.

Factores	Positivos	Negativos
	Fortalezas	Debilidades
<b>Internos (Factores internos de la empresa)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferenciación en el nivel de precios ofrecidos al cliente y de servicios frente a los demás competidores.</li> <li>* Servicio de financiación diferenciado.</li> <li>* Servicio de entrega acortado puerta a puerta</li> <li>* Compromiso y motivación de sus colaboradores</li> <li>* Asesoramiento y seguimiento al cliente de sus comerciales.</li> <li>* Posicionamiento de marca por trayectoria.</li> <li>* Distribución geográfica de nodos comerciales distribuidores y vendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Problemas de control administrativo y financiero en el área de compras y finanzas lo que causa problemas en la rentabilidad de la empresa.</li> <li>* No poseen un software de información actualizado para conocer, clasificar y fidelizar a sus clientes.</li> <li>* Posee una página web desactualizada. No posee aplicaciones digitales de comercialización y venta.</li> <li>* No posee una estrategia de marketing y comunicación.</li> <li>* No tiene un área de Recursos humanos que fomente planes, políticas y programas de capacitación e incentivo de su capital humano.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
<b>Externos (Factores externos del ambiente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Beneficios económicos, fiscales y crediticios otorgados por el gobierno en contexto de pandemia</li> <li>* Cambio de paradigma en la comercialización puede representar una oportunidad para la expansión comercial a través de la venta online (e-commerce).</li> <li>* Desarrollo de nuevos canales de venta y nuevos medios de pago (billeteras virtuales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Restricciones logísticas debido a la pandemia</li> <li>* Incorporación de nuevos competidores a través de la venta online.</li> <li>* Incorporación de competencia desleal debido a la venta online por mercado negro.</li> <li>* Altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.</li> <li>* Clientes extremadamente sensibles a los precios</li> <li>* Gran cantidad de empresas que comercializan productos sustitutos</li> <li>* Cambio de paradigma en la comercialización demanda flexibilidad y adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a: (Caso Redolfi-CANVAS, 2020).

A partir del diagnóstico presentado en el gráfico se puede realizar un análisis partiendo de la observación de los factores externos y a partir de ello, emplear el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno a la empresa como lo son los beneficios económicos, crediticios y fiscales otorgados por el gobierno para paliar las amenazas que trae aparejado este contexto de inestabilidad económica e inflacionaria, como así también el aprovechamiento de una oportunidad de



negocio que se está generando a partir de la nueva tendencia en comercialización digital que impuso la pandemia por medio de la venta online. Si hay algo que dejó en claro la pandemia es que la tecnología pasó a ocupar un rol fundamental, en virtud de ello, el sector comercial no es ajeno, con lo cual, Redolfi puede aprovechar el desarrollo de herramientas tecnológicas a través de una plataforma de comercialización online, por ejemplo.

Para favorecer el cumplimiento de sus objetivos la empresa deberá enfocar sus planes en resolver cuestiones que hoy representan debilidades que han encaminado a la empresa a no poder cumplimentar con sus objetivos económicos de crecimiento en su tasa de rentabilidad, con lo cual orientarse en aprovechar sus fortalezas en desarrollo como lo son su trayectoria empresarial, su posicionamiento de marca, su diferenciación en precios y en la calidad de servicio al cliente, como así también, el nivel de compromiso de su capital humano y potenciar una estrategia basada en reforzar las debilidades que se presentan como falta de desarrollo informático digital para procesar información comercial y financiera que permitan acrecentar la rentabilidad de la empresa. Para ello, deberá desarrollar un área de planeamiento comercial, un área de recursos humanos (que estimule la capacitación de su personal en nuevas herramientas tecnológicas orientadas a la venta) y reforzar el área de finanzas con un sistema de gestión actualizado.

Si la empresa logra ubicar sus puntos fuertes y débiles podrá, en efecto, desarrollar una estrategia corporativa que le permita detectar ventajas y desventajas competitivas para la posterior “generación de valor” de la misma que le permita el crecimiento y distinguirse de la competencia.

*Análisis específico según el perfil profesional de la carrera:*

*Análisis de Mercado: Matriz BCG.*

A partir de información estadística extraída del Indec, con el objetivo de medir la evolución de las ventas de supermercados y autoservicios mayoristas se puede observar mediante una comparación la tendencia que arrojan los rubros y productos los últimos meses del corriente a diferencia de los mismos meses del 2019 que son comercializados por Redolfi.

Ilustración 2- Datos para realizar Matriz BCG

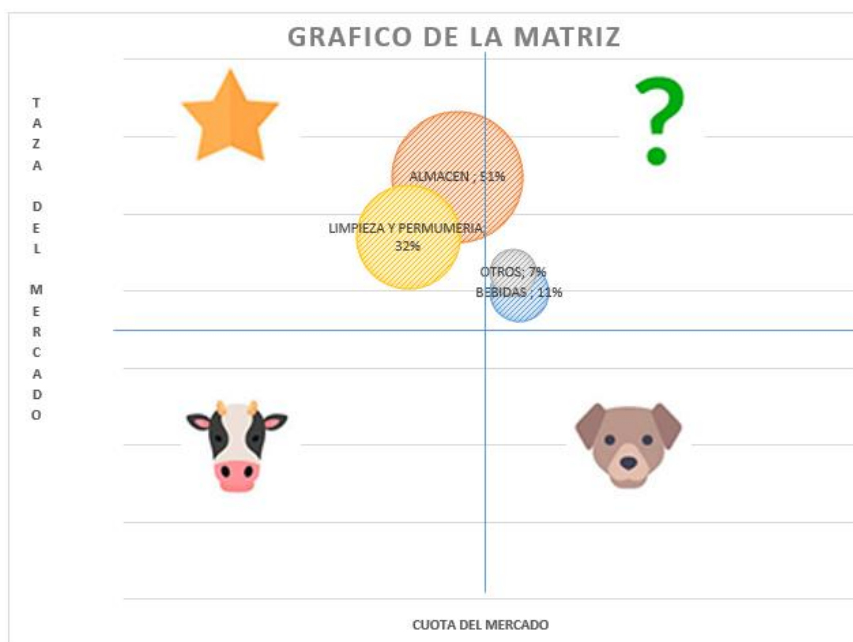
Matriz BCG						
PRODUCTOS	VENTAS JULIO 2020	CRECIMIENTO CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER COMPETIDOR	VENTAS JULIO 2019	TASA DE CRECIMIENTO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA
BEBIDAS	729.660	11%	786.638	521.646	40%	0,93
ALMACEN	3.500.704	51%	2.514.001	2.261.243	55%	1,39
OTROS	453.943	7%	471.001	318.737	42%	0,96
LIMPIEZA Y PERMUMERIA	2.176.595	32%	1.128.136	1.481.059	47%	1,93
TOTALES	6.860.902	100%				

Fuente extraída de: (INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017- 2020).

En la matriz desarrollada a continuación, se realiza un análisis de la cartera de negocios (productos) de la empresa a través de la Matriz BCG, la cual la empresa puede conocer el posicionamiento de sus negocios/ productos a través de dos variables: la tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa de mercado (eje X ) o posición competitiva respecto al mayor competidor que se tenga (eje Y) teniendo como ponderación el porcentaje que representa esa línea de productos sobre el total de facturación. Estas premisas permitirán arribar a la estrategia más conveniente para el negocio, es decir en qué negocio, rubro o producto dese deberá invertir, cuales incorporar o retirar de la cartera de negocio.

La secuencia óptima requiere que los productos “vaca” generen efectivo para la inversión en los productos “interrogantes” con el fin de que estos lleguen a convertirse en “productos estrellas” gracias a la inversión recibida de los productos “vaca”. Naturalmente habrá negocios estrellas e interrogantes que al caer su tasa de rendimiento en la etapa final del ciclo de vida del producto derivaran en negocios “perros” con lo cual habrá que tomar la decisión de desinvertir o prescindir de ellos.

Ilustración 3 - Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia con los datos de la tabla anterior.

Tal como se expone en el gráfico, Redolfi presenta negocios con mayor ponderación en el cuadrante “estrellas” (productos de Almacén, Limpieza y Perfumería), mediante una óptima administración y gestión podrán convertirse en productos “vaca” cuando lleguen a la madurez de su

ciclo de vida. Por otro lado, se deberá enfocar los esfuerzos en trabajar con los productos con categoría “Bebidas y Otros” para que logren migrar a “productos estrellas” a base de ganar cuota de mercado y obtener un posicionamiento competitivo.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordarán determinados conceptos de planificación estratégica que la empresa deberá tener en cuenta para poder lograr posicionarse competitivamente en el mercado.

Como se hizo mención en los antecedentes de la introducción, hay empresas que han logrado el éxito gracias a una adecuada planificación estratégica. En la actualidad, realizar un análisis de los factores externos a la organización permite a las empresas determinar una dirección para llegar al cumplimiento de su misión, en este sentido, una adecuada planificación estratégica será el eje principal para que la empresa logre encaminar cada uno de sus planes y recursos hacia su propósito o misión que le permitan resolver su problemática principal en vistas a incrementar su rentabilidad y cumplir con sus objetivos estratégicos generales.

Andrés Oppenheimer, en su libro “crear o Morir” (Oppenheimer, 2014, pág. 101), enfatiza en el caso del Pep, resaltando sus virtudes como líder y estratega basadas en “el arte de innovar cuando se está ganando”, según señala el autor, cuando estuvo al frente de esa institución, entre 2008 y 2012, logró innovar mientras estaba ganando, ya que siempre se realizan cambios drásticos cuando se atraviesa una etapa mala, pero muy pocos tienen la sabiduría y la audacia de innovar cuando están en las buenas. Ello, es un claro ejemplo a seguir para muchas empresas a fin de poder innovar de manera incremental en el cambio, en las crisis y mientras se está ganando también. “El motor de mi profesión es seguir un plan” señala Guardiola, como debería ser para las empresas, la planeación estratégica es fundamental, no hay que dejar nada librado al azar ya que la competencia deportiva, en su caso, es un juego de estrategias donde cada técnico planea como utilizar las herramientas que dispone: “planear un día antes como hacerlo y transmitir a su equipo de trabajo el cómo hacerlo” esa es la clave de la profesión, señala el exitoso manager. Si las empresas replicaran este ejemplo podrían tener la clave para su pervivencia en tiempos de cambio e innovación en el crecimiento, véase la importancia del concepto que remarca el autor para estos tiempos de cambios que traen aparejado una revolución en factores de implicancia comercial, organizacional y cultural para las empresas. Oppenheimer trae a colación el ejemplo de la empresa Kodak, un caso ilustrativo sobre el peligro que representa no tener un plan estratégico de innovación: la empresa tuvo que declararse en bancarrota cuando tenía 140.000 empleados y una marca conocida mundialmente, mientras que en ese mismo año Instagram- una empresa con solo 13 empleados concentrada en la fotografía digital, era comprada por Facebook en 1.000 millones de dólares. De esta manera, el autor se cuestiona si compañías como Kodak, RCA, Compaq, General Foods, Santandard Oil, entre otras, no hubieran colapsado si hubiesen realizado un adecuado plan estratégico de innovación en el cambio para garantizar su pervivencia.

Se pueden referenciar varias acepciones del término estrategia, la Real academia española, por ejemplo, indica que el termino proviene del latín *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', arte de dirigir las operaciones o trazar un asunto, desde una concepción matemática la RAE la define como un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014).

Igor Ansoff, conocido como el padre de la administración estratégica moderna y asesor de grandes compañías como Philips, General Electric, Westinghouse, IBM, Gulf Oil y Sterling concibe a la estrategia como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos. (ANSOFF, 1965.) En sus trabajos Ansoff desarrolló una serie de esquemas basados en la determinación de cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización y el análisis de su entorno para evaluar oportunidades y amenazas que pueden existir o provenir de él. (Rodríguez Davara, 2014)

Peter Durker, considerado uno de los filósofos de la administración del siglo XX enfatiza sobre el concepto de planificación diciendo que planificar a largo plazo no es pensar en las decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes, es decir enfatizando en cada paso del proceso decisional en vistas al objetivo según la concepción de estrategia de Ansoff.

Desde una perspectiva más general, según lo indica el autor contemporáneo Michael Porter, las estrategias son genéricas ya que pueden adaptarse a diferentes tipos de organizaciones. (Porter M. E., 1980) El profesor Porter sugiere un concepto más generalista de estrategia indicando que la formulación de estrategias requiere un análisis y evaluación del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas y sobre la cual la compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia competitiva, que destaca la importancia de identificar las necesidades del cliente, este concepto invita a la reflexión las empresas como Redolfi la cual se enfoca en potenciar una estrategia diferenciada en el servicio al cliente. En función de lo propuesto, el autor indica que las compañías deben tomar decisiones estratégicas para diferenciarse y ofrecer a los clientes algo especial por lo que estén dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una estructura de menor costo. (Porter M. E., marzo-abril de 1979).

Thompson en su libro "Administración y Estrategia" arribará al concepto definiendo la estrategia de una compañía como las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

El autor desarrollara 5 fases para el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia:

Desarrollar una visión estratégica, misión y valores de la empresa: primero establecer objetivos. En segundo lugar diseñar una estrategia y llevar a la compañía llevar a la compañía rumbo a los objetivos planeados en la visión. En tercer lugar ejecutar la estrategia. Por último, evaluar desempeño y emprender medidas correctivas. (Thompson, 2012, pág. 22)

Siguiendo con esta consideración de estrategia competitiva, Jack Welch, Ceo y manager de General Electric y elegido, por la revista Fortune, Ejecutivo del siglo XX, consideraba a la definición de Estrategia como saber elegir de forma precisa la forma de competir, comparte las claves que lo llevaron a ser el mejor gerente del siglo basando su filosofía en cuatro pilares: en primer lugar definir una misión hacia dónde ir, luego en segundo lugar determinar ciertos comportamientos en los colaboradores del capital humano que definirán a donde ir y como llegar, pero es fundamental tener sinceridad y franqueza para comunicar el mensaje con claridad, ello hace que la organización se mueva más rápido. En tercer lugar emplear una estrategia de diferenciación entre los negocios y los productos y recursos para saber discernir en que conviene invertir y en que dejar de hacerlo para que por último establecer un equilibrio para mantener unido todos estos puntos y lograr el crecimiento mediante la rentabilidad, quitando todos los productos o recursos que no generen crecimiento y apostando a lo que potencia el negocio. (Welch, 2006)

Dentro de este marco conceptual, cabe considerar en relación a la conjunción de conceptos para la formulación de estrategia que se recomienda a Redolfi optar por focalizarse en el concepto de estrategia que desarrolló Asnoff basados en el análisis, evaluación y determinación de fortalezas y debilidades para, en efecto, evaluar oportunidades y amenazas que se pueden generar, y en virtud de ello, elaborar la estrategia que logre posicionar competitivamente como una empresa líder. En esta perspectiva también Porter orienta a realizar un análisis y evaluación del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella formular una estrategia y este análisis se convertirá en la base para formular estrategias genéricas, que podrán adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones, destacando la importancia de identificar las necesidades del cliente para enfocar a la compañía en realizar una estrategia basada en ofrecer un servicio al cliente diferencial. En la actualidad, la inversión de tiempo y dinero en marketing digital es imprescindible. No obstante a todas las herramientas que la empresa dispone como marca de venta para llegar al cliente, ya sea a través de la venta tradicional cara a cara, el call center o del e-commerce, se deberá tomar conciencia del concepto de omnicanalidad (entendiendo que el objetivo es vender a los clientes por cualquier canal de venta, teniendo alineando la estrategia de ventas, retroalimentando cada canal de venta como una herramienta que ayude a la otra y no como competencia, sabiendo que si no dispongo por ejemplo de un producto en una sucursal física, puedo ofrecer la venta mediante la tienda online.

## Diagnóstico y discusión:

Desarrollar un plan estratégico en forma sistemática será muy importante para Redolfi ya que le proporcionara ventajas para resolver, en primer lugar, su problemática económica- financiera, y además realizar una reingeniería de sus estructuras y procesos a fin de madurar, posicionar y desarrollar un negocio competitivo. En este sentido, resulta claro que la empresa deberá delinear un horizonte de planeación, a partir de ello implementar planes, objetivos y metas competitivas a través del desarrollo de un proceso de planeación estratégica que se enfoque en lograr el incremento de su rentabilidad y a la vez, que le permita diferenciarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva de diferenciación para poder transitar hacia la consecución de sus objetivos y el crecimiento del negocio.

Un plan estratégico sistemático le permitirá a la empresa vislumbrar las acciones actuales enfocadas en el futuro mediante la previsión e identificación de eventos o cambios para adaptarse a los mismos, y obtener premisas y pronósticos para mejorar aspectos organizacionales como la coordinación y control de actividades, fluidez de la comunicación, optima administración de recursos logrando de esta manera una creación de valor que conducirá a obtener niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión, marcando una ventaja competitiva sobre sus competidores y posicionarse como líder competitivo frente a un peculiar contexto donde la palabra “incertidumbre” se ha convertido en una cuestión clave para las empresas que intentan sobreponerse las consecuencias de la pandemia actual y que ha generado una necesidad permanente de planificación, flexibilidad y adaptación a los cambios y paradigmas sociales, económicos, políticos y ambientales de esta nueva era. En efecto, Redolfi deberá realizar un detallado “análisis de situación de su problemática” mediante el empleo las herramientas recomendadas para visualizar las problemáticas de la empresa mediante los factores influyentes tanto externos como internos. Aunque Redolfi ha intentado sostener una estrategia basada en la diferenciación respecto a sus competidores, a través de un liderazgo precios competitivos y servicio al cliente abalado por su trayectoria y compromiso, está lidiando con problemas financieros debido a que no ha logrado incrementar su tasa de rentabilidad interanual sobre un crecimiento en ventas que se ha comportado de manera opuesta, sumado a esto, los precios de compra y los costos operativos fueron subiendo en mayor nivel que el porcentaje de sus ventas, lo cual representa un significativo problema de control administrativo y financiero en el área de compras y finanzas y como un factor adyacente, la pandemia hoy cambia los paradigmas comerciales.

Partiendo de la principal problemática que la empresa presenta, para lograr aumentar su rentabilidad , Redolfi no tiene delimitado en su organigrama las áreas de compras y finanzas, en

efecto es probable que carezcan autonomía y control de sus procedimientos, como así también, de herramientas actualizadas para gestionar los procesos lo cual exige una reingeniería de las mismas., se recomienda reorganizar el área de compras y finanzas (otorgando autonomía y control de los procedimientos para ambas áreas), incorporar de un sistema integral de gestión de compras mediante un software actualizado y un servidor con un óptimo procesador de información financiera que permita gestionar información de manera óptima frente a la fluctuaciones que la economía depara en la diaria. Tampoco cuenta con un área de planeamiento comercial que estimule la venta mediante el canal e-commerce, para lo cual será necesario incorporar un sistema de ventas que permita procesar información con agilidad mediante la coordinación en los tiempos de pedidos y entregas, minimizar las demoras, ahorrar, y efectivizar el servicio y principalmente disponer de información contable actualizada para agilizar los canales de gestión administrativa y comunicación entre el cliente y el vendedor que brinde prestaciones tales como el acceso remoto desde un aplicativo celular para poder procesar, información como por ejemplo: tomar pedidos, hacer seguimiento, actualizar precios sugeridos y sugerencias comerciales al cliente. Teniendo en cuenta que tampoco existe un departamento de recursos humanos ni una estrategia planificada de marketing, ya que su publicidad y comunicación están desactualizadas, se sugiere desarrollar un área comercial que pueda coexistir de manera fusionada con el área de marketing, por un lado, y por el otro el área de capital humano con investigación y desarrollo con el fin de estimular y capacitar a su capital humano en habilidades de coaching, liderazgo y nuevas tecnologías.

Como antídoto a este diagnóstico, se recomienda enfocar el empleo de las siguientes estrategias competitivas combinadas a partir del desarrollo de las áreas mencionadas en el párrafo anterior: un área de planeamiento comercial fusionado con un área de marketing y un área de investigación y desarrollo acompañada por el área de capital humano. Por consiguiente, se plantea entonces el desarrollo de una estrategia de diferenciación en base a sus servicios como una alternativa que le permite agregar servicios que aumenten su valor y mejoren la calidad percibida por el cliente. Dentro de estos factores se pueden mencionar por ejemplo brindarle facilidades al cliente para realizar sus pedidos por medio de una app o una página web de fidelización de clientes que otorgue un programa de beneficios basado en la acumulación de puntos por volúmenes de compras realizados, siempre teniendo presente el concepto de omnicanalidad considerando y alineando las estrategias de ventas en base a la omnicanalidad. Además se puede brindar asesoramiento comercial mediante el desarrollo de programas de capacitaciones de ventas o asesoramiento comercial financiero como por ejemplo brindarles medios de pagos digitales como lo son por ejemplo “mercado pago” u otras billeteras virtuales, supermercados Disco por ejemplo implementó distintas alternativas como: Disco Virtual ([www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar)), Disco Fono, Disco Flash.



Otra estrategia que podría combinar la empresa es la de diferenciación de imagen para poder cambiar la forma en que los clientes perciben a la empresa y a sus productos de manera que Redolfi logre posicionar e imponer, mediante el impacto de su imagen, una propuesta de valor superior a la que el producto transmite, para ello es necesario evaluar todos los puntos de contacto del público con sus productos (diseñando mobiliario, cartelería o afiches de ofertas, auspicios de eventos, trasladando su imagen a esos espacios. En consonancia con el desarrollo de las estrategias sugeridas, para que la empresa logre imponer su imagen, diferenciar su servicio y generar valor en la percepción del cliente, debe hacer uso de sus fortalezas como lo son su experiencia comercial en el rubro y el compromiso de su capital humano abalado por una gran trayectoria empresarial. Estos valores le permitirán forjar virtudes de compromiso y actitud para adaptarse, enfrentar y afrontar las amenazas a los desafíos cambiantes del mercado comercial ya que le permitirá motivarse a superar sus debilidades para convertirlas en fortalezas, y en efecto, lidiar con ellas para poder enfocarse en las oportunidades y convertirlas en oportunidades para la empresa. Ello implica un complejo desafío ya que no solo deberá alcanzar el objetivo de resolver su problemática principal que es subir la rentabilidad del negocio sino también la adaptación al cambio y la sustentabilidad que demanda esta nueva era para la comercialización, mediante el esfuerzo de todo su equipo de trabajo poniendo a la orden del día su creatividad para generar ideas y adaptarse a los cambios de la vorágine diaria en virtud de descubrir la oportunidad comercial que puede ocultar esta crisis global.

Teniendo en cuenta que la empresa se fija objetivos de rentabilidad sobre su crecimiento, aplicar el enfoque de Ansoff puede resultar también una herramienta adecuada para emplear una estrategia combinada de “desarrollo y penetración en nuevos mercados” considerando que la pandemia actual ha generado un cambio de hábitos en el consumidor empujándolo a la digitalización, la empresa puede lograr una ventaja competitiva mediante el desarrollo de sus herramientas de comercialización digital para atraer potenciales clientes mediante la publicidad, promoción y venta que pueden brindar los canales de comercialización online. Hete aquí la importancia de incorporar un área de desarrollo e investigación en el plan comercial estratégico. A su vez realizar un complemento mediante una estrategia de desarrollo de “nuevos productos” impulsando la comercialización de productos de higiene y seguridad para los comercios y clientes por ejemplo alcohol en gel, alfombras de esterilización, y por último estudiar si existen posibilidades de diversificación como un plus de crecimiento frente a los nuevos hábitos que ha generado la pandemia y la posible penetración en nuevos nichos de mercado.

### **Propuesta de aplicación:**

El siguiente apartado consiste en formular las metas económicas para Redolfi mediante un plan de objetivos basado en aumentar la rentabilidad de la empresa, penetrar nuevos segmentos de mercado mediante objetivos específicos que proponen aumentar la venta, reducir costos, aumentar la rentabilidad y lograr posicionar a la empresa como líder competitivo en el mercado.

En la actualidad Redolfi cuenta con los elementos de planificación estratégica mencionados en el análisis interno, pero atendiendo a las demandas que exigen los paradigmas comerciales del contexto actual y para poder cumplir con la misión, se recomienda a la empresa reformular su management empresarial modificando su Visión a: “ser el mejor comercializador a nivel nacional en productos de distribución mayorista para el beneficio de la gente, reconocidos por brindar un servicio de excelencia basado en agilidad, calidad y precios”. Por consiguiente, su Misión: “brindarle a la gente un servicio de excelencia y facilidad otorgándole la mejor experiencia de compra mediante un servicio ágil con productos de excelente calidad y precios, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores y el compromiso con el medio ambiente”.

Los valores y políticas que la empresa deberá promover para desarrollar la planificación estratégica y la cultura empresarial deberán orientarse al respeto, integridad, compromiso, trabajo en equipo y vocación de servicio para la adaptación a las nuevas herramientas que permitan brindar el mejor servicio y comodidad orientado a la satisfacción al cliente.

Objetivo General: Obtener una rentabilidad del 15% para diciembre del año 2023, a través de un horizonte de planeación con inicio de ejercicio desde enero de 2021 a diciembre del 2023.

Estrategias: Estrategia de diferenciación por la tecnología, y liderazgo en costo.

Fundamentación del Objetivo General.

Se toma como referencia la rentabilidad alcanzada de un 2.8 % según el último estado contable informado por Redolfi del año 2018, la cual se elevará en un 5 % de crecimiento anual, desde 2021 hasta 2023, totalizando un crecimiento acumulativo del 15%.

Para cumplir con la meta, la empresa deberá implementar de un plan estratégico corporativo de crecimiento en sus líneas de negocio y de renovación estructural de la cadena de valor que permita lograr una ventaja competitiva sustentable mediante un plan de desarrollo de mercado, penetrando el segmento e-commerce, aumentando su capacidad organizacional de reinversión y adaptación a las nuevas necesidades de los clientes, logrando reducir costos, aumentar la venta para lograr el posicionamiento en nuevos nichos de mercado, principalmente el e-commerce y agregar valor a su marca como líder competitivo de vanguardia. El cumplimiento del objetivo se considera viable debido a un potencial y oportuno aumento en las ventas del mercado e-commerce en Argentina, lo cual

representa un 106% de incremento con respecto al primer semestre del año pasado (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2020).

Objetivos específicos:

Reducir los costos en un 9% a través de una renovación en los procesos para el 2023.

Estrategias: Liderazgo en costos. Realizando reingeniería en los procesos.

Fundamentación del objetivo: implementando una estrategia de renovación estructural mediante la racionalización de procesos a corto plazo: reingeniería de procesos en la cadena de valor de las áreas de compras, distribución y finanzas partir del segundo semestre del corriente año y una estrategia de renovación en procesos deficitarios. Adoptar tecnología avanzada de investigación, diseño y gestión de datos. Aprovechamiento del poder de negociación de la empresa para con los proveedores y de los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia empresarial.

Aumentar la venta en un 30 % para el año 2023 a través del uso de tecnología en el área de ventas y en el área comercial.

Estrategias: Penetración de mercado y Diferenciación.

Fundamentación del objetivo: promover el crecimiento intensivo mediante una estrategia de desarrollo del segmento de mercado online, implementando un canal de venta digital y acciones comerciales en el mercado e comercio, el cual representa un nicho disponible y oportuno para poder explotar y al que Redolfi debe migrar.

Agregar valor al servicio al cliente y lograr una cobertura del 70 % de la cartera de clientes mediante la venta digital para diciembre de 2021.

Estrategia: Diferenciación, orientada a la atención al cliente.

Fundamentación del objetivo: desarrollar una ventaja competitiva de diferenciación y servicio al cliente mediante la generación de valor, a través de un plan de marketing, publicidad y un sistema eficaz de comunicación digital para penetrar nuevos mercados meta mediante una política de expansión.

Capturar un 15 % más de nuevos clientes para diciembre de 2023 utilizando marketing y publicidad digital.

Estrategia: Penetración de mercado.

Fundamentación del objetivo: la comunicación y publicidad digital permitirá potenciar la venta por dicho canal y lograr brindar un servicio ágil al cliente agregando valor a su servicio.

Lograr obtener un nivel de desempeño, conformidad y satisfacción de los empleados con el ambiente de trabajo a través de mejoras en el recurso humano en un 70% para diciembre de 2023.

Estrategia: Diferenciación.

Fundamentación del objetivo: implementar un programa de desarrollo personal para los líderes referentes y colaboradores mediante encuestas y capacitaciones. Será clave la comunicación interna e institucional a fin comprometer a los colaboradores con la misión de la empresa, brindándole un plan de carrera, desarrollo y conformidad con el ambiente de trabajo.

Estrategias a utilizar para el cumplimiento de los objetivos:

Llevar a cabo el cumplimiento de estos objetivos le permitirá a la empresa bajar costos, aumentar sus ventas y, en consecuencia, ser rentable para proyectarse exponencialmente y obtener una expansión comercial a nivel nacional para distinguirse como marca de competitiva. Esto será factible debido a que en la actualidad existe un acelerado crecimiento, principalmente en el mercado e-commerce, lo cual representa un nicho de mercado disponible para explotar. Para ello, la empresa deberá emplear las siguientes estrategias competitivas combinadas: reingeniería de sus procesos, mediante el rediseño de sus áreas de compras y finanzas para reducir costos, desarrollo de un plan comercial estratégico y competitivo de innovación para incrementar canales de venta mediante la comercialización por venta online impulsado mediante un plan de marketing y comunicación que permita agregar servicios que aumenten su valor y mejoren la calidad percibida por el cliente y aumentar nicho de mercado con la penetración y proyección necesaria para la expansión a nivel nacional. Por último, una estrategia de comunicación en Capital humano que involucre y comprometa a los colaboradores con el plan estratégico de manera que conozcan el cómo llegar y a donde se quiere llegar con la misión de la empresa.

El alcance geográfico de este trabajo tiene proyección nacional.

Se establece una línea de horizonte temporal a 3 años de cumplimiento del proyecto con inicio en 2021 y finalización en diciembre de 2023.

En cuanto a las limitaciones, se aclara que no se cuenta con la información financiera actualizada, faltando disponer de los dos últimos años 2019 y 2020 respectivamente, como así también, poder entrevistar a algún funcionario de la empresa para obtener información general más actualizada sobre la empresa.

Los recursos que va a necesitar disponer la empresa para llevar a cabo los planes de acción serán:

Gerente Compras y Finanzas. Programador analista de software. Gerente Comercial. Analista comercial poli funcional. Referente de Marketing, líder de proyecto. Analista de Marketing. Referente de Capital humano, líder de proyecto. Auxiliar administrativo de Capital Humano. Sistema integral de gestión y Licencia. Cuatro Notebook Cloud Lenovo Ip S150-14 Ast A4 4g 64gb Ssd 14. Ocho Combos “puesto de oficina de 4 accesorios” (Mesa escritorio+ mesa pc, Sillón de oficina, biblioteca

con puertas, armario). 1 PC Mac. Página web, tienda online e-commerce. Publicidad de Facebook ads y Google ads. Plan de capacitaciones para referentes.

Planes de Acción a desarrollar:

Para llevar a cabo este plan estratégico será clave gestionar de manera óptima los recursos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre en qué recursos conviene invertir, quitando todos los productos o recursos que no generen crecimiento y apostando e invirtiendo en los recursos que potencian la productividad del negocio. Claro está, que la inversión en recursos deberá estar alienada a los objetivos estratégicos de la organización.

Los planes de acción consistirán en lo siguiente:

Plan de Acción 1:

Ilustración 4 - Plan de acción 1.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Desarrollo, Areas Compras- Finanzas	2021	2023	Compras	Adquisición Sistema integral de gestion mas licencia		\$ 44.999,00	Ver Anexo 3
			Capital Humano	Programador analista de software		\$ 75.000,00	Ver Anexo 4
			Capital Humano- Directorio	Contrato Gerente Compras y Finanzas		\$ 115.000,00	Ver Anexo 5
			Compras	Adquisición de 2 Notebook Lenovo		\$ 93.800,00	Ver Anexo 8
			Compras	Adquisición de 2 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00	Ver Anexo 9
Total						\$ 408.599,00	

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del Área de Compras y Finanzas: contratar un gerente de compras y finanzas y un programador analista de software para implementar el sistema y brindar soporte técnico. Incorporar un software integral de gestión actualizado (reestructuración para la gestión de operaciones de las áreas de compras, distribución y finanzas). Las acciones concretas que se deberán llevar a cabo para cumplir con los objetivos inherentes al área serán: adquirir un sistema integral de gestión para respaldar el control interno. Elaborar Procedimiento de compras/ distribución y finanzas. Plan de acción auditorías externas.

## Plan de Acción 2:

## Ilustración 5 - Plan de acción 2.

8

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Desarrollo, Area comercial	2021	2023	Capital Humano- Directorio	Contrato Gerente comercial		\$ 135.000,00	Ver Anexo 6
			Capital Humano- Comercial	Contrato Analista Comercial		\$ 75.000,00	Ver Anexo 7
			Comercial- Compras	Adquisición de 2 Notebook Lenovo		\$ 93.800,00	Ver Anexo 8
			Comercial- Compras	Adquisición de 2 un. Combos puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00	Ver Anexo 9
			<b>Total</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del Área Comercial: contratar un gerente comercial que presente aptitudes, capacidades y competencias de liderazgo haciendo hincapié en innovación y gestión de nuevas tecnologías, gestión de tiempo y trabajo en equipo, como flexibilidad y empatía con su equipo de trabajo. Incorporar un analista comercial poli funcional que brinde soporte al área. Las acciones concretas a llevar a cabo comienzan por la creación del puesto "Gerencia Comercial". Adquirir un sistema de venta digital e-commerce, el mismo puede estar vinculado o integrado a su página web, la cual debe estar actualizada. Realizar empadronamiento de clientes, relevamiento de imagen y fidelización de clientes. Implementación de un sistema de venta digital e-commerce. Plan "cliente amigo" mediante la creación de una cuenta cliente (con usuario y contraseña, también integrada a la página web de la empresa) para que los clientes amigos puedan loguearse, realizar los pedidos online y acumular beneficios por cantidades compradas. A largo plazo se puede estimar también un plan de creación de un departamento de control de Gestión de proyectos y presupuesto de inversión con la finalidad de incrementar ganancias y/o reducir costos en los procesos, comenzando por revisar los márgenes de rentabilidad por unidad de negocio, por línea de productos y por canal de distribución.

## Plan de Acción 3:

## Ilustración 6 - Plan de acción 3.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Desarrollo, Area Marketing	2021	2023	Capital Humano- Directorio	Contrato Referente Marketing		\$ 115.000,00	Ver Anexo 10
			Capital Humano- Marketing	Contrato Analista Marketing		\$ 75.000,00	Ver Anexo 11
			Maketing- Compras	Adquisición de 1 PC Mac		\$ 460.500,00	Ver Anexo 12
			Maketing- Compras	Adquisición de 2 un. Combos puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00	Ver Anexo 9
			Maketing- Compras	Contratacion Pagina web , tienda online e.comerce.		\$ 55.000,00	Ver Anexo 13
			Maketing- Compras	Contratación de Facebook adss y Google adds.		\$ 51.200,00	Ver Anexo 14
<b>Total</b>						\$ 836.500,00	

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del Área de Marketing: contratación de un Referente de marketing con facultades de habilidad y creatividad, en complemento con el departamento comercial. Contratar un analista auxiliar administrativo en marketing para que pueda brindar soporte a las funciones de la gerencia. Las acciones a llevar a cabo serán: implementación de un sistema de venta digital e-commerce. Contratación de PPC plataforma de publicidad de pago por clics Facebook Ads y Google Ads. (Posicionamiento de marca y penetración de nichos de mercado). Plan de comunicación, publicidad digital y PNT (Publicidad No Tradicional) y BLT (Below The Line, también conocido como debajo de la línea, apuntadas a segmentos específicos), las cuales se pueden monitorear por google Ads. Plan de fidelización de clientes. Incorporar programa de geo localización comercial de clientes (se pueden descargar programas gratuitos como Garmin Mapsourse, Waze, Wave). A largo plazo se puede estimar un plan de imposición e identificación de imagen (creación de una nueva imagen de marca que generará una mayor atención por parte de actuales y potenciales clientes, se puede ofrecer a los mejores clientes la pintura y señalización del frente de su comercio con un diseño homologado con los colores de la empresa, costo de pintura y mano de obra a cargo del cliente, a cambio de beneficios y descuentos que le ofrecerá la empresa).

Eliminar recursos deficitarios como su actual página web desactualizada (se puede integrar al paquete de google Ads.) canales de distribución deficitarios (preventistas).

Plan de Acción 4:

Ilustración 7 - Plan de acción 4

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Desarrollo, Área Capital Humano	2021	2023	Directorio	Contrato Referente Capital Humano		\$ 105.000,00	Ver Anexo 15
			Capital Humano	Contrato Administrador Capital Humano		\$ 75.000,00	Ver Anexo 16
			Capital Humano-Compras	Adquisición de 2 un. Combos puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00	Ver Anexo 9
			Capital Humano-Comercial- Compras	Plan de capacitaciones anuales para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)		\$ 3.150,00	Ver Anexo 17
			Capital Humano-Comercial- Compras	Plan de capacitaciones anuales para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)		\$ 1.769,00	Ver Anexo 18
<b>Total</b>						<b>\$ 264.719,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del Área de Capital Humano: contratación de un Referente de Capital humano y un auxiliar administrativo para brindar soporte. Desarrollar una plataforma web (información, novedades comunicación institucional, también integrada a la web principal de la empresa). Desarrollar una App interna (Wordplace) de comunicación e información para los colaboradores. Emplear planes de Capacitación en coaching y nuevas herramientas informáticas.

Planear capacitaciones en coaching y nuevas tecnologías (comercialización y comunicación digital para redes sociales, modelos logísticos para el E-commerce). Desayunos interactivos entre áreas de la compañía para favorecer la integración, participación y el trabajo en equipo. Plan de protocolo de familia (con la finalidad de regular el ingreso a la empresa de los familiares, de manera que los nuevos ingresantes deban cumplir con reglas y políticas que beneficien a la empresa, como por ejemplo, contar con título profesional relacionado al área). Programa de beneficios a colaboradores de la empresa (descuentos en comercios amigos, sorteos).

Otros de los proyectos a largo plazo que involucrara a Capital Humano, Comercial y Marketing consistirán en la creación de departamento de gestión de proyectos y presupuesto de inversión. Plan a largo plazo de auditoría Externa.





Las cotizaciones para poner en marcha el plan de acción consistirán en:

Ilustración 9 - Presupuestos.

Presupuestos			Impacto de estimación Inflacionaria anual		
Recursos Materiales	Observacion	Costo Mensual	2021	2022	2023
Sistema integral de gestion	Ver Anexo 3	\$ 44.999,00	\$ 539.988,00	\$ 728.983,80	\$ 962.258,62
Contrato Programador analista de software	Ver Anexo 4	\$ 75.000,00	\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Contrato Gerente Compras y Finanzas	Ver Anexo 5	\$ 115.000,00	\$ 1.495.000,00	\$ 2.018.250,00	\$ 2.664.090,00
Contrato gerente comercial	Ver Anexo 6	\$ 135.000,00	\$ 1.755.000,00	\$ 2.369.250,00	\$ 3.127.410,00
Contrato Analista Comercial	Ver Anexo 7	\$ 75.000,00	\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
4 un.Notebook Cloud Lenovo Ip S150-14 Ast A4 4g 64gb Ssd 14	Ver Anexo 8		\$ 187.600,00		
8 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario) Area Comercial	Ver Anexo 9		\$ 319.200,00		
Contrato Referente Marketing	Ver Anexo 10	\$ 115.000,00	\$ 1.495.000,00	\$ 2.018.250,00	\$ 2.664.090,00
Contrato Analista Marketing	Ver Anexo 11	\$ 75.000,00	\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
1 PC Mac area Marketing	Ver Anexo 12		\$ 460.500,00		
Combo Pagina web , tienda online e.comerce	Ver Anexo 13	\$ 55.000,00	\$ 660.000,00	\$ 891.000,00	\$ 1.176.120,00
Contratación de Facebook adss y Google adds. (Es una cotizacion estimativa de un costo de \$12.800 finales incluido impuestos ( RGFIP , ley impuesto pais) , la misma en funcion de la demografia y el nicho de clientes)	Ver Anexo 14	\$ 51.200,00	\$ 614.400,00	\$ 829.440,00	\$ 1.094.860,80
Contrato Referente Capital Humano	Ver Anexo 15	\$ 105.000,00	\$ 1.365.000,00	\$ 1.842.750,00	\$ 2.432.430,00
Contrato Administrador Capital Humano	Ver Anexo 16	\$ 75.000,00	\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Plan de capacitaciones para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)	Ver Anexo 17	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 4.252,50	\$ 5.613,30
Plan de capacitaciones para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)	Ver Anexo 18	\$ 1.769,00	\$ 1.769,00	\$ 2.388,15	\$ 3.152,36
<b>Total</b>		<b>\$ 926.118,00</b>	<b>\$ 12.796.607,00</b>	<b>\$ 15.969.564,45</b>	<b>\$ 21.079.825,07</b>

Fuente de elaboración propia. Precios actualizados al 22 de noviembre de 2020. Los recursos financieros están detallados por costos mensuales y anuales según el tipo de recuso.

Detalle de presupuestos:

Adquisición de Sistema integral de Gestión, se pueden cotizar de manera estimativa sistemas como cóndor Enterprice, Zeus Gestión. A corto plazo se coriza un sistema de gestión para PYMES y comercios. El costo de incorporación de gerente compras y finanzas será de ARS \$115.000 (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020) . El costo de incorporación del programador analista de software será de ARS \$75.000. (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020). El costo de incorporación de gerente comercial (el sueldo promedio oscila entre los ARS \$74.000 y ARS \$180.000), según encuestas IT (Encuestas IT. Estadísticas salariales , 2020), para lo cual se recomienda iniciar con un sueldo de 115 mil pesos más incentivos por producción. El costo de incorporación del programador analista comercial será de ARS \$75.000. (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020)

Compra de equipamiento para la oficina comercial y finanzas: 4 notebook Lenovo, costo: ARS \$46.990 por unidad, 1 PC Mac de escritorio, costo: ARS\$460.500 por unidad, 8 un. Combo de puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc, Sillón de oficina, biblioteca con puertas, armario), costo: ARS \$39.900 por unidad que totalizan un monto de ARS \$319.200.

El costo de incorporación del referente de marketing (el sueldo promedio oscila entre ARS \$55.000 a ARS \$200.000) según encuestas IT (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020) para lo cual se recomienda iniciar con un sueldo de ARS \$115.000 pesos más incentivos por producción.

El costo de incorporación del programador analista de marketing será de ARS \$75.000 (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020) . Contratación de un servicio web e- commerce corporativo integral, costo estimado puede variar entre \$30.000 hasta 300.000 ARS por mes, para las necesidades iniciales de Redolfi la empresa cotizo un costo estimativo de 55.000 ARS, incluyendo licencia mensual (Drubbit. Diseño web profesional., 2020). Contratación de Facebook adss y Google adds. Es una cotización estimativa de un costo de \$51.200 finales por mes incluido impuestos (RGFIP, ley impuesto país), en función de la variable demográfica y nicho de clientes a los que se quiere llegar.

El costo de incorporación del referente de capital humano (el sueldo promedio oscila entre ARS \$55.000 a ARS \$200.000) según encuestas IT (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020) para lo cual se recomienda iniciar con un sueldo de ARS \$105.000 pesos más incentivos por producción.

El costo de incorporación de un administrador de capital humano será de ARS \$75.000 (Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020). El costo de capacitaciones para referentes (RR.HH, Comercial y Marketing) en materia de liderazgo, coaching e inteligencia emocional y empleo de nuevas herramientas tecnológicas es de ARS \$3.150. Plan de capacitaciones internas al personal (Brindadas por Referentes: RR.HH, Comercial y Marketing) basadas en trabajo en equipo, nuevas tecnologías, uso de herramientas de venta digital y redes sociales. \$1.179.

## Ilustración 10 - Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI S.A."				
	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías		\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Plan de acción 1		\$ 3.183.588	\$ 4.063.484	\$ 5.363.799
Plan de acción 2		\$ 2.903.600	\$ 3.685.500	\$ 4.864.860
Plan de acción 3		\$ 4.284.700	\$ 5.054.940	\$ 6.672.521
Plan de acción 4		\$ 2.424.719	\$ 3.165.641	\$ 4.178.646
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ -	\$ 497.622.276	\$ 671.790.072	\$ 886.762.895
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida		\$ 367.350.680	\$ 495.923.417	\$ 654.618.911
Gastos de Comercialización		\$ 15.242.663	\$ 20.577.595	\$ 27.162.425
Gastos Administrativos		\$ 10.277.740	\$ 13.874.949	\$ 18.314.933
Gastos Financieros		\$ 52.925.575	\$ 71.449.526	\$ 94.313.374
Otros Egresos		\$ 1.187.050	\$ 1.602.517	\$ 2.115.323
Plan de Acción 1 Desarrollo Area Finanzas		\$ 3.183.588	\$ 4.063.484	\$ 5.363.799
Plan de Acción 2 Desarrollo Area Comercial		\$ 2.903.600	\$ 3.685.500	\$ 4.864.860
Plan de Acción 3 Desarrollo Area Marketing		\$ 4.284.700	\$ 5.054.940	\$ 6.672.521
Plan de Acción 4 Desarrollo Area Capital Humano		\$ 2.424.719	\$ 3.165.641	\$ 4.178.646
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ -	\$ 459.780.314	\$ 619.397.569	\$ 817.604.791
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ -	\$ 37.841.962	\$ 52.392.503	\$ 69.158.104
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ -	\$ 13.244.687	\$ 18.337.376	\$ 24.205.337
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ -	\$ 24.597.275	\$ 34.055.127	\$ 44.952.768

	5%	5%	5%
<b>Rentabilidad 2023</b>			<b>5,07%</b>
<b>Rentabilidad 2018</b>			<b>1,94%</b>
<b>Diferencia</b>			<b>3%</b>

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$ 49.845.997</b>
<b>Flujo del período 1</b>	<b>\$ 24.597.275</b>
<b>Flujo del período 2</b>	<b>\$ 34.055.127</b>
<b>Flujo del período 3</b>	<b>\$ 44.952.768</b>

2.148.769  
42%

<b>VAN</b>	<b>\$ 2.148.769</b>
<b>TIR</b>	<b>42%</b>

ROI	
<b>Beneficios</b>	<b>\$ 198.472.324</b>
<b>Costos</b>	<b>\$ 49.845.997</b>
<b>ROI</b>	<b>298%</b>

298%

Fuente: Elaboración propia.

### Indicadores de Rentabilidad.

En la implementación de las actividades se proyecta aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15 % para el año 2023 con inicio de ejercicio en 2021 y a razón de un 5% de crecimiento anual, tomando como referencia el resultado del ejercicio del año 2018 que acuso un 1.94 de rentabilidad.

Las premisas consisten: en aumentar las ventas en un 30% para el año 2023 a razón de un 10% de crecimiento anual y bajar los costos en un 9 % para el año 2023 a razón de un 3% de crecimiento anual.

A continuación se detallan los ingresos anuales proyectados e inversiones erogadas para llevar a cabo el plan de implementación:

#### Hipótesis generales para el análisis:

- El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años. (ver flujo Anexo13)
- Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 47%. (ver flujo Ilustración 12)
- Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 34%. (ver flujo Ilustración 12))
- Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla en anexo 12 . (ver flujo Ilustración 12)
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA. (ver flujo Ilustración 12)
- Se toma como referencia los estados financieros del año 2018 . (ver flujo Ilustración 12)

#### Hipótesis de Planes de Acción:

- Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas. (ver flujo anexo 12)
- Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta". (ver flujo Ilustración 12).

Resultados de las métricas de viabilidad financiera del proyecto:

Ilustración 11 - Métricas de viabilidad financiera del proyecto

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$ 49.845.997</b>
<b>Flujo del período 1</b>	<b>\$ 24.597.275</b>
<b>Flujo del período 2</b>	<b>\$ 34.055.127</b>
<b>Flujo del período 3</b>	<b>\$ 44.952.768</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 2.148.769</b>
<b>TIR</b>	<b>42%</b>

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>\$ 198.472.324</b>
<b>Costos</b>	<b>\$ 49.845.997</b>
<b>ROI</b>	<b>298%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en la tabla, las ratios indican: un Valor agregado neto de \$2.148.79, una Taza interna de retorno del 42% y un Retorno de la Inversión de 298%.

En el anexo se detalla el documento financiero completo detallando el flujo de fondos. (ver Flujo de fondos proyectado, ilustración 13).

## **Conclusiones:**

En respuesta al análisis, evaluación y el diagnóstico de la situación empresarial, la empresa cuenta con el potencial de poder cumplir con su visión de ser el líder mayorista comercial en el país, para ello, deberá formular un proyecto con el fin de implementar un plan estratégico que consistirá en dos puntos: primero, solucionar su problema económico de rentabilidad, mediante la reingeniería de su cadena de valor como las áreas de compras y finanzas a través de la revisión de los siguientes factores: costos operativos, margen de rentabilidad por unidad de negocio y por línea de producto a fin de tomar decisiones de inversión en los productos rentables y ajustes en los productos deficitarios en orden al crecimiento económico, ello sustentado por un plan de procedimientos y control para cada área. En segundo lugar, formular un plan estratégico comercial a partir de la creación de un área de planeamiento comercial, fusionada con el área de marketing con el objeto de desarrollar una estrategia comercial de venta basada en la implementación de un canal venta e-commerce acompañado por el resto de sus canales en sintonía con la omnicanalidad, respaldado por un plan de marketing agresivo mediante acciones de publicidad y comunicación digital que permita penetrar el nicho de mercado e-commerce y agregar valor mediante un servicio al cliente diferencial. En consonancia, desarrollar un área de capital humano enfocada en la capacitación y motivación de su personal para estimular el compromiso con el management empresarial, la proyección, el desarrollo de la creatividad, la adaptación a los cambios, la vocación de servicio al cliente y la creación de valor de Redolfi S.A.

## **Recomendaciones:**

El propósito de todo el trabajo es brindar a la empresa herramientas para sobreponerse a las problemáticas planteadas, con lo cual se recomienda llevar a cabo la implementación de la propuesta a fin de lograr proyectarse y posicionarse como líder en el mercado mayorista nacional.

Cabe mencionar ciertos proyectos a largo plazo que deberá tener en cuenta la empresa a desarrollar como la creación de departamento de gestión de proyectos, desarrollo e integración de herramientas tecnológicas al flujo de trabajo. Contratar a una consultora para implementar auditorías externas. Penetración comercial en nuevos nichos de mercados a través de convenios outsourcing con regiones en donde aún no se tiene presencia, ofreciendo/ terciarizando los productos en los que la empresa es más competente, imbatible en precio para que otro mayorista lo comercialice a gran escala.

### Nuevas discusiones:

Para que Redolfi pueda resolver sus principales problemáticas y afrontar los nuevos desafíos deberá replantear el management empresarial, su misión y visión en pos de identificar, atender y entender al cliente principalmente después de la influencia de la pandemia donde la tecnología pasó a ocupar un rol de fundamental en la comercialización. La reingeniería de los procesos de su cadena de valor le permitirá a la empresa desarrollar nuevas estrategias para obtener rentabilidad, crecimiento y proyección aprovechando la potencialidad inmensa de clientes que hay en el comercio electrónico, con ello, invertir en equipos y herramientas tecnológicas actualizadas.

Por otro lado, se recomienda implementar un “plan estratégico de desarrollo interno”, promoviendo una experiencia para los distintos talentos que hay en la empresa, basada en capacitaciones con el objetivo de potenciar a los colaboradores con el fin de acompañar el crecimiento en la empresa desarrollando sus competencias y enfrentar los desafíos del futuro. Para ello, se recomienda profundizar en temas que permitan dar soporte y sustentabilidad a los planes de acción para el cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa, implementando herramientas de monitoreo como el uso de metodologías de gestión de proyectos, se puede profundizar en este tema revisando el artículo “Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas” (Ciencias Administrativas, Revista Digital FCE - Universidad de la Punta., 2021).

Otra materia que deberán tener en cuenta las empresas para adaptarse a las tendencias y demandas dentro de su sector y a las necesidades y expectativas de sus clientes es el desarrollo de sus medios digitales para lo que se recomienda implementar métodos y “sistemas de información de



marketing en la planificación estratégica de la era digital”, para profundizar en la temática se sugiere el artículo citado. (Ciencias Administrativas, Revista de Marketing Aplicado, Héctor Canossa Montes de Oca, 2019).

Finalmente, desarrollar un Cuadro de Mando Integral a fin de monitorear el desempeño de cada una de las áreas en el cumplimiento de los objetivos en términos de su visión y estrategia para alcanzar los resultados del plan estratégico.

## Bibliografía:

Hidalgo Nuchera, , A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012, 2008, ). *Administracion, una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edicion*. Colonia Desarrollo Santa Fe. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Rodríguez, S. (12 de 08 de 2020). *www.comunicacionmarketing.es*. Obtenido de <https://comunicacionmarketing.es/seoysem/12/08/2020/la-publicidad-movil-aumenta-un-15-durante-la-pandemia/16205.html>

Ambito/ Se tensa relación supermercados-proveedores. (27 de 04 de 2020). *www.ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/precios/se-tensa-relacion-supermercados-proveedores-n5098432>

ANSOFF, H. I. ( 1965.). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Estados Unidos.

aprendum. (Noviembre de 2020). *aprendum.com.ar*. Obtenido de <https://www.aprendum.com.ar/curso-online-social-crm/>

Argentina, C. E. (20 de abril de 2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Oficina de País de la OIT para la Argentina. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)

argentina.gob.ar. (abril de 2020). *Catalogo de derechos y servicios esenciales a la ciudadanía*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/servicios\\_coronavirus\\_01042020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/servicios_coronavirus_01042020.pdf)

Banco Central de la Republica Argentina. (2020). *www.bcra.gov.ar*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

Barredo, R. R. (17 de 10 de 2017). *mglobalmarketing.es*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/evolucion-sector-retail/>

Boletin oficial Gobierno de la Nacion (ATP). (19 de 04 de 2020). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/atp/empresas/en-que-consiste-el-beneficio>

CADAM (Camara Argentina de Distribuidores y Autosrvicios Mayoristas). (6 de 07 de 2020).  
Obtenido de <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18>

CADAM Revista Digital. (2020). INDICADORES DE CONSUMO, Economía. *CADAM Camara Argentina de Mayoristas*, 18-20.

Camara Argentina de comercio Electronico. (27 de Agosto de 2020). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).  
Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-record-de-audiencia-mas-de-13600-personas-de-todo-el-pais-se-conectaron-el-ecommerce-day-argentina-online-live-experience>

Camara Argentina de Comercio Electronico. (27 de agosto de 2020). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).  
Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-record-de-audiencia-mas-de-13600-personas-de-todo-el-pais-se-conectaron-el-ecommerce-day-argentina-online-live-experience>

Camara Argentina de Comercio Electronico. (27 de Agosto de 2020). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).  
Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-record-de-audiencia-mas-de-13600-personas-de-todo-el-pais-se-conectaron-el-ecommerce-day-argentina-online-live-experience>

CASAS, J. A. (s.f.). <https://www.youtube.com/watch?v=mcsxUnAA0OQ>.

CasoRedolfi-CANVAS. (2020). [www.siglo21.instructure.com](http://www.siglo21.instructure.com). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

CATAE. (Noviembre de 2020). [cetae.com.a](http://cetae.com.a). Obtenido de <https://www.cetae.com.ar/producto/liderazgo-coaching-de-equipos-detail/>

Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020. (11 de 3 de 2020). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar).  
Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Diario clarin.com. (26 de mayo de 2020). [www.clarin.com](http://www.clarin.com). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/cuarentena-ranking-productos-vendidos-internet\\_0\\_ixxpbiOgD.html](https://www.clarin.com/economia/cuarentena-ranking-productos-vendidos-internet_0_ixxpbiOgD.html)

drubbit. (2020). [drubbit.com](http://drubbit.com). Obtenido de <https://drubbit.com/comercio-electronico/>

Drubbit. Diseño web profesional. (2020). [www.drubbit.com](http://www.drubbit.com). Obtenido de <https://drubbit.com/diseno-web/sitio-web-profesional/>

Encuesta IT. (2020). [encuestasit.com](http://encuestasit.com). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-analista-comercial-argentina-2020-2369#>

Encuestas IT. (2020). [encuestasit.com](http://encuestasit.com). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-comercial-argentina-2020-300>

Encuestas IT. (2020). [encuestasit.com](http://encuestasit.com). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-comercial-argentina-2020-300>

Encuestas IT. (2020). *encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-2020-1>

Encuestas IT. (2020). *encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-argentina-2020-301>

Encuestas IT. (2020). *encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-analista-funcional-argentina-2020-4>

Encuestas IT. (2020). *encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldos-administraci%C3%B3n-oficina-2020>

Encuestas IT. (2020). *encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-de-recursos-humanos-argentina-2020-367>

Encuestas IT. Estadísticas salariales . (2020). *www.encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-comercial-argentina-2020-300>

Encuestas IT. Estadísticas salariales 2020. (s.f.). *www.encuestasit.com*. Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-l%C3%ADder-de-proyecto-argentina-2020-3>

Ensinck, M. G. (2020). Protocolos Sustentables. *pymes*, 50-55.

facebook for Busines. (2020). *Facebook.com*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/ads/pricing>

<http://www.redolfisrl.com.ar/>. (s.f.).

Hurtado Casas, J. A. (5 mayo de 2019). *MATRIZ DE ANÁLISIS PESTEL, la herramienta # 1 para analizar contexto externo (ACTUALIZACIÓN)*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=mcsxUnAA0OQ>

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017- 2020). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

infonegocios.info. (14 de 01 de 2016). *www.infonegocios.com*. Obtenido de <https://infonegocios.info/nota-principal/189-locales-gastronomicos-de-cordoba-se-sumaron-a-pedidos-ya-3-000-en-argentina>

Mercado Libre. (2020). *.mercadolibre.com.ar*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-885464635-apple-imac-new-2020-215-i5-8gb-256ssd-intel-iris-plus-\\_JM#position=18&type=item&tracking\\_id=c8575f2c-2fb4-4968-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-885464635-apple-imac-new-2020-215-i5-8gb-256ssd-intel-iris-plus-_JM#position=18&type=item&tracking_id=c8575f2c-2fb4-4968-)

Mercado Libre. (2020). *mercadolibre.com.ar*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861192002-sistema-de-gestion-para-pymes-y-comercios-\\_JM#position=4&type=item&tracking\\_id=225afdac-9502-47ef-94aa-](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861192002-sistema-de-gestion-para-pymes-y-comercios-_JM#position=4&type=item&tracking_id=225afdac-9502-47ef-94aa-)

Mercado Libre. (2020). *mercadolibre.com.ar*. Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-861917193-notebook-cloud-lenovo-ip-s150-14-ast-a4->

4g-64gb-ssd-14-

\_JM#searchVariation=63547175707&position=3&type=item&tracking\_id=d56a68c2-d03b-4fe1-9ff2-4426ae475143

Mercado Libre. (2020). *mercadolibre.com.ar*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-847881365-escritorio-home-office-puesto-trabajo-biblioteca-pc-diseno-\\_JM?variation=67116895910#reco\\_item\\_pos=1&reco\\_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco\\_backend\\_type=low\\_level&reco\\_client=vip-seller\\_items-above](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-847881365-escritorio-home-office-puesto-trabajo-biblioteca-pc-diseno-_JM?variation=67116895910#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller_items-above)

Mourelo, C. E., & Lopez, E. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Oficina de País de la OIT para la Argentina.

Nuevas categorías para ser PyME Publicada en el Boletín Oficial , 154/2018 (SECRETARIA DE EMPRENDEDORES Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRES 9 de 5 de 2018).

Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o Morir! La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la Innovación*. México : Penguin Random House Grupo .

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press,.

Porter, M. E. (marzo-abril de 1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". Nueva York:: Harvard Business Review.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (Octubre de 2014). *www.dle.rae.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración, Decimosegunda edición*. México: PEARSON.

Rodríguez Davara, F. (2014). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de <file:///C:/Users/Leonardo/AppData/Local/Temp/Dialnet-PlanificacionEstrategicaEInteligenciaEconomica-5255541-1.pdf>

Roldán, P. N. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/marca-blanca.html>

Roldán, P. N. (s.f.). *www.economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): © ESIC EDITORIAL.

Smith-es/blog/entender-al-consumidor-industria-de-alimentos-y-bebidas, K. (16 de 09 de 2016). *www.brandwatch.com*. Obtenido de <https://www.brandwatch.com/es/blog/entender-al-consumidor-industria-de-alimentos-y-bebidas/>

SunTzu. (Entre los años 771 y 446 A.C). *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Ediciones Libertador.

Thompson, A. A. (2012). *Administracion estrategica, teorias y casos*. MEXICO, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

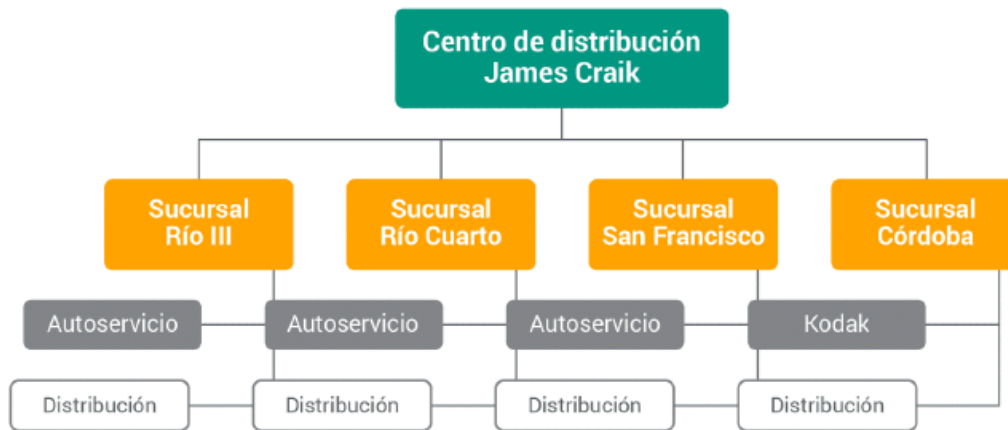
Welch, J. (2006). *Hablando Claro*. Montevideo, Uruguay: ZETA Bussiness.

www.argentina.gob.ar. (s.f.). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/atp/empresas/en-que-consiste-el-beneficio>

## Anexos:

### Ilustración 12 –Anexo 1 - Organigrama de Sucursales

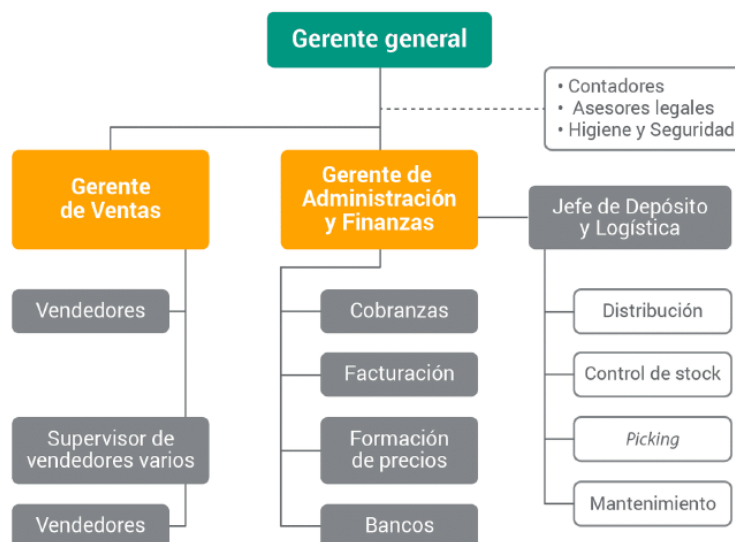
Figura 1: Organigrama de sucursales



Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

### Ilustración 13-Anexo 2- Organigrama Centro de James Craik

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

## Ilustración 14 - Anexo 3 - Presupuesto de Sistema de gestión para pymes y comercios

Volver al listado | Computación > Software > Software Comercial Compartir | Vender uno igual

Nuevo

**Sistema De Gestión Para Pymes Y Comercios** ♥

**\$ 44.999**

📅 **Pagá en 6 cuotas sin interés**  
 Con tu VISA terminada en 9826  
[Más información](#)

📦 **Envío gratis a todo el país**  
 Ituzaingo, Buenos Aires  
[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▼ (999 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2020).

## Ilustración 15 - Anexo 4- Presupuestos Sueldos de Desarrollador de Software

Encuestas IT Salarios Trabajo Preguntas frecuentes Ingresar Crear una cuenta

### Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Desarrollador de software / Programador en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Desarrollador de software / Programador en 2020?

**El sueldo promedio de Desarrollador de software / Programador en Argentina es de \$ 100.396 mensual.**  
 Esta estadística de sueldos está compuesta por **61 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.  
 El sueldo puede variar de **\$ 10.000 a \$ 600.000**.  
 El **8%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **85%** indicó pertenecer al género **masculino**.

**Sueldo de Desarrollador de software / Programador: \$ 100.396**

- Con experiencia media: \$ 185.657
- Con poca experiencia: \$ 93.707
- Sin experiencia: \$ 44.978

**Ver Sueldos de:**

- Desarrollador de software / Programador
- Arquitecto de Software
- Líder de Proyecto
- Analista Funcional
- Selector de personal TI
- Administración Oficina
- Arte Diseño Medios
- Ciencia Investigación
- Derecho Legal Jurídico
- Economía Contabilidad

Fuente extraída de: (Encuestas IT, 2020).



## Ilustración 16 - Anexo 5- Sueldos de Gerente

Encuestas IT Salarios Trabajo Preguntas frecuentes Ingresar Crear una cuenta

### Sueldos de Gerente en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Gerente en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente en 2020?

¿Cuánto gana un/a Gerente en 2020? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente en 2020? ¿Cuánto cobra un/a Gerente?

**Gerente**

Marketing Ventas

**Sueldo bruto:** \$ 120.000 (pesos, Argentina)

**Edad:** 37

**Experiencia:** 6 años

**Educación:** Universitario en curso o Incompleto

**Lugar de trabajo:** Costa Atlántica, Argentina

**Descripción:**  
Trabajo 50 horas por semana.

**Ver Sueldos de:**

- Vendedor(a)
- Gerente Comercial
- Gerente
- Gerente de Ventas
- Jefe/a de Ventas
- Administración Oficina
- Arte Diseño Medios
- Ciencia Investigación
- Derecho Legal Jurídico
- Economía Contabilidad

Fuente extraída de: (Encuestas IT, 2020).

## Ilustración 17 - -Anexo 6- Sueldo de Gerente Comercial

Encuestas IT Salarios Trabajo Preguntas frecuentes Ingresar Crear una cuenta

### Sueldos de Gerente Comercial en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Gerente Comercial en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente Comercial en 2020?

¿Cuánto gana un/a Gerente Comercial en 2020? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente Comercial en 2020? ¿Cuánto cobra un/a Gerente Comercial?

**Gerente Comercial**

Marketing Ventas

**Sueldo bruto:** \$ 120.000 (pesos, Argentina)

**Edad:** 37

**Experiencia:** 6 años

**Educación:** Universitario en curso o Incompleto

**Lugar de trabajo:** Costa Atlántica, Argentina

**Descripción:**  
Trabajo 50 horas por semana.

**Ver Sueldos de:**

- Vendedor(a)
- Gerente Comercial
- Gerente
- Gerente de Ventas
- Jefe/a de Ventas
- Administración Oficina
- Arte Diseño Medios
- Ciencia Investigación
- Derecho Legal Jurídico
- Economía Contabilidad

Fuente extraída de: (Encuestas IT, 2020).

## Ilustración 18 - Anexo 6 - Sueldo Gerente Comercial

**Gerente Comercial**

**Sueldo bruto:** \$ 74.000 (pesos, Argentina)

**Edad:** 39

**Experiencia:** 12 años

**Educación:** Terciario en curso o incompleto

**Lugar de trabajo:** Capital Federal, Argentina

**Descripción:**  
Trabajo 40 horas por semana.

**Estadísticas salariales 2020**

Desde Encuestas IT generamos y brindamos los datos salariales que te interesan. Accedé ahora mismo a la última información sobre tendencias salariales y condiciones laborales para 2020.

Fuente extraído de: (Encuestas IT, 2020).

## Ilustración 19 - Anexo 7 - Sueldo de Analista Comercial

Encuestas IT
Salarios · Trabajo · Preguntas frecuentes
Ingresar · Crear una cuenta

### Sueldos de Analista comercial en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Analista comercial en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Analista comercial en 2020?

---

¿Cuánto gana un/a Analista comercial en 2020? ¿Cuál es el sueldo de un/a Analista comercial en 2020? ¿Cuánto cobra un/a Analista comercial?

**Analista comercial**

**Sueldo bruto:** \$ 62.000 (pesos, Argentina)

**Edad:** 32

**Experiencia:** 6 años

**Educación:** Universitario completo

**Lugar de trabajo:** GBA Zona Norte, Argentina

**Descripción:**  
Trabajo 40 horas por semana.

**Ver Sueldos de:**


- Administrativa(o)
- Asistente contable
- Tesorero/a
- Gerente General
- Gerente de turno
- Administración Oficina
- Arte Diseño Medios
- Ciencia Investigación
- Derecho Legal Jurídico
- Economía Contabilidad

Fuente extraído de: (Encuesta IT, 2020).

## Ilustración 20 -Anexo 8- Notebook Cloud Lenovo

También puede interesarte: notebook ero - notebook asus - notebook hp i5 - notebook hp - notebook i5 - notebook i7 - macbook - notebook leno

Volver al listado | Computación > Laptops y Accesorios > Notebooks > Lenovo > 14 pulgadas Compartir | Vender uno igual





Nuevo | 116 vendidos


**Notebook Cloud Lenovo Ip S150-14 Ast A4 4g 64gb Ssd 14** ♥

★★★★★ 25 opiniones

**\$ 46.900**

 **Pagá en hasta 12 cuotas**  
 Con tu VISA terminada en 9826  
[Más información](#)

 **Llega gratis entre el 25 y 30 nov.**  
 Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**  
 Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Color: Light Blue

Stock disponible


Cantidad: 1 unidad ▾ (5 disponibles)

Fuente extraído de: (Mercado Libre, 2020).

## Ilustración 21 -Anexo 9- Escritorio Home Office

También puede interesarte: tisera - trituradora de papel - pizarra blanca - sillón gerencial

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Equipamiento para Oficinas > Mesas, Sillas y Escritorios > Escritorios Compartir | Vender uno igual





**COMBO FAN - CORAL**

Nuevo | 4 vendidos

**Escritorio Home Office Puesto Trabajo Biblioteca Pc Diseño** ♥

**\$ 19.900**

 **Pagá en hasta 12 cuotas**  
 Con tu VISA terminada en 9826  
[Más información](#)

 **Entrega a acordar con el vendedor**  
 Lomas Del Mirador, Buenos Aires  
[Ver costos de envío](#)

Color: Negro/Haya

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad ▾ (96 disponibles)

**Comprar ahora**

Fuente extraído de: (Mercado Libre, 2020).

## Ilustración 22 -Anexo 10- Sueldo de Lider de Proyecto



### Sueldos de Líder de Proyecto en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Líder de Proyecto en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Líder de Proyecto en 2020?

El **sueldo promedio de Líder de Proyecto en Argentina es de \$ 131.040 mensual.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **10 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses.**

El sueldo puede variar de **\$ 81.400 a \$ 200.000.**

El **20%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **60%** indicó pertenecer al género **masculino.**

#### Sueldo de Líder de Proyecto: \$ 131.040

- Con mucha experiencia: \$ 129.833
- Con experiencia media: \$ 100.000
- Sin experiencia: \$ 200.000

#### Ver Sueldos de:

[Desarrollador de software / Programador](#)  
[Arquitecto de Software](#)  
[Líder de Proyecto](#)  
[Analista Funcional](#)  
[Selector de personal TI](#)  
[Administración Oficina](#)  
[Arte Diseño Medios](#)  
[Ciencia Investigación](#)  
[Derecho Legal Jurídico](#)  
[Economía Contabilidad](#)

Fuente extraído de: (Encuestas IT, 2020).

## Ilustración 23 - Anexo 11- Sueldo de Analista Funcional



### Sueldos de Analista Funcional en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Analista Funcional en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Analista Funcional en 2020?

El **sueldo promedio de Analista Funcional en Argentina es de \$ 92.435 mensual.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **28 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses.**

El sueldo puede variar de **\$ 16.000 a \$ 250.000.**

El **21%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **71%** indicó pertenecer al género **masculino.**

#### Sueldo de Analista Funcional: \$ 92.435

- Con mucha experiencia: \$ 109.845
- Con experiencia media: \$ 68.373
- Con poca experiencia: \$ 64.000
- Sin experiencia: \$ 34.667

#### Ver Sueldos de:

[Desarrollador de software / Programador](#)  
[Arquitecto de Software](#)  
[Líder de Proyecto](#)  
[Analista Funcional](#)  
[Selector de personal TI](#)  
[Administración Oficina](#)  
[Arte Diseño Medios](#)  
[Ciencia Investigación](#)  
[Derecho Legal Jurídico](#)  
[Economía Contabilidad](#)

Fuente extraído de: (Encuestas IT, 2020).

Ilustración 24 -Anexo 12- Apple IMAC

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Envíos gratis por Mercado Puntos

Enviar a Leonardo Mzna 6005 13

Categorías Ofertas Historial Supermercado Tiendas oficiales Vender Ayuda

Leonardo Mis compras Favoritos

También puede interesarte: computadora gamer - computadoras de escritorio - cpu usadas - pc armada gamer - pc gamer armada - pc all in one -

Volver al listado | Computación > PC de Escritorio > All In One > Apple > 21.5" | Compartir | Vender uno igual

Nuevo

Apple iMac New 2020-21,5 -i5-8gb-256ssd-intel Iris Plus

\$ 472.999<sup>99</sup>

Pagá en hasta 9 cuotas  
Con tu VISA terminada en 9826  
[Más información](#)

Llega gratis entre el jueves y el viernes  
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (100 disponibles)

Comprar ahora

Fuente extraído de: (Mercado Libre, 2020).

Ilustración 25 -Anexo 13- Diseño Web Profesional

drubbit

COMERCIO ELECTRÓNICO DISEÑO WEB MARKETING DIGITAL PORTFOLIO NOSOTROS BLOG CONTACTO

Sitio Web Profesional

Tienda Online

## Diseño Web Profesional

Diseñamos tu sitio web profesional y **Con Estilo**.  
No importa en que etapa se encuentre tu negocio.

ModaJeans

Temporada Invierno 2019

Fuente extraído de: (drubbit, 2020).

## Ilustración 26 -Anexo 14- Anuncios Facebook

FACEBOOK for Business    Primeros pasos    Resultados    Soluciones    Recursos    Asistencia    Recursos sobre el COVID-19    [Crear una página](#) 




Comprar anuncios

# Compra anuncios de Facebook sea cual sea tu presupuesto

[Crear un anuncio](#)

Fuente extraído de: (facebook for Busines, 2020).

## Ilustración 27 -Anexo 14- Anuncios Facebook

FACEBOOK for Business    Primeros pasos    Resultados    Soluciones    Recursos    Asistencia    Recursos sobre el COVID-19    [Crear una página](#) 

### ¿Cómo compro anuncios?

La forma más habitual de adquirir anuncios para Facebook, Instagram y Audience Network es a través del administrador de anuncios, nuestra herramienta de administración específica. Para comprar anuncios, crea uno y envíalo a nuestra subasta.

**Nunca perderás el control de los anuncios**

Establece el presupuesto y la puja. Nunca gastaremos más del máximo que hayas definido.

**Obtén resultados sea cual sea tu presupuesto**

Los anuncios se muestran a las personas que tienen más probabilidades de interesarse en tus productos y servicios para hacerte conseguir resultados.

Paga por las acciones que te interesan

**Presupuesto y calendario**  
Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

**Subasta**    Alcance y frecuencia predecibles

Presupuesto  11,00 USD  
11,00 USD

El importe real gastado por día puede variar.

Calendario  Poner mi conjunto de anuncios en circulación de forma continua a partir de hoy  
 Establecer una fecha de inicio y de finalización

No gastará más de 77,00 USD a la semana.

[Mostrar opciones avanzadas](#)

Fuente extraído de: (facebook for Busines, 2020).



## Ilustración 28 -Anexo 15- Sueldo de Gerente Recursos Humanos

Encuestas IT Salarios - Trabajo - Preguntas frecuentes
Ingresar Crear una cuenta

---

### Sueldos de Gerente de Recursos Humanos en Argentina 2020

¿Cuánto gana un/a Gerente de Recursos Humanos en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente de Recursos Humanos en 2020?

---

**El sueldo promedio de Gerente de Recursos Humanos en Argentina es de \$ 106.133 mensual.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **4 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

El sueldo puede variar de **\$ 79.000 a \$ 134.000**.

El **25%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **25%** indicó pertenecer al género **masculino**.

**Sueldo de Gerente de Recursos Humanos: \$ 106.133**

- Con mucha experiencia: \$ 96.844
- Con poca experiencia: \$ 134.000

**Ver Sueldos de:**

- [Gerente de Recursos Humanos](#)
- [Responsable de Recursos Humanos](#)
- [Analista de Recursos Humanos](#)
- [Jefe de Recursos Humanos](#)
- [Reclutador\(a\)](#)
- [Administración Oficina](#)
- [Arte Diseño Medios](#)
- [Ciencia Investigación](#)
- [Derecho Legal Jurídico](#)
- [Economía Contabilidad](#)

---

Fuente extraído de: (Encuestas IT, 2020).

## Ilustración 29 -Anexo 16- Sueldo de Administración de Oficina

Encuestas IT Salarios - Trabajo - Preguntas frecuentes
Ingresar Crear una cuenta

---

### Sueldos de Administración Oficina en Argentina 2020

¿Cuánto es el sueldo para Administración Oficina en Argentina? ¿Cuál es el sueldo promedio en Administración Oficina para 2020?

---

**El sueldo promedio de Administración Oficina en Argentina es de \$ 51.562 mensual.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **231 sueldos** publicados en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

El sueldo puede variar de **\$ 5.400 a \$ 350.000**.

El **57%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **39%** indicó pertenecer al género **masculino**.

**Sueldo de Administración Oficina: \$ 51.562**

- Con mucha experiencia: \$ 72.155
- Con experiencia media: \$ 38.575
- Con poca experiencia: \$ 33.629


Fuente extraído de: (Encuestas IT, 2020).

### Ilustración 30 -Anexo 17- Curso Liderazgo y Coaching de Equipos

Perú 263 2º Piso - (011) 5219-1233 / 1274 / 1204 / 5199 - 1281 | 15-5049-5253 · info@cetae.com.ar · BLOG

CURSOS CORTOS  
CON RAPIDA SALIDA  
LABORAL

INICIO | CURSOS | CLASES INDIVIDUALES | PROMOCIONES | IN COMPANY | LA ESCUELA | CONTACTO



**Curso de Liderazgo y Coaching de Equipos- 50% off. en cursos online + 1 nivel de idiomas de regalo!! y hasta 6 cuotas sin interés. Promo válida hasta el 20/11/2020**  
~~\$6,299.00~~ **\$3,150.00**

Días y Horarios

[COMPRAR](#) [¿ CONSULTAS ?](#)

SKU: N/D  
 Categoría:

**Descripción**

Descripción | Temario | Días y Horarios | Bases y Condiciones | Testimonios

Fuente extraído de: (CATAE, 2020).

### Ilustración 31 - Anexo 18- Cueso a distancia de Atención a clientes en Redes Sociales CRM

aprendum | ¿Qué quieres aprender? | (54-11) 5984 1326 | Contáctanos | Blog

Catálogo de Cursos | Máster y Postgrados | Profesionales | Cuenta | (0)

Catálogo » Cursos Online de Marketing y Comunicación » Atención a Clientes en Redes Sociales Social CRM

#### Curso a distancia (Online) de Atención a Clientes en Redes Sociales Social CRM



~~4.399ARS~~ **\$1.769ARS**

[¡ COMPRA AHORA !](#)

Tienes un cupón disponible comprando este producto.

[Plazas disponibles](#)

[¿Necesitas ayuda? Te llamamos ahora!](#)

**Características de este curso**

- Certificación acreditativa**  
Al finalizar el curso
- Duración: 20 h.**  
Tendrás 12 semanas para realizarlo
- 100% Online**  
Acceso las 24 horas al día
- Un único pago**  
Un único pago
- Compra Segura**  
Consulte las condiciones

**Conoce las claves para ofrecer la mejor atención al cliente en las redes sociales gracias a este Curso a distancia (Online) de Atención a Clientes en Redes Sociales Social CRM (Marketing Relacional) por \$1.769ARS en lugar de \$4.399ARS**

El curso | Condiciones | El centro

**DESCRIPCIÓN**  
 Como bien sabemos, Internet ha cambiado nuestro estilo de vida: nos permite estar en contacto con personas al otro lado del continente en cuestión de segundos. Gracias ello, las relaciones entre personas han comenzado a establecerse de manera diferente v. con ello, surge el nacimiento de las **Redes Sociales**.

Fuente extraído de: (aprendum, 2020).



## Ilustración 32 - Anexo 19 - Flujo de Fondos

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15 % para el 2023 a razón de un 5% de crecimiento anual
* Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 30% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 10 % anual en base al ingreso de 2018
*Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 9 % para 2023
Los costos operativos disminuyen a una razón del (3)% anual
<b>Premisas generales:</b>
* El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
* Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 47%
* Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 34%
* Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
* Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
* Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
<b>Premisas de Planes de Acción</b>
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 33 - Anexo 20 - Información de Estado Contable de Redolfi S.R.L e Inflaciones estimadas para flujo de fondos

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente extraída de (Banco Central de la Republica Argentina, 2020) y Datos Estado Contable 2018 (CasoRedolfi-CANVAS, 2020).

## Ilustración 34 - Anexo 21 - Premisas

Premisas generales:
* El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
* Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 47%
* Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 34%
* Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación
* Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
* Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15 % para el 2023 a
* Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 30% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 10 % anual en base al ingreso
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 9 % para
Los costos operativos disminuyen a una razón del (3)% anual

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 35 - Anexo 22 - Planes de acción presupuestados

<b>Plan de Acción 1 Desarrollo Area Compras Finanzas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Adquisición Sistema integral de gestión mas licencia		\$ 539.988,00	\$ 728.983,80	\$ 962.258,62
Programador analista de software		\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Contrato Gerente Compras y Finanzas		\$ 1.495.000,00	\$ 2.018.250,00	\$ 2.664.090,00
Adquisición de 2 Notebook Lenovo		\$ 93.800,00		
Adquisición de 2 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00		
<b>Total</b>		3.183.588	4.063.484	5.363.799

<b>Plan de Acción 2 Desarrollo Area Comercial</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Contrato Gerente comercial		\$ 1.755.000,00	\$ 2.369.250,00	\$ 3.127.410,00
Contrato Analista Comercial		\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Adquisición de 2 Notebook Lenovo		\$ 93.800,00		
Adquisición de 2 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00		
<b>Total</b>		\$ 2.903.600,00	\$ 3.685.500,00	\$ 4.864.860,00

<b>Plan de Acción 3 Desarrollo Area Marketing</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Contrato Referente Marketing		\$ 1.495.000,00	\$ 2.018.250,00	\$ 2.664.090,00
Contrato Analista Marketing		\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Adquisición de 1 PC Mac		460.500		
Adquisición de 2 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00		
Contratación Pagina web , tienda online e.comerce		\$ 660.000,00	\$ 891.000,00	\$ 1.176.120,00
Contratación de Facebook adss y Google adss.		\$ 614.400,00	\$ 829.440,00	\$ 1.094.860,80
<b>Total</b>		\$ 4.284.700,00	\$ 5.054.940,00	\$ 6.672.520,80

<b>Plan de Acción 4 Desarrollo Area Capital Humano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Contrato Referente Capital Humano		\$ 1.365.000,00	\$ 1.842.750,00	\$ 2.432.430,00
Contrato Administrador Capital Humano		\$ 975.000,00	\$ 1.316.250,00	\$ 1.737.450,00
Adquisición de 2 un. Combo puesto de oficina de 4 accesorios (Mesa escritorio+ mesa pc , Sillon de oficina, biblioteca con puertas, armario)		\$ 79.800,00		
Plan de capacitaciones anuales para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)		\$ 3.150,00	\$ 4.252,50	\$ 5.613,30
Plan de capacitaciones anuales para referentes ( RR.HH, Comercial y Marketing)		\$ 1.769,00	\$ 2.388,15	\$ 3.152,36
<b>Total</b>		2.424.719	3.165.641	4.178.646

Fuente: Elaboración propia.