

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

Planificación Estratégica de A.J. & J.A Redolfi S.R.L.



Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: Tomás Américo Gómez

DNI: 39262427

Legajo: VADM11388

Tutora: Rinero, Sofía

Ciudad: Gualeguaychú

2020

Resumen ejecutivo

En el presente reporte de caso se realizará la planificación estratégica de *A.J. & J.A Redolfi S.R.L.*, una empresa mayorista situada en la provincia de Córdoba.

En este trabajo se busca aprovechar la oportunidad del nuevo centro de distribución mediante un nuevo canal de ventas online, con la finalidad de crecer en el mercado.

Para llegar a esto se hará un análisis profundo del medio que rodea a la organización, se analizará el mercado, y la cadena de valor de dicha empresa; con el fin de detectar oportunidades y amenazas, así como también la parte interna, fortalezas y debilidades.

Aplicando la planificación estratégica se busca tener una mirada global de la empresa, logrando así ser eficientes en la utilización de todos sus recursos y poder llegar a cumplir lo establecido, incorporando el comercio electrónico y el marketing digital como eje central.

Se plantea objetivo general con un crecimiento en la cuota de mercado, con un horizonte de planeación hacia fines de 2023, y sus respectivos planes de acción y estrategias específicas para llegar a este objetivo principal.

Palabras claves: Planificación Estratégica, comercio electrónico, penetración de mercados, empresa mayorista, marketing digital.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Análisis de situación	3
<i>Macroentorno</i>	3
<i>Microentorno</i>	6
<i>Análisis de mercado</i>	8
<i>Cadena de valor</i>	9
Capítulo II. Marco teórico	13
<i>Planificación estratégica</i>	13
<i>Aplicaciones actuales del comercio electrónico</i>	14
<i>Penetración de mercados</i>	15
Capítulo III. Diagnóstico Organizacional.....	15
Capítulo IV. Propuesta de aplicación	17
<i>Planificación estratégica Redolfi 2020</i>	17
<i>Plan de acción</i>	18
Capítulo V. Conclusiones finales	30
Capítulo VI. Referencias	31
Capítulo VII. Anexos.....	34
Anexo A. Área de Marketing.....	34
Anexo B. Creación página web con “Tiendanube”	38
Anexo C. Salario del agente encargado del Marketing digital	39
Anexo D. Salario Técnico informático.....	40
Anexo E. Salario diseñador gráfico (Glassdor)	41
Anexo F. Impresión de catálogos.	42
Anexo G. Incorporación logística en toda la provincia. (Podersa).....	43

Anexo H. Salario de personal de reparto.....	44
Anexo I. Publicidad en medios digitales	45
Anexo J. Honorarios	46
Anexo K. Costos proyectados del plan de acción.....	47
Ilustraciones.	
<i>Ilustración 1 Diagrama de Gantt para el año 2020.</i>	23
<i>Ilustración 2 Diagrama de Gantt hasta el año 2023.</i>	23
Tablas.	
<i>Tabla 1 Plan de acción</i>	18
<i>Tabla 2 Flujo de fondos sin plan de acción</i>	26
<i>Tabla 3 Flujo de fondos considerando solo el plan de acción.</i>	27
<i>Tabla 4 Inversión actualizada para el año cero para el VAN.</i>	28
<i>Tabla 5 VAN y TIR.</i>	28
<i>Tabla 6 ROI</i>	28
<i>Tabla 7 Utilidad total neta de la empresa</i>	29
<i>Tabla 8 Rentabilidad de la empresa</i>	29
<i>Tabla 9 Participación de mercado.</i>	29

Introducción

En el presente reporte se muestra la planificación estratégica de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L que tiene el objetivo de poder crecer en el mercado.

Redolfi es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik, pertenecen a una familia con mucha influencia en la zona. Llevan 50 años en el sector mayorista y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa actualmente cuenta con 4 socios y 170 empleados, además de poseer una flota de vehículos propias para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes. Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y cinco distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La situación actual de la Argentina no es muy favorable ya que se encuentra en un período de recesión económica, además de estar atravesando una crisis sanitaria, social y financiera a nivel mundial con el COVID-19; genera una gran incertidumbre con respecto a la actividad económica y el crecimiento de las organizaciones.

La industria en la que se encuentra Redolfi es muy competitiva, pues se trata de la venta de productos masivos de primera necesidad, esto implica a que se alberguen mayores competidores y genere una gran disputa entre ellos, no solo de los que se encuentran en la región, incluso de otras provincias, para poder abastecer la demanda.

La ubicación estratégica de la empresa 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.º 10.

El problema central es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución principal, que se transforma en una limitación a la hora de comprar a mayor escala; provocando

el desabastecimiento de sucursales, pérdidas de ventas por falta de existencias y de tiempo en la preparación de pedido, rotura y robo de mercadería, y vencimiento por falta de control.

Otras problemáticas internas que se presentan son la gestión de los recursos humanos, y su publicidad. Ya que no cuentan con un área de RR.HH., por lo tanto no disponen de un proceso de selección de los empleados e inducción para los distintos cargos. Asimismo se asciende por la confianza y la experiencia en la empresa; y no por habilidad. En el caso de la publicidad, no cuentan con una estrategia planificada de comunicación.

Lo que se pretende con el desarrollo de este reporte es que la empresa tenga una mirada sistémica hacia el desarrollo de todas sus áreas; para ser una empresa más sólida y capaz de tener una mejor organización de sus recursos.

Se buscará aprovechar la oportunidad del nuevo centro de distribución que se está instalando para abrir una nueva unidad estratégica de negocios, basada en la venta online mayorista, centralizando la administración y distribución en dicho establecimiento, que se enfocará principalmente en Córdoba, y además en las zonas cercanas de dicha provincia.

La estrategia que se aplicará es la penetración de mercado, es decir que, la compañía se concentra en expandir su mercado existente con los productos actuales; se requerirá publicidad para promoverlos y diferenciarlos; para influir en la marca que escogerán los clientes y tener un mayor reconocimiento de la empresa. De esta forma, la empresa puede incrementar su participación en el mercado atrayendo a los nuevos clientes, y a los clientes existentes de sus rivales; creando una situación más rentable (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

La planificación estratégica en toda empresa es fundamental. Tal es el caso de algunas organizaciones como supermercados (Carrefour, COTO, Vea, Jumbo y Walmart) que han ido más allá de solo vender en un punto de venta físico, logrando implementar y crecer en el mercado con el *E-commerce*. Esto se vio reflejado en las ventas, donde aumentó el *ticket* promedio interanual. (Saieg, 2017)

Otro ejemplo es el caso de la juguetería “CityKids”, que para lograr una mayor participación de mercado, además de sus puntos de ventas tradicionales, se introdujeron en el *comercio electrónico*, alcanzando resultados contundentes rápidamente en los primeros años, utilizando la plataforma de Mercado Libre. Debido a los buenos rendimientos obtenidos, esto le llevó a adecuar su operativa de trabajo y estar actualizado a las nuevas tendencias de Internet. (Bircz, 2018)

Capítulo I. Análisis de situación

Análisis del contexto: La economía Argentina se encuentra atravesando una crisis, a lo que a esto se le sumó la pandemia COVID-19 (Coronavirus), que está afectando a todo el mundo y pone en peligro la economía mundial. Debido a esto la Argentina está en cuarentena obligatoria, y solo están permitidos los trabajos esenciales. En efecto, esto genera una reducción en todas las actividades comerciales del país, donde la gente está adquiriendo lo necesario para poder vivir. De todas formas se espera que esta problemática se solucione con el correr de los días, y que la situación económica del país y del mundo vuelva a condiciones normales y pueda seguir creciendo.

Macroentorno

Herramienta utilizada: PESTEL

Factor Político

La política cambiaria lleva a una desvalorización de la moneda nacional, y limita el consumo interno, por lo que a fines del 2019 se restringió la compra de dólares, estableciendo un CEPO al dólar.

A finales del 2019 hubo elecciones en la Argentina, en el cual se produjo el cambio de mandato; lo que ocasiona un rumbo ideológico distinto en la manera de conducir el país.

Factor Económico:

La inflación es un tema recurrente en la Argentina en los últimos años, donde el valor de la moneda cada vez se deprecia más. La variación interanual del índice de precios al consumidor (IPC) fue de 50,3 % en febrero de 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2020); esto nos habla de un cambio constante en el valor de los bienes y servicios.

La actividad económica ha caído 2,1 % en el último año (INDEC, 2019), lo que hace reducir el Producto Bruto Interno del país, y la caída de las actividades en la mayoría de las industrias; todo esto produce que aumente el nivel de desempleo, que fue del 8,9 % en el cuarto trimestre del 2019 (INDEC, 2020).

Para este año se estima una inflación del 43 % (Relevamiento de Expectativas de Mercado [REM], 2020).

Con la asunción del nuevo gobierno se estableció la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27541), que contempla crear las condiciones para asegurar la sostenibilidad de la deuda pública, con una orientación solidaria, aplicando esquemas tributarios progresivos. Asimismo, busca promover la reactivación de la economía, fortaleciendo los ingresos de los sectores más vulnerables para que puedan recomponer sus niveles de consumo y aliviando las deudas tributarias de las pequeñas y medianas empresas (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Factor Sociocultural

Teniendo en consideración el contexto actual que estamos atravesando debido a la pandemia, se está generando en la sociedad tiempos de incertidumbre, ya que no se sabe cuánto tiempo durará y qué medidas se tomarán por el Estado, puesto que en el día a día las circunstancias van cambiando.

Previo a este virus, algunos de los comportamientos que se daban según el consumo nacional en los hogares fueron los siguientes:

El 22,8% del presupuesto de los hogares se destina a la adquisición de Alimentos y bebidas no alcohólicas; el 14,5% a Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles; y el 14,4% a Transporte. El resto de los gastos tienen una menor representación: Recreación y cultura (8,7%), Prendas de vestir y calzado (6,8%), Restaurantes y hoteles (6,6%), Salud (6,5%), Comunicaciones (5,2%), Equipamiento y mantenimiento del hogar (5,1%), Bienes y servicios varios (4,4%), Educación (3,1%) y Bebidas alcohólicas y tabaco (2,0%).

(INDEC, 2019, p. 7)

Actualmente por la situación que estamos viviendo se está priorizando cubrir las necesidades básicas, ya que las demás necesidades pasan a un segundo plano.

Factor Tecnológico

En el mundo actual la tecnología cumple un rol muy importante en la vida de todas las empresas, y a su vez, en las personas. Con el paso del tiempo cada vez es más indispensable

adaptarse a estas nuevas tecnologías, sino se quedarán excluidos de estos nuevos sistemas y no podrán actuar.

Las personas, el público, los clientes, tienen mayor acceso a la información, al alcance de las manos; y por lo tanto, pueden discernir entre el precio, las características, la calidad, lo que les gusta y lo que no, y elegir entre diversas empresas y gamas de productos.

A continuación algunas estadísticas del año 2019, brindadas por (Cámara Argentina de Comercio electrónico [CACE], 2020):

La facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 76 %; \$403.278 millones es la facturación del comercio electrónico; 90 % de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez.

Factor ecológico/ambientales

La Carta Orgánica de la Ciudad de Córdoba que establece en su artículo 28° inciso 1. “Proteger el ecosistema humano, natural y biológico, y en especial el aire, el agua, el suelo y el subsuelo; eliminar o evitar todos los elementos contaminantes no aceptables que puedan afectarlo” (Municipalidad de Córdoba, 2020).

En la actualidad, cada vez se hace más hincapié en el cuidado del ambiente y la sociedad por parte de las empresas. Como por ejemplo, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es una nueva forma de gestión y de hacer negocios, por lo que la empresa se ocupa que sus actividades sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo a su vez los a los distintos grupos de interés con los que se relaciona; es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos y el medioambiente con la gestión de la misma organización, buscando la sustentabilidad de las generaciones futuras (Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad , 2020).

Aspecto geográfico

El censo realizado por (INDEC, 2010) fue el siguiente:

Población total Argentina 40.117.096

Población total de Córdoba 3.308.876.

Las proyecciones (INDEC, 2020) para el corriente año son:

Población total Argentina estimación 45.376.763

Población total de Córdoba estimación 3.760.450.

Factores legales

Por la emergencia sanitaria, el decreto 329/2020 prohibió efectuar despidos y suspensiones sin causa, y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por 60 días a partir del 31/3/2020; en este sentido, el Gobierno Nacional estableció la prórroga de esta norma, por el plazo de 60 días. (Gobierno Argentino, 2020)

Con el objetivo de continuar garantizando el acceso a los bienes de consumo esenciales en condiciones óptimas, la secretaría de Comercio Interior resolvió prorrogar la vigencia de los Precios Máximos hasta el 20 de junio inclusive; la norma contempla a su vez, la intimación a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo a incrementar su producción hasta su capacidad máxima instalada con el fin de satisfacer el aumento de la demanda de la población y evitar desabastecimientos. (Gobierno Argentino, 2020).

Se tomaron medidas tendientes a facilitar el acceso al financiamiento público y privado para las micro, pequeñas y medianas empresas, que se encuentren en dificultades, el Gobierno Nacional dispone de la creación de un Fondo de Afectación Específica que se transferirá al Fondo de Garantías Argentina; estas garantías otorgadas tendrán como objetivo facilitar el repago de los préstamos para el capital de trabajo, incluye pagos de salarios, aportes y contribuciones patronales, y cobertura de cheques diferidos (Gobierno Argentino, 2020).

Microentorno

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevas empresas a la industria es baja, por lo tanto cuenta con barreras de entradas altas. Se requiere una inversión de capital muy grande, como en infraestructura, en mercadería, y además manejan grandes volúmenes de ventas. Cuentan con economías de escalas en los costos, porque las empresas que están consolidadas poseen experiencia en ese aspecto, es decir, el *Know-how* (saber cómo) y por ende tienen ventaja con respecto a los nuevos ingresantes.

Poder de negociación de los compradores/clientes

Los minoristas se encuentran en desventaja frente a los mayoristas, debido a que estos mantienen una cercanía con el productor, lo que les permite tener una mayor capacidad de maniobra en las negociaciones, convirtiéndolos en muchos casos, en un factor muy importante para los detallistas; por esta razón, el poder de negociación que tienen los compradores es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

La industria se encuentra con una amplia gama de opciones a la hora del abastecimiento, entre ellos podemos encontrar a 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, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca, Kodak, Molinos Río de la Plata S.A., Nestlé, Grupo Danone, PepsiCo, Reckitt Benckiser, L'Oréal, Kellogg's, La Serenísima, Mondelez International, SanCor, Coca-Cola Company.

El poder de negociación de los proveedores en su mayoría es moderado/alto, porque son el primer eslabón de la cadena de distribución; por lo tanto, son los formuladores de precios, ya que elaboran los productos, donde se encuentran los costos de producción de estos mismos.

Sin embargo, en el caso de un proveedor con prestigio, y reconocimiento a nivel mundial, el poder de negociación de estos aumenta y es más alto, dado que son marcas aceptadas por el público en general. Tal es el caso de algunas marcas que tienen las empresas como PepsiCo, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Coca-Cola Company.

Amenaza de los productos sustitutos

La industria analizada presenta muchos sustitutos de empresas al mayoreo tanto en la venta y distribución, pero los que representan una mayor amenaza por su participación en el mercado son, Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Y además en Córdoba las empresas más destacadas son: Yaguar, Maxiconsumo, Makro y Diarco, ya que todas ellas cuentan con una gran presencia a nivel nacional y poseen muchas sucursales ubicados en puntos estratégicos del país.

Rivalidad entre los competidores actuales

La provincia de Córdoba es una de las más importantes del país, por su cantidad de población, lo que lleva a una mayor actividad económica. Esto implica que la industria de productos masivos alberguen mayores competidores y genere una gran disputa entre ellos, no solo de los que se encuentran en la región, sino también de otras provincias, para poder abastecer la demanda.

Los competidores de la industria se clasifican en dos grandes grupos:

- Mayoristas con salones comerciales.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales en la región de Córdoba son:

Luconi Hnos; Grasano; Monje; Top (Súper Imperio); Baralle; Nueva Era; Redolfi; Dutto Hnos; Maxiconsumo; Yaguar; Roberto Basualdo S. R. L; Tarquino; Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio son:

Rosental y Micropack. También podemos encontrar en Córdoba a: Redolfi, Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

Análisis de mercado

El mercado a analizar es Córdoba, donde se tratará captar a los potenciales clientes. En la actualidad, los distintos rubros a los que Redolfi abastece son: supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Los habitantes por ciudad en donde se encuentra Redolfi es la siguiente.

Río Cuarto: 156.970; Río Tercero: 46.361; San Francisco: 61.212; James Craik: 5.237; Córdoba Capital: 1.321.106 (Estado Argentino, 2010).

Otras ciudades importantes en las cuales no se presenta Redolfi:

Villa María: 78.694; Jesús María: 30.991; Marcos Juárez: 26.770; Villa Allende: 27.856; Alta Gracia: 48.080; Villa Carlos Paz: 57.157 (Estado Argentino, 2010).

Para estimar la demanda se enfocará en el rubro que más volumen de mercadería adquiere, que es el de los supermercados.

Cantidad de boca de expendio de supermercados en Córdoba: 232 (INDEC, 2020).

Distribución aproximada de supermercados en la provincia:

(Habitantes de la provincia – Habitantes de Córdoba Capital)= Habitantes del interior de Córdoba.

$$3.308.876 - 1.321.106 = 1.987.770$$

Con esta estimación podemos decir que un 40 % de los supermercados se encuentran en la Capital de Córdoba; y el 60 % restante, repartidos a lo largo de la provincia en las distintas ciudades y pueblos.

El mercado del comercio electrónico mayorista de consumo masivo, en la provincia de Córdoba, no está muy desarrollado, de los 23 competidores que se identificaron solo 5 de ellos poseen venta online, tal es el caso de Maxiconsumo, Yaguar, Makro, Diarco que se encuentran a nivel nacional, y Parodi en la provincia de Córdoba y Rosario.

Tres de ellos poseen su propia página web donde realizan las ventas, mientras que los dos restantes solo lo venden por la plataforma de Mercado Libre.

Considerando que es un mercado reciente y que le queda mucha evolución; se estima que las cinco empresas tiene una participación de mercado similar, la distribución sería: 1/5 por cada empresa. Es decir que, la participación en el mercado es de un 20 % cada una.

Escenario del comercio electrónico argentino según (CACE, 2019)

La compra online, una experiencia consolidada que suma 828.000 nuevos compradores en 2019. Sumando un total de 18.773.246 compradores. En el ranking de categorías más populares, los alimentos y bebidas se encuentran en el puesto 10. Pero podemos observar que está creciendo en el Ranking de categorías más populares compradas por 1º vez en 2019, donde se ubica en el sexto lugar. La facturación en porcentajes por rubro en el 2019 fue la siguiente: alimentos, bebidas y artículos de limpieza: participación de mercado del 10 %, con un crecimiento del 111%. Cosmética y Perfumería: participación del mercado 3 %, con un crecimiento de 118 %.

Y en 2020 este aumento se está acelerando ya que los consumidores están optando por comprar en línea por la contingencia del virus.

Cadena de valor

Actividades de apoyo

Infraestructura:

El plantel está compuesto por 170 empleados y la cantidad de socios son 4.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. Sus distribuidoras se encuentran en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa actualmente posee 6 depósitos en James Craik.

Depósitos 1 y 2: para el almacenamiento de mercadería en general y zona de preparación de pedido.

Depósito de cigarrillos: aquí 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.

Administración de los recursos humanos

La empresa tiene una buena relación con sus empleados y brinda puestos de trabajo a personas que se encuentran en las ciudades de cada sucursal. Además, su cultura empresarial es mantener al personal que está trabajando (baja rotación). Cuentan con promoción interna: es decir que, el empleado asciende de puesto por la confianza y la antigüedad en la empresa, y no por la habilidad.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 170 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

No tiene un proceso de selección de los empleados y no cuentan tampoco con un proceso de inducción para los distintos cargos. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Desarrollo tecnológico

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Para diferentes operaciones utilizan el internet, y también dispositivos móviles con conexión Wifi.

Compras

El sistema que disponen les proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última adquisición, 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. 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.

Actividades primarias

Logística interna

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, se hace de forma manual. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Operaciones

La empresa Redolfi lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, es por eso que tiene mucha experiencia de cómo operar en el mercado con efectividad.

La empresa posee 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.

Cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Las observaciones más comunes están relacionadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad. No tienen análisis de siniestralidad. Todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños y valuaron en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura.

Logística externa

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Marketing y ventas

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible.

Con respecto a la negociación del precio, no hay una política fijada, pero generalmente tiene su base en precios bajos; de todas formas, dependiendo de si requieren diseño o complejidad, variarán los precios, pero sí tienen cierto margen para otorgar descuentos.

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

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan las personas en Internet que quieren abrir sus negocios para encontrar un proveedor en el cual Redolfi se encuentra presente a través de “Google Mi Negocio”, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Servicios

Brindan asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local, con toda la información que necesitan para su disposición. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Capítulo II. Marco teórico

Planificación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que sirve para elaborar estrategias, definir objetivos y determinar acciones para ejecutarlas y así obtener una ventaja competitiva, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Es un proceso en el cual se establece el eje central que define cómo la organización va a alcanzar su propósito o misión, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra. A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, logrando la mayor eficiencia, eficacia y efectividad (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Comprende a la empresa de manera integral, todos sus recursos y actividades, para alcanzar los objetivos a nivel organizacional. Es de una proyección a largo plazo con contenido genérico, que comprende consecuencias y efectos (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Los elementos del proceso de la planeación estratégica son: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; realización de un análisis externo; realización del análisis interno; formulación de estrategias; implementación de estrategia y la evaluación de los resultados (Robbins y Coulter, 2014).

Este proceso se lleva a cabo con una definición del negocio, es decir, su razón de ser, y la delimitación de su ámbito de actuación, además incluye aspectos tales como el mercado de la empresa, sus clientes, productos y servicios, los distintos tipos de intereses de la empresa, tecnología, y su filosofía. Seguidamente se construye el análisis externo, se busca anticipar oportunidades y amenazas del entorno, que estos representen tendencias positivas para poder ser aprovechadas por la organización, y tendencias negativas para poder contraatacarlas o amortiguarlas. Luego, se procede a la realización del análisis interno, en el que se obtendrá información relevante respecto a los recursos, capacidades y competencias fundamentales; a fin que los gerentes logren reconocer fortalezas y debilidades (Robbins y Coulter, 2014).

Teniendo en consideración lo anteriormente desarrollado y su contexto, se diseñan estrategias que se adapten a la empresa y su entorno en el que actúa, que le ayudarán a cumplir sus objetivos. Una vez formulado las estrategias, se ejecutarán. Aunque los planes sean sólidos, el desempeño de la organización depende de que sean implementados de forma apropiada. Para concluir, se revisará lo implementado, para saber la nueva dirección a seguir; esto lleva corregir las desviaciones y mantener las estrategias que han tenido éxito (Robbins y Coulter, 2014).

Los principales beneficios de la planeación estratégica es que ofrece claridad de la visión estratégica de la organización, y una comprensión de un entorno cambiante y competitivo. Además, permite un enfoque dirigido, a través de los objetivos a largo plazo, plasmando un comportamiento proactivo, sistémico y holístico, que involucre a toda la organización (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Los inconvenientes de llevar a cabo la planificación estratégica siguiendo a Mintzberg, es que el éxito o el fracaso de su aplicación está fuertemente vinculado con la capacidad de los responsables de la misma; cuando la información y las decisiones estratégicas solo tienen acceso una parte de la organización, existe el peligro que los demás integrantes no se sientan partícipes del proyecto o no compartan las decisiones tomadas. Asimismo, el exceso de detalle puede derivar en análisis exhaustivos, que pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización (Pedrós y Gutiérrez, 2012).

Aplicaciones actuales del comercio electrónico

El internet, ha logrado convertirse, en poco tiempo, en el entorno preferido para llevar a cabo los intercambios económicos. En concreto, con el comercio electrónico cada vez más empresas ofrecen y venden sus productos en internet o hacen la venta en plataformas de otras organizaciones, permitiendo tener menores costos, satisfaciendo a su vez a los consumidores en términos de eficiencia y precio. Además, es posible automatizar, optimizar e integrar todo en un solo flujo, las actividades principales y las de apoyo, como lo son los pedidos, las transacciones, coordinar en tiempo real las necesidades del cliente y la logística, para aprovechar la red como canal de venta, un canal completo, en el que se puede buscar y analizar por los catálogos de productos e identificar aquellos que son de interés (Acatitla y Cecere, 2016).

Otro factor de éxito para el comercio electrónico son las herramientas de CRM (*Customer Relationship Manager*), es una gran ayuda en la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, permiten observar el comportamiento de compra del cliente e identificar mejor sus necesidades, lo que le permitirá a la empresa tomar una ventaja al utilizar esta información, para brindar una mejor oferta y servicio post-venta (Acatitla y Cecere, 2016).

Para finalizar, el *ecommerce* no solo es una forma de vender, sino una manera nueva de poder permanecer en el mercado, y además, está modificando los procesos de gestión, producción y comercio en la economía global (Acatitla y Cecere, 2016).

Penetración de mercados

La estrategia que se propone es la penetración de mercado, es decir que, la compañía se concentra en expandir su mercado existente con los productos actuales. Se requerirá de publicidad para promover y diferenciar los productos/servicios ofrecidos, de este modo, se busca influir en la elección de compra de los consumidores, para obtener mayores ingresos y tener un mayor reconocimiento de la empresa. De esta forma, la organización puede incrementar su participación en el mercado atrayendo a los nuevos clientes, y a los clientes existentes de sus rivales; creando una situación más rentable (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

Capítulo III. Diagnóstico Organizacional

Luego de haber examinado el entorno y contexto industrial que rodea a Redolfi, a continuación se presentaran los puntos más relevantes para arribar a una propuesta y estrategia.

El problema central de la empresa Redolfi es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución principal, que se transforma en una limitación a la hora de comprar a mayor escala, lo que lleva a ser ineficientes tanto en el abastecimiento, en las ventas, impide lograr economías de escalas y manejo erróneo de los inventarios.

El contexto socioeconómico actual no es el más favorable, lo que dificulta a las empresas el crecimiento y mantenimiento en el tiempo, es por eso que hay que estar preparados ante estas dificultades, tratando de reducirlas y anticiparlas con una plan estratégico. En efecto, Argentina padece una inestabilidad de la economía, que produce un aumento de inflación, creciente presión tributaria y desvalorización de la moneda nacional.

El medio cercano en el que se desarrolla Redolfi, se encuentran muchísimos proveedores, por lo que estos llegan a tener cierto grado de poder de negociación; asimismo, no es así en el caso de los compradores, que se ven más limitados en el nivel de poder de negociación frente a los mayoristas.

La provincia de Córdoba hoy en día es muy importante a nivel nacional, ya que debido a la cantidad de habitantes, se produce mucha actividad económica; en lo que respecta a los productos masivos, se encuentran muchos competidores; así, la industria se vuelve muy competitiva.

La empresa Redolfi es una empresa tradicional que creció y se destaca por una estrategia genérica de liderazgo en costos, esto le permite tener un nivel de precios competitivos frente a la competencia.

Se tiende a diferenciar la empresa con dar un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con tiempos de entregas acotados, y un asesoramiento comercial para los clientes a la hora de instalarse un nuevo local. Por ello, el consumidor cuenta a su disposición con información esencial y relevante que necesiten; con esto logran motivarlos, crear un vínculo y un apoyo más personal, a fin de lograr una relación de calidad y fidelidad.

Además, su ubicación estratégica ha permitido favorecer el desarrollo social, y tienen cierto reconocimiento por su larga trayectoria laboral, que aporta experiencia y conocimiento en el rubro.

Por esto, se presenta la oportunidad para llevar a cabo la propuesta del nuevo centro de distribución, para comenzar una nueva unidad estratégica de negocios, basada en el *comercio electrónico mayorista*, centralizando la administración y distribución en dicho establecimiento. Lo que se buscará es aprovechar la tecnología para acceder a nuevos mercados (ciudades); por lo tanto, es una nueva forma de vender y distribuir el producto, lo que implica más participación en Internet.

Tras haber evaluado las variables externas e internas que se presentan a la empresa, se recomienda aplicar una estrategia de penetración de mercados, para lograr una mayor participación en el mercado, enfocado principalmente en Córdoba, y además en las zonas cercanas de la provincia.

Con el *ecommerce* se logra captar a un nuevo público además del ya existente en los distintos locales, se pretende llegar a lugares en donde la empresa no posee presencia física, lo que alberga mayores potenciales compradores y un volumen de ventas más prominente. La presencia en Internet permite que la oferta de la empresa se encuentre disponible para consulta, información, comparación de precios las 24 horas del día, y posteriormente su adquisición.

En conclusión, la empresa cuenta con la necesidad de expandirse para lograr un mejor rendimiento y una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, aprovechando el nuevo centro de distribución como un punto de partida para su crecimiento, con el empleo de la modalidad de un nuevo canal de venta online para obtener una mayor presencia en los mercados, sin descuidar el modelo de ventas tradicional, que actualmente usan.

Capítulo IV. Propuesta de aplicación

Planificación estratégica Redolfi 2020

La propuesta respeta los lineamientos fundacionales de la organización, pero con una modificación de la visión, que se presenta con una mirada más amplia en los medios digitales.

Seguidamente, se destaca brevemente cada una de ellas:

Visión: Ser líderes en la distribución mayorista en Córdoba, tener presencia y reconocimiento en el resto de la Argentina con las nuevas tecnologías.

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes con eficiencia proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una amplia gama de opciones de lo que respecta en productos masivos.

Valores: Orientación hacia el cliente, responsabilidad social, ambiental y empresarial; honestidad, confianza, voluntad, dedicación y trabajo en equipo.

Objetivo General

Obtener una cuota de mercado del 10 % en el comercio electrónico para fines de 2023.

Ya que el mercado meta son los supermercados con un total de 232, se pretende llegar a un 10%, esto implica llegar a 23 minoristas. Se busca pocos clientes y de calidad.

Objetivos específicos

Establecer una campaña publicitaria de Marketing digital para en promedio llegar a 6 clientes potenciales nuevos cada año, a partir del 1 de septiembre de 2020.

Para dar a conocer la nueva modalidad de la plataforma del comercio electrónico a través de los medios digitales, y por tanto, de a poco ir buscando nuevos interesados en el servicio de la empresa, y que luego se transformen en clientes habituales. Ya que se procura comenzar a operar a partir del mes de septiembre del corriente año.

Adoptar un sistema logístico que abarque a toda la provincia de Córdoba, en el que las cinco distribuidoras tengan cada una un 20 % del total, disponible a partir del 1 septiembre.

Se buscará dividir la provincia en cinco sectores para una buena administración y distribución del producto. Esto beneficiará a cada distribuidora ya que estarán repartidos de forma equitativa, para que no se produzcan los desabastecimientos y lograr una capacidad eficiente por parte del personal.

Capacitar un 15 % los recursos humanos para el comercio electrónico en todo el mes de agosto.

Se buscará priorizar la capacitación de los empleados que tengan contacto directo con la plataforma del ecommerse para que cuenten con las competencias adecuadas a la hora de realizar las actividades.

Plan de acción

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas y acciones necesarias para cumplir los objetivos; haciendo hincapié en el Marketing digital para poder captar a los nuevos intermediarios.

Tabla 1 Plan de acción

Acción a realizar	Descripción	Área	Tarea realizada por	Recursos	Tiempo		Observaciones
					Inicio	Fin	
Incorporar nueva área de Marketing	Aquí se realizarán las actividades relacionadas con el comercio electrónico.	Marketing	Administración y Gerencia General	Espacio físico, compra de escritorio, muebles, sillas, tablets y computadoras	15/7/2020	1/8/2020	(ver Anexo A)

Creación de la página de comercio electrónico	Esto implica el servicio de Web, su dominio, la integración con medios de pagos y con soporte incluido	Tercerización, asesoría externa.	"Tienda Nube"	-	15/7/2020	31/7/2020	(ver Anexo B)
Contratación de un agente de medios digitales	Será encargado del Marketing digital y de las respectivas capacitaciones al personal.	Marketing	Administración y Gerencia General	Medios de comunicación necesarios para la contratación. Computadora.	15/7/2020	1/8/2020	(Ver Anexo C)
Contratación de técnico informático	Mantener en condiciones óptimas los dispositivos electrónicos y por posibles contingencias.	Mantenimiento informático	Administración y Gerencia General	Medios necesarios para la contratación. Computadora	15/7/2020	1/8/2020	(Ver Anexo D)
Contratación de diseño gráfico.	Desarrollo de actividades para la comunicación visual	Marketing	Administración y Gerencia general	Medios necesarios para la contratación. Computadora	15/7/2020	1/8/2020	(Ver Anexo E)
Capacitación de recursos humanos	Capacitación del personal para que adquieran las habilidades y competencias necesarias para el buen desempeño en el manejo de la plataforma	Marketing	Encargado de Marketing	Espacio físico. Computadoras. Materiales necesarios para la capacitación.	1/8/2020	31/8/2020	

	online y las comunicaciones.						
Carga y actualización	Carga y actualización masiva de la información y los precios de productos.	Marketing	Desarrollo: carga y actualización	Computadoras. Trabajarán 2 empleados.	1/8/2020	31/12/2023	
Catálogo de la empresa	Confeccionar y mantener actualizado el catálogo de venta para que presenten los preventistas como un documento formal a los clientes potenciales	Marketing	Desarrollo: diseño gráfico, carga y actualización	Impresión catálogo. Trabajarán 3 empleados.	1/8/2020	31/12/2023	(Ver Anexo F)
Incorporación logística en toda la provincia	Establecer un mapa de ruta para la logística de cada distribuidora	Logística	Gerente de Logística y distribución	Dos camiones. Trabajarán 5 empleados. Computadoras	1/8/2020	31/8/2020	(Ver Anexo G)
Adaptación del sistema logístico tradicional con el online	Vinculación de la logística que esté disponible para la distribución online.	Logística	Administración y Logística	Trabajarán 10 empleados.	1/8/2020	31/8/2020	

Búsqueda para la contratación de dos puestos de personal de reparto	De acuerdo al plan logístico de comprar dos nuevos camiones	Logística	Gerente de administración y gerente de logística	Medios de comunicación necesarios para la contratación.	1/8/2020	20/8/2020	(Ver Anexo H)
Promoción en los medios digitales propios.	Se dará a conocer a través de anuncios, el nuevo canal de venta online.	Marketing	Desarrollo: publicidad y diseño gráfico	Trabajarán 3 empleados. Computadoras	20/8/2020	31/8/2020	
Publicidad en los medios digitales	Mantener informados y actualizado al público sobre novedades de los productos de la empresa en medios propios y medios pagos.	Marketing	Desarrollo: publicidad y diseño gráfico	Trabajarán 3 empleados. Computadoras	1/9/2020	31/12/2023	(Ver Anexo I)
Servicio al cliente	Se realizará la atención al público vía online sobre posibles consultas, inquietudes y pedido de presupuestos.	Marketing	Desarrollo: venta y soporte	Computadoras. Trabajarán 3 empleados.	1/9/2020	31/12/2023	

Marketing Directo	Se desarrollará a través de correo electrónico para llegar de manera personalizada a los encargados de compras de las distintas empresas.	Marketing	Desarrollo: publicidad y venta y soporte	Computadoras. Trabajarán 5 empleados.	1/9/2020	31/12/2023	
Visitas de los preventistas a empresas.	Ofrecer a los clientes potenciales de manera presencial, información detallada de la empresa y sus productos a través de catálogos y tablets. Una visita por año.	Ventas	Vendedores	Catálogo. Tablet. Trabajarán 10 empleados.	1/9/2020	31/12/2023	
Seguimiento de estadísticas digitales	Se realizará por medio de Google Analytics y Facebook.	Marketing	Desarrollo: análisis de datos	Lo llevarán a cabo 2 empleados. Computadoras.	1/9/2020	31/12/2023	

Ilustración 2 Diagrama de Gantt para el año 2020.

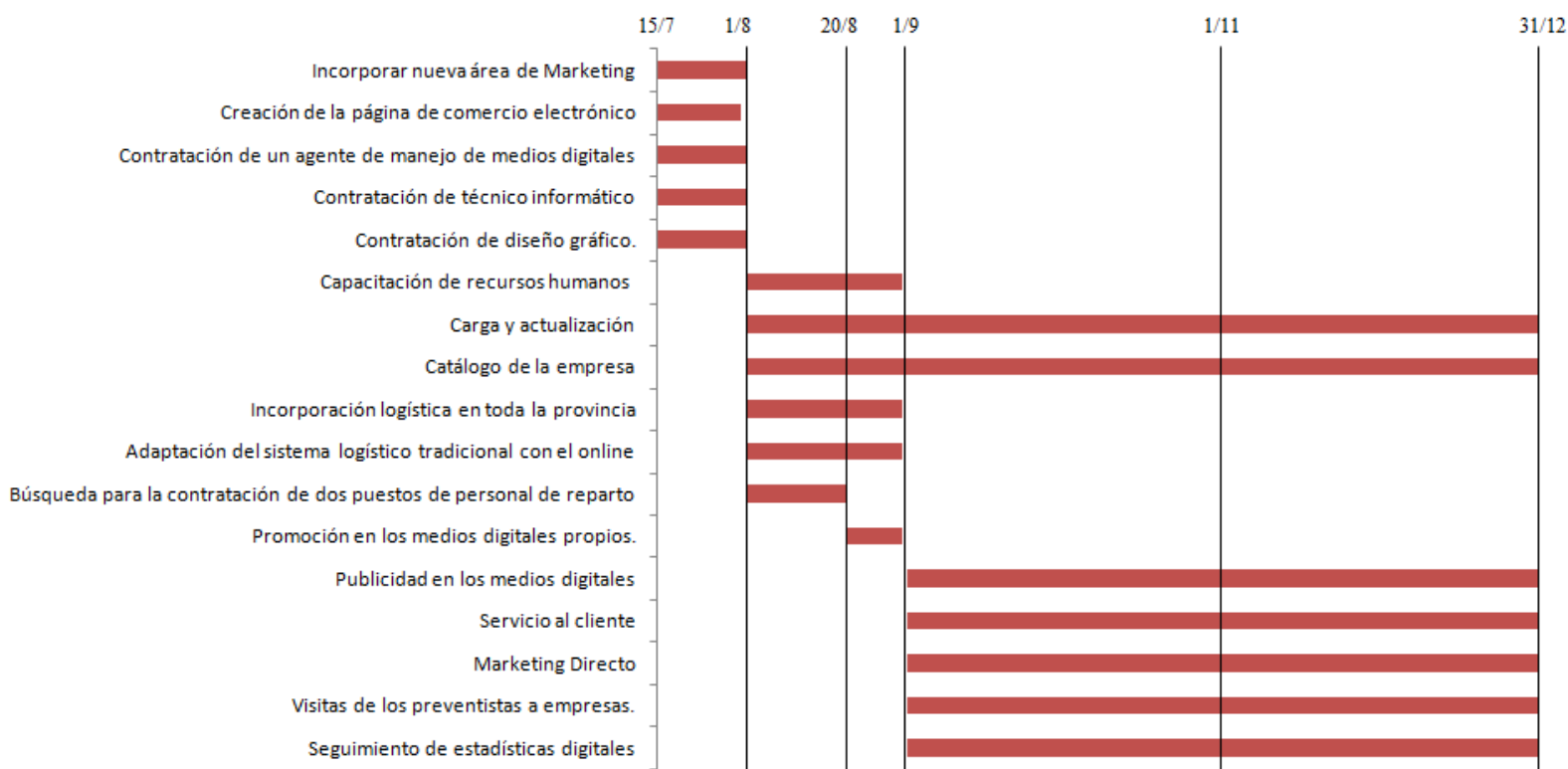


Ilustración 1 Diagrama de Gantt hasta el año 2023.



Premisas para los flujos de fondos generales:

Se realizarán dos flujos de fondos por separado, uno contiene a la empresa Redolfi con su actividad normal, es decir, sin el plan de acción. Y el otro flujo de fondos contendrá solamente el plan de acción.

En ambos flujos de fondos se calculará la utilidad neta, para realizar una comparación de cuando ganancia generan cada uno por separado. Luego se calcula la utilidad neta total de la empresa, ya con el plan de acción integrado.

Se toma como referencia los estados financieros del año 2018, que es el último y más actual.

No se toma en cuenta la inflación, ya que se busca una estimación real.

Se considera un impuesto a las ganancias del 35%..

Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.

Premisas para los flujos de fondos sin los planes de acción:

El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.

La proyección de ingresos de cada año se toma en cuenta el promedio de crecimiento anual de ventas de los últimos 3 años (20,5%).

Los gastos aumentaran proporcionalmente a medida que crecen los ingresos en 20,5 %.

Premisas para los flujos de fondos considerando solo el plan de acción:

El plan de acción comienza su funcionamiento el 1/9/20, para el corriente año se tomarán solo los últimos 4 meses. El horizonte de planeación será hasta el 31/12/23.

Los clientes van a ser los supermercados. Se espera un mayor ingreso por cliente, ya que cuentan con un poder adquisitivo superior.

El mercado total es de 232 supermercados en la provincia de Córdoba, y se proyectará que es constante hasta 2023.

Se proyectan que las compras de cada cliente promedio será de \$200.000 mensuales, y anualmente \$2.400.000, y se mantienen hasta 2023 con este monto.

Se espera aumentar la clientela a través de los años.

La tasa de descuento a utilizar será del 2,5 %, ya que se toma como referencia la rentabilidad promedio del sector.

Para realizar el cálculo del VAN, TIR y ROI, se tomarán en cuenta todos los egresos que se llevan a cabo para el nuevo plan de acción.

Para calcular el VAN, se tomaron todos los egresos de cada año y se lo actualizó a un momento hipotético cero. La tasa para actualizar será de 2,5 % del sector. Los valores acumulados para el año 2023 representarán la inversión en el año cero. Los flujos futuros considerados serán los ingresos de cada año, ya que todos los egresos se descontaron previamente para calcular la inversión.

Los costos proyectados del plan de acción se ven reflejados en el Anexo K.

Tabla 2 Flujo de fondos sin plan de acción

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - EMPRESA: Redolfi (sin plan de acción)				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Ventas de Mercaderías	\$ 384.223.466	\$ 462.989.276	\$ 557.902.078	\$ 672.272.004
TOTAL DE INGRESOS	\$ 384.223.466	\$ 462.989.276	\$ 557.902.078	\$ 672.272.004
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 170.765.985	\$ 205.773.012	\$ 247.956.479	\$ 298.787.557
Otros costos de venta	\$ 144.989.987	\$ 174.712.934	\$ 210.529.086	\$ 253.687.548
Gastos Administrativos	\$ 9.242.296	\$ 11.136.967	\$ 13.420.045	\$ 16.171.155
Gastos de Comercialización	\$ 13.707.021	\$ 16.516.961	\$ 19.902.938	\$ 23.983.040
Gastos Financieros	\$ 35.000.000	\$ 42.175.000	\$ 50.820.875	\$ 61.239.154
Otros Egresos	\$ 1.067.459	\$ 1.286.288	\$ 1.549.977	\$ 1.867.722
TOTAL DE EGRESOS	\$ 374.772.748	\$ 451.601.162	\$ 544.179.400	\$ 655.736.177
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.450.717	\$ 11.388.114	\$ 13.722.678	\$ 16.535.827
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.307.751	\$ 3.985.840	\$ 4.802.937	\$ 5.787.539
UTILIDAD NETA SIN PLAN DE ACCIÓN	\$ 6.142.966	\$ 7.402.274	\$ 8.919.741	\$ 10.748.287

Tabla 3 Flujo de fondos considerando solo el plan de acción.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - EMPRESA: Redolfi (considerando solo el plan de acción)				
	2020 (4 meses)	2021	2022	2023
INGRESOS				
Ventas de Mercaderías	\$ 2.400.000	\$ 21.600.000	\$ 36.000.000	\$ 55.200.000
TOTAL DE INGRESOS	\$ 2.400.000	\$ 21.600.000	\$ 36.000.000	\$ 55.200.000
EGRESOS PLANES DE ACCIÓN				
CMV plan de acción	\$ 1.066.667	\$ 9.600.000	\$ 16.000.000	\$ 24.533.333
Otros costos de venta PA	\$ 906.703	\$ 3.199.014	\$ 7.570.504	\$ 14.043.673
Área de marketing	\$ 542.477			
Tiendanube	\$ 27.996	\$ 83.988	\$ 83.988	\$ 83.988
Comisión por ventas	\$ 12.000	\$ 108.000	\$ 180.000	\$ 276.000
Salario gerente de marketing digital	\$ 240.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000
Salario técnico en informática	\$ 152.000	\$ 494.000	\$ 494.000	\$ 494.000
Salario diseñador gráfico	\$ 140.000	\$ 455.000	\$ 455.000	\$ 455.000
Catálogos	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800
Camiones	\$ 972.496	\$ 2.751.488	\$ 2.419.488	\$ 1.612.992
Salario personal de reparto	\$ 257.233	\$ 836.008	\$ 836.008	\$ 836.008
Publicidad paga	\$ 118.402	\$ 767.941	\$ 1.649.935	\$ 3.471.931
Honorarios	\$ 88.750			
TOTAL DE EGRESOS	\$ 4.546.524	\$ 19.097.239	\$ 30.490.724	\$ 46.608.726
UTILIDAD BRUTA	-\$ 2.146.524	\$ 2.502.761	\$ 5.509.276	\$ 8.591.274

IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 875.966	\$ 1.928.247	\$ 3.006.946
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 2.146.524	\$ 1.626.795	\$ 3.581.030	\$ 5.584.328

Tabla 4 Inversión actualizada para el año cero para el VAN.

Año	2020 (4 meses)	2021	2022	2023
Inversión	\$ 4.546.524	\$ 19.097.239	\$ 30.490.724	\$ 46.608.726
Valor actualizado	\$ 4.435.633,50	\$ 18.177.026,70	\$ 28.313.667,93	\$ 42.225.204,94
Valor acumulado	\$ 4.435.633,50	\$ 22.612.660,20	\$ 50.926.328,13	\$ 93.151.533,08

Tabla 5 VAN y TIR

Inversión a realizar	-\$ 93.151.533
Flujo del período 1	\$ 2.400.000
Flujo del período 2	\$ 21.600.000
Flujo del período 3	\$ 36.000.000
Flujo del período 4	\$ 55.200.000
VAN	\$ 13.187.176
TIR	6,80%

Tabla 6 ROI

Ingresos	\$ 115.200.000
Inversión	\$ 93.151.533
ROI	24%

Tabla 7 Utilidad total neta de la empresa

Utilidad bruta sin plan de acción	\$ 9.450.717	\$ 11.388.114	\$ 13.722.678	\$ 16.535.827
Utilidad bruta solo con plan de acción	-\$ 2.146.524	\$ 2.502.761	\$ 5.509.276	\$ 8.591.274
Utilidad antes de II.GG.	\$ 7.304.193	\$ 13.890.876	\$ 19.231.954	\$ 25.127.101
Impuestos a las ganancias	\$ 2.556.468	\$ 4.861.807	\$ 6.731.184	\$ 8.794.485
Utilidad total neta de la empresa	\$ 4.747.725	\$ 9.029.069	\$ 12.500.770	\$ 16.332.616

Tabla 8 Rentabilidad de la empresa

Ventas totales	\$ 386.623.466	\$ 484.589.276	\$ 593.902.078	\$ 727.472.004
Rentabilidad de la empresa	1,23%	1,86%	2,10%	2,25%

Tabla 9 Participación de mercado.

Año	2020(4 meses)	2021	2022	2023
Clientes nuevos	3	6	6	8
Clientes totales	3	9	15	23
Mercado total comercio electrónico	232	232	232	232
Participación de mercado	1,29%	3,88%	6,47%	9,91%
				OBJETIVO GENERAL

Capítulo V. Conclusiones finales

En el contexto actual de crisis económica y sanitaria, las empresas necesitan reinventarse e innovarse constantemente buscando distintas alternativas que le sean favorables a su rendimiento de triple impacto: económico, social y ambiental. Es por ello que la tecnología hoy cumple un rol fundamental en la vida de las compañías para ser sustentables en el tiempo, por lo que se aferrará a ello para lograr los objetivos propuestos.

Redolfi presenta varias deficiencias en las actividades como marketing, recursos humanos, lo que disminuye el rendimiento y no es aprovechado al máximo su potencial a desarrollar en este rubro. Es por ello que se hizo hincapié en las debilidades de la empresa para convertirlas en fortalezas y lograr mayor productividad; esto se hará a través del comercio electrónico, ya que es una herramienta, una acción a aplicar que se le puede sacar mucho rédito.

La oportunidad y ventaja que se presenta es el nuevo centro de distribución, donde se concentra gran parte de las actividades de la empresa en un mismo lugar. Esto produce que todas las áreas y los empleados estén unificados hacia la mejora, de forma eficiente en la coordinación, la productividad, logrando abarcar una logística más integral, generando una mejor armonía con los distintos puntos de distribución.

Con la realización de la planificación estratégica aplicado a toda la empresa y teniendo consideración el contexto, se buscó un nuevo mercado a través de los productos ya existentes, empleando una estrategia de penetración de mercado, apuntando principalmente a clientes grandes, como lo son los supermercados, pudiendo obtener mayores ingresos por clientes, ya que estos cuentan con un poder adquisitivo mayor.

Además, otra de las ventajas proporcionadas por el ecommerse es la comodidad, disponibilidad y agilización en el proceso de compra que recibe el cliente, efectuando un servicio más eficiente; obteniendo una ventaja competitiva.

De esta manera, lo que se propone con el comercio electrónico aplicado en todo Córdoba, deben ser los primeros pasos, para ir ganando confianza y experiencia, así en un futuro no muy lejano, poder seguir creciendo en el mercado de toda la República Argentina, y estar presente de manera online en el resto de las provincias, y por consecuencia tener un crecimiento más exponencial. Lo que conduce a que la empresa sea más sólida en todo aspecto y rentable en el mercado mayorista.

Capítulo VI. Referencias

- Acatitla, E. y Cecere, A. (2016). *El comercio electrónico (e-commerce): Una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo*. Revista Internacional de Investigación y Docencia. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/f80a/4adb32279dee77360be121c60a9ba23e43e4.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (10 de Febrero de 2020). *Informe de Política Monetaria. Febrero de 2020*. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/pdfs/PoliticaMonetaria/ipom0220.pdf>
- Bircz, Y. (2018). *Llegar a Mercado Libre fue un antes y un después. Mercado libre*. Recuperado de: <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/blog/notas/llegar-a-mercado-libre-fue-un-antes-y-un-despues/>
- Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE). (2019). *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?* Recuperado de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE). (Marzo de 2020). *Estadísticas de Comercio Electrónico. Conocé las últimas estadísticas sobre el comercio electrónico en Argentina*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Estado Argentino. (2010). *Base de Municipios*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/base_municipios_0.pdf
- Gobierno Argentino. (2020). *Ministerio de desarrollo productivo secretaría de comercio interior*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229431/20200518>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición*. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (2020). *Centro de referencia nacional y regional en materia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.iarse.org/que-es-iarse/quienes-somos>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

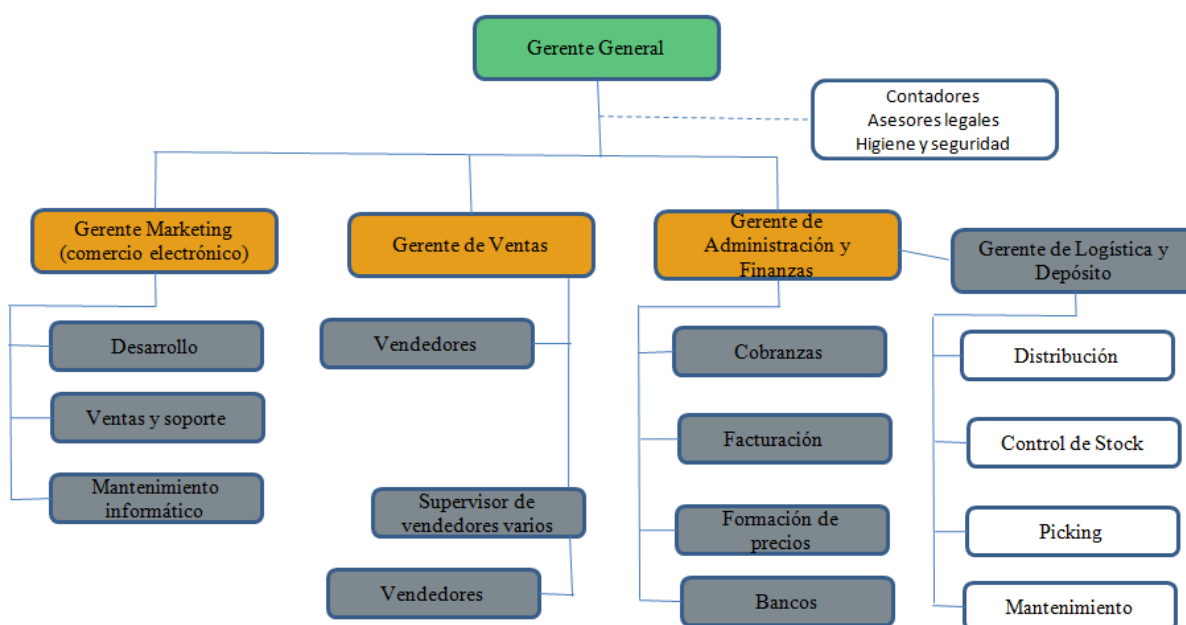
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Agosto de 2019). *Encuesta Nacional de Gastos 2017-2018*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Diciembre de 2019). *Estimador mensual de actividad económica*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_02_201AA1BB7D1B.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Febrero de 2020). *Encuesta de supermercados y autosericios mayoristas*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Marzo de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2019*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (12 de Marzo de 2020). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Febrero 2020*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Población estimada al 1 de julio según año calendario por sexo para el total del país y provincias. Años 2010-2040*. Recuperado de https://sitioanterior.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=85
- Municipalidad de Córdoba. (2020). *Evaluación Ambiental*. Recuperado de <https://www.cordoba.gov.ar/tramites/evaluacion-ambiental/>
- Pedros, D. M., y Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). (6 de Abril de 2020). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Marzo 2020*. Recuperado de <https://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración (12.ª edición)*. México: Editorial Pearson.

Saieg, L. (1 de Mayo de 2017). *E-commerce: crece la venta online en supermercados. Los Andes*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/article/e-commerce-crece-la-venta-on-line-en-supermercados>

Capítulo VII. Anexos

Anexo A. Área de Marketing

Esta nueva área tendrá la finalidad de realizar todas las actividades referidas al comercio electrónico. El gerente será el nuevo agente de Marketing Digital contratado, que estará a cargo de la publicidad, también de las capacitaciones a los operarios y de la supervisión de los mismos; para que puedan desarrollar de forma idónea su labor. Este nuevo departamento depende del Gerente General.



Las funciones que se realizarán son:

Desarrollo: en este departamento se llevarán a cabo todas las tareas para poner en funcionamiento y optimización del comercio electrónico. Comprende cuatro actividades: publicidad, diseño gráfico, carga y actualización de productos, análisis de datos.

Publicidad: una parte implica a la promoción para dar a conocer el nuevo canal de ventas online mediante los medios digitales propios, y la otra; a través de publicidad paga a realizar una vez puesta en marcha el proyecto.

Carga y actualización: implica cargar a la plataforma online todos los productos con su información y sus respectivas actualizaciones en el transcurso del tiempo.

Diseño gráfico: desarrollo de la comunicación visual; para transmitir el contenido gráfico, los anuncios, la página web, imagen de la empresa, etc.

Análisis de datos: relevamiento de datos, ya sea seguimiento de las estadísticas del comportamiento del público, cliente, producto y publicidad.

Venta y soporte: serán los encargados de establecer la comunicación con el público, para todas las inquietudes que se puedan presentar; esto incluye, atención en línea, asesoramiento comercial y cotizaciones.

Mantenimiento informático: esta actividad estará a cargo del técnico en computación. Realizará el mantenimiento de los dispositivos electrónicos y las posibles contingencias que surjan en el día a día, y además las respectivas optimizaciones para mejorar el desempeño.

Cantidad de persona en comercio electrónico: (12)

Gerente de marketing (1).

Desarrollo (7): Publicidad (2), diseño gráfico (1), carga y actualización (2), análisis de datos (2).

Venta y soporte (3)

Mantenimiento informático (1)

Compra de equipamiento para el funcionamiento del comercio electrónico

Computadoras (Mercado Libre)



Computadora Hogareña/oficina +Icd De 19 Oferta !!

\$ 23.999

Stock disponible

Pagá en hasta 12 cuotas



[Ver los medios de pago](#)

Envío gratis a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío

[Calcular cuándo llega](#)

Cantidad: 1 Unidad (17 disponibles)

Teniendo en cuenta que la empresa ya cuenta con computadoras, que las utilizan en sus respectivos puestos de trabajo, se adquirirán 12 computadoras para los puestos más específicos de comercio electrónico. Cada unidad cuesta \$23.999. El costo total sería \$287.988.

Tablets (Mercado Libre)



Nuevo | 749 vendidos

Tablet Pcbox Curi PCB-T103 Lite
10.1" 16GB negra con memoria RAM 1GB

★★★★★ (99)

\$12.200

Envío con normalidad

- Diseñada para llevar a todas partes.
- Sistema operativo: Android 6.0.
- Con procesador Cortex-A7 de 1.3GHz.
- Resolución de pantalla de 1024px x 600px.
- Versión: Lite.
- Con lector micro SD.
- Cuenta con GPS.

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA 
Más información

Envío gratis a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
Calcular cuándo llega

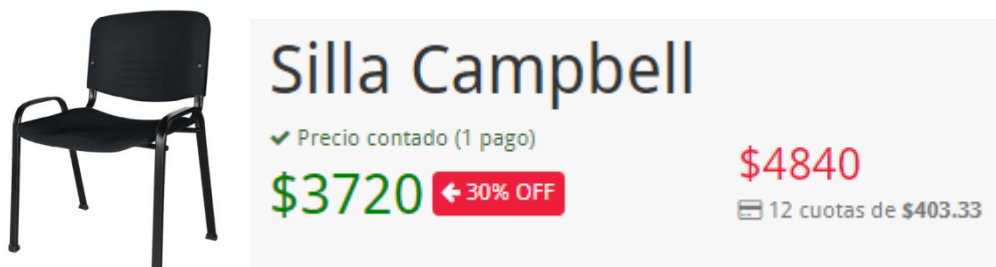
Vendido por **ATTILAN INFORMATICA**
343 Ventas en los últimos 4 meses
Hace Factura A

Cantidad: 1 unidad (5 disponibles)

Comprar ahora

Se adquirirán tablets para que sean usadas por los preventistas, cuando visiten los establecimientos de los potenciales clientes. Trabajarán 10 empleados, es por eso que se adquirirán 10 tablets, con un precio unitario de \$12.200, esto nos da un costo total de \$122.000.

Sillas (DESILLAS.COM)



Silla Campbell

✓ Precio contado (1 pago)

\$3720 ← 30% OFF

\$4840
12 cuotas de \$403.33

Se adquirirán 15 sillas por un precio unitario de \$3.720 cada una. El costo total será de \$55.800.

Armario (Mercado Libre)



Nuevo - 184 vendidos

Armario Metalico Reforzado Oficina Tisera 180x90 Arm-11



★★★★★ 1 opinión

\$ 14.520

Stock disponible

Se adquirirá una unidad, su costo total será de \$14.520.

Celular (Garbarino)



LG

Celular Libre LG K9

\$ 12.999

Se

adquirirá 1 celular a un precio de \$12.999.

Mesas (Mercado Libre)



Nuevo - 366 vendidos

Mesa De Reunion Blanca Muebles De Oficina 009- tansy-014



\$ 5.990

Stock disponible

Pagá en 6 cuotas sin interés



Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lomas del Mirador, Buenos Aires

Ver costos de envío

Color: Blanco - Blanco

Material: melamina

Cantidad: 1 Unidad (57 disponibles)

Se comprarán 3 mesas a precio unitario de \$5.990. Su costo total será de \$17.970

Impresoras (Mercado Libre).



Nuevo | 4077 vendidos

**Impresora HP 107W con wifi
220V blanca y negra**

★★★★★ (228)

\$15.600

Se comprarán 2 impresoras por un precio unitario de \$15.600. El costo total será de \$31.200.

Anexo B. Creación página web con “Tiendanube”

Precios de Tiendanube

Full	Plus	Avanzado
Tu tienda lista con todo lo esencial para vender	Obtené madurez para vender más y posicionar tu marca	Mejorá la performance de tu negocio y aumentá tus ventas
\$ 799 /mes	\$ 1,999 /mes	\$ 6,999 /mes
2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> > Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones > Promociones y descuentos > Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google 	<ul style="list-style-type: none"> > Diseño 100% flexible > Soporte via WhatsApp a partir del primer pago 	<ul style="list-style-type: none"> > Múltiples idiomas y monedas

Para la creación de la página web del comercio electrónico se hará en “Tiendanube”, la cual es una plataforma para hacer la tienda online de una forma óptima y ágil, ya que son líder en América Latina. Algunos de los beneficios que proporcionan son visitas y ventas ilimitados, Integración con medios de pago, diseños personalizables, integración con medios de envío,

gestión de productos y manejo de stock, configuración de dominio propio, seguimiento de estadísticas con Google Analytics, configuración de puntos de entrega, carga y actualización masiva de los textos de productos, soporte vía email, Instagram shopping, Facebook Store y Google Shopping.

La empresa podría implementar el paquete “Avanzado” que tiene un costo mensual de \$6.999 pesos, y por cada transacción un costo de 0,5 %.

Anexo C. Salario del agente encargado del Marketing digital (Glassdor)

Sueldos para Digital Marketing

49 Sueldos Actualizado el 16 jun 2020

Sueldo base promedio

ARS\$ 60
mil / mes



¿Cuánto gana un Digital Marketing?

El sueldo nacional promedio de un Digital Marketing es de \$60.000 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Digital Marketing en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 49 sueldos que los empleados con un cargo de Digital Marketing informaron a Glassdoor

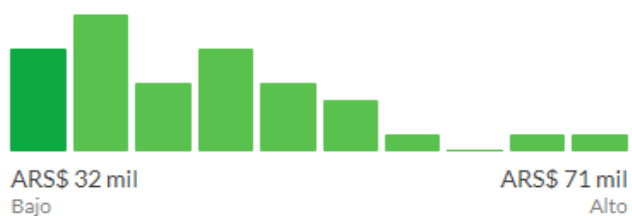
Dentro de este salario incluye la capacitación de los empleados y su función como responsable del área del marketing.

Anexo D. Salario Técnico informático (Glassdor)

Sueldos para Técnico Informático

28 Sueldos Actualizado el 18 may 2020

Sueldo base promedio

**ARS\$ 44
mil / mes**

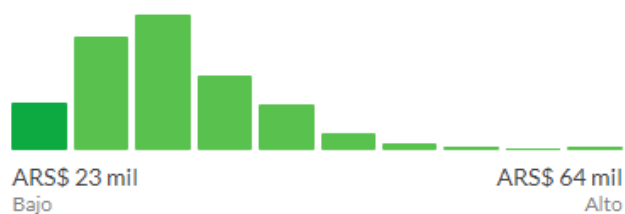
Teniendo en cuenta el sueldo base promedio, el sueldo bruto del trabajador será de \$38.000.

Anexo E. Salario diseñador gráfico (Glassdor)

Sueldos para Diseñador Gráfico

395 Sueldos Actualizado el 23 jun 2020

Sueldo base promedio

ARS\$ 41
mil / mes

Teniendo en cuenta el sueldo base promedio, el sueldo bruto será de \$35.000.

Anexo F. Impresión de catálogos. (Pymedia)

Páginas interiores: Papel Obra 80 gr. impreso 1/1 (negro frente y dorso).

Tapa: Papel ilustración de 250 grs. + Laminado **Laminado Brillante o Mate**, Impresas sin límite de colores 4/4

Definición: OFFSET DIGITAL última generación.

Encuadernación: Binder Profesional.

Tamaño Cerrado: A4

Cantidad de carillas: 80

Siendo 1 unidad \$721 +IVA Tiempo de Producción a coordinar + Retira Carlos Calvo 1192, CABA.

El catálogo formará parte de la estrategia para poder promocionar a la empresa y sus respectivos productos. Contará con la siguiente información: breve historia de la empresa, a qué se dedica, su misión, visión y valores. Además sus puntos de contactos, sus sucursales y distribuidoras. Contendrá toda la gama de productos que comercializa la empresa, con ofertas, promociones y descuentos. También se informará de cómo funciona el nuevo sistema de compra online.

Si bien toda la información se encuentra en la página web, este catálogo servirá para reforzar a la empresa de una manera “física” y adquirir un valor agregado.

Por cada año se harán 50 visitas.

El catálogo tendrá 20 hojas, es decir, 40 carillas.

Su costo unitario será entonces de $(721/2) \times 1,21 = \$ 436$

Su costo total $436 \times 50 = \$21800$

Anexo G. Incorporación logística en toda la provincia. (Podersa)



IVECO TECTOR
90 190 MLC 3900 (Camión)

Valor Nominal \$3.042.000

72 Cuotas FIJAS de \$50.406

Se comprarán dos camiones IVECO TECTOR (90 190 MLC 3900) para su incorporación al sistema logístico. Se tomará como referencia de precio las 72 cuotas fijas de \$50.406 y esto da un total de \$3.629.232 por unidad. El costo total de las dos unidades \$7.258.464.

Los dos camiones se pagarán en cuotas mensuales a lo largo de tres años (36 cuotas fijas).

El costo mensual de cada camión será de \$50.406 x 2 (ya que se paga a la mitad del plazo de referencia) = \$100.812

El costo mensual de ambos camiones será de \$ 100.812 x 2 camiones = \$201.624

Esto daría un costo anual de \$ 201.624 x 12 = \$2.419.488

Y el costo total de ambos camiones sería 2.419.488 x 3= \$7.258.464


Carrocería para el camión



**Furgon Paquetero Para
Mb 710/815 Iveco, Ford
(Reacondicionado)**

\$ 249.000

Stock disponible

 Pagá en hasta 12 cuotas



[Ver los medios de pago](#)

Se comprarán 2 carrocerías a pagar en 12 cuotas por un precio mensual de \$20.750 por cada uno. El costo total será de \$498.000

Anexo H. Salario de personal de reparto.



**SINDICATO OBRERO DE CHOFERES,
CAMIONEROS, AYUDANTES DE CORDOBA**

Personería Gremial N° 581 Ley 14455

José Manuel Estrada 107 - B° Nueva Córdoba - Tel 4604454 - 4602646 - 4630404 - (5000) Córdoba
e - mail: camioneros.gremial.cba@gmail.com

ESCALA SALARIAL

CATEGORÍAS PROFESIONALES	POR MES	POR DÍA
CONDUCTORES DE PRIMERA CATEGORÍA	32.737,55	1.364,06
CONDUCTORES DE SEGUNDA CATEGORÍA	32.154,16	1.339,76
CONDUCTORES DE TERCERA CATEGORÍA (Fletes al instante)	31.570,17	1.315,42

El personal de reparto a contratar está ubicado en la segunda categoría, el sueldo bruto será de \$32.154,16 por mes.

Los dos empleados tendrán un costo total mensual de \$ 64.308,32.

Anexo I. Publicidad en medios digitales

Para la realización de publicidad paga en Google, según las políticas de este mismo, no hay un importe mínimo a realizar, solo se debe especificar un monto.

Es por ello que establecerá un presupuesto de inversión progresivo año a año según vayan aumentando los clientes y las ventas.

Anexo J. Honorarios

El Consejo Directivo (CD) de nuestra Institución aprobó un incremento en el módulo para fijar los **Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS)** para todos los profesionales en Ciencias Económicas matriculados.

De esta manera, el nuevo valor del módulo -que rige plenamente desde el **1º de enero de 2020**- fue establecido en **\$355**, lo que representa un **incremento interanual** cercano al **54 por ciento**.

Cabe recordar que el módulo es la unidad de medida utilizada para expresar los honorarios mínimos sugeridos, según se desprende del informe aprobado por la resolución N° 63/2007 del CD.

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	por hora		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	por hora		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		

Teniendo en consideración que el plan estratégico de negocios cuenta con 250 módulos, y el valor mínimo de cada módulo es \$ 355. Se calculan los honorarios $250 \times 355 = \$88.750$

El costo del trabajo de asesoría será de \$ 88.750.

Anexo K. Costos proyectados del plan de acción

Incorporar nueva área de Marketing				
Recursos	2020	2021	2022	2023
12 computadoras	\$ 287.988			
10 tablets	\$ 122.000			
Sillas	\$ 55.800			
Armario	\$ 14.520			
3 mesas	\$ 17.970			
2 Impresoras	\$ 31.200			
1 celular	\$ 12.999			
Total	\$ 542.477	\$ -	\$ -	\$ -

Tiendanube (Servicio Web)	2020	2021	2022	2023
Pago anual	\$ 27.996	\$ 83.988	\$ 83.988	\$ 83.988
Comisión por venta	\$ 12.000	\$ 108.000	\$ 180.000	\$ 276.000
Total	\$ 39.996	\$ 191.988	\$ 263.988	\$ 359.988

Contratación de un agente de Marketing digital	2020	2021	2022	2023
Sueldo del gerente de marketing digital	\$ 240.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000

Catálogo de la empresa	2020	2021	2022	2023
Impresión de catálogos	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800

Incorporación logística en toda la provincia	2020	2021	2022	2023
2 camiones	\$ 806.496	\$ 2.419.488	\$ 2.419.488	\$ 1.612.992
2 carrocería	\$ 166.000	\$ 332.000	-	-
Total	\$ 972.496	\$ 2.751.488	\$ 2.419.488	\$ 1.612.992

Contratación de 2 puestos de personal de reparto	2020	2021	2022	2023
Sueldo	\$ 128.617	\$ 418.004	\$ 418.004	\$ 418.004
Sueldo	\$ 128.617	\$ 418.004	\$ 418.004	\$ 418.004
Total	\$ 257.233	\$ 836.008	\$ 836.008	\$ 836.008

Publicidad en los medios digitales	2020	2021	2022	2023
Publicidad paga	\$ 118.402	\$ 767.941	\$ 1.649.935	\$ 3.471.931

Honorarios por asesoría	2020	2021	2022	2023
Pago por trabajo de asesor	\$ 88.750			

Contratación de técnico en informática	2020	2021	2022	2023
Salario	\$ 152.000	\$ 494.000	\$ 494.000	\$ 494.000

Contratación de diseñador gráfico	2020	2021	2022	2023
Salario	\$ 140.000	\$ 455.000	\$ 455.000	\$ 455.000

Otros costos de ventas plan de acción	2020	2021	2022	2023
	\$	\$	\$	\$
Electricidad	100.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Telefonía y comunicaciones	\$ 133.333,33	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
Insumos varios	\$ 252.000,00	\$ 756.000,00	\$ 831.600,00	\$ 997.920,00
Mantenimiento bienes de uso	\$ 100.456,62	\$ 602.739,73	\$ 1.808.219,18	\$ 3.616.438,36
Fletes	\$ 22.831,05	\$ 136.986,30	\$ 410.958,90	\$ 821.917,81
Seguro generales	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Combustibles automotores	\$ 82.191,78	\$ 547.945,21	\$ 3.013.698,63	\$ 6.575.342,47
Embalaje	\$ 29.223,74	\$ 175.342,47	\$ 526.027,40	\$ 1.052.054,79
Seguro médico	\$ 46.666,67	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
	\$	\$	\$	\$
Total	906.703,20	3.199.013,70	7.570.504,11	14.043.673,42