

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Administración

**“Planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL”**

Huici Leandro

DNI: 31.697.912

LEGAJO: VADM16022

Profesor Tutor: Carlos Vittar

## Resumen

El presente reporte se refiere a una planificación estratégica de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, dedicada al rubro de supermercados, la cual, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Este análisis, se considera de importancia en vista de que permite conocer y evaluar el entorno en que se desarrolla la empresa.

El análisis situacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, se procedió en primer lugar a realizar un estudio a nivel macroeconómico a través del análisis PESTEL, con el fin de poder identificar los factores del entorno que inciden sobre la empresa. Para el análisis del nivel de competitividad se utilizó la herramienta de las Cinco Fuerza de Michael Porter. Luego se llevó a cabo un análisis interno mediante la cadena de valor, para definir la matriz FODA, la cual permite centrarnos en un análisis de la situación actual de la empresa.

Seguidamente, se efectuó un marco teórico donde se muestra un conjunto de teoría, y definiciones, así como ciertos trabajos realizados por otros autores. Posteriormente, el diagnóstico y discusión donde se considera de manera detallada la problemática; la cual permitió establecer las bases para la implementación de un plan basado en la Planificación Estratégica donde se exponen los objetivos, el alcance del mismo, los planes de acción llevados a cabo y el desarrollo de los programas, cuyas actividades serán contemplados en un diagrama de Gantt. Por último, las conclusiones y recomendaciones pertinentes al trabajo realizado.

Palabras claves: Supermercado- Entorno- Planificación Estratégica-

## Abstract

This report refers to a strategic planning of the company A. J. & J. A. Redolfi SRL, dedicated to the supermarket business, which is located in the town of James Craik, in the Province of Córdoba, Argentina. This analysis is considered of importance in view of the fact that it allows knowing and evaluating the environment in which the company develops.

The situational analysis of the company A. J. & J. A. Redolfi SRL, first proceeded to carry out a study at the macroeconomic level through the PESTEL analysis, in order to be able to identify the environmental factors that affect the company. For the analysis of the level of competitiveness, the tool of the Five Forces of Michael Porter was used. Then an internal analysis was carried out through the value chain, to define the FODA matrix, which allows us to focus on an analysis of the current situation of the company.

Next, a theoretical framework was made where a set of theory and definitions are shown, as well as certain works carried out by other authors. Later, the diagnosis and discussion where the problem is considered in detail; which allowed to establish the bases for the implementation of a plan based on the Strategic Planning where the objectives, the scope of the same, the action plans carried out and the development of the programs are exposed, whose activities will be contemplated in a diagram of Gantt. Finally, the conclusions and recommendations pertinent to the work carried out.

Keywords: Supermarket- Environment- Strategic Planning-



## Índice General

<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II: Análisis de la Situación .....</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis del Macro-Entorno .....	8
2.1.1 Factor Político.....	8
2.1.2 Factor Económico- Social .....	9
2.1.5 Factor Legal .....	11
2.2 Análisis del Micro-Entorno .....	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores).....	12
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.4 Poder de negociación de los clientes .....	12
2.2.5 Rivalidad de los competidores .....	13
2.3 Cadena de Valor .....	13
2.3.1 Actividades Primarias .....	13
Logística Interna: .....	13
Operaciones: .....	13
Logística Externa:.....	14
Marketing y Ventas: .....	14
Desarrollo Tecnológico:.....	14
<i>Diagnostico organizacional</i> .....	15
▪ <i>Análisis FODA</i> .....	15
<b>Capítulo III: Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo V: Plan de Implementación .....</b>	<b>23</b>
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	25
<i>Plan de acción</i> .....	25

<i>Plan de Accion 1: Tecnología operativa</i> .....	25
<i>Plan Acción 2: Tienda Online</i> .....	28
<i>Plan de acción 3: Publicidad</i> .....	30
<i>Plan de acción 4: Control de inventario</i> .....	31
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	33
<i>Propuestas de medición o evaluación</i> .....	33
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>35</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>40</b>
<i>Anexo1: Programa 1</i> .....	40
<i>Anexo 2: Programa 2</i> .....	42
<i>Anexo 3: Programa 3</i> .....	42
<i>Anexo 4: Programa 4</i> .....	43
<i>Anexo 5</i> .....	45

## Capítulo I: Introducción

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi SRL, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En septiembre de 1975, Alonso Redolfi y su hijo José Antonio Redolfi encaran el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista. Conformando en ese momento la sociedad “Alonso J y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

A partir de este año comenzaron un proceso de crecimiento en el mercado de la distribución mayorista, comprando canales de distribución y cerrando contratos con grandes tabacaleras.

En el año 1990 se constituye como una nueva sociedad “Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Responsabilidad Limitada”, que es la actual denominación y forma jurídica.

Desde el año 2013, tras el fallecimiento del segundo fundador, sus hijos Pablo, Lucas y José Ignacio junto a dos miembros de la empresa están a cargo de la conducción y administración de la misma a través de un directorio. (Cadam, 2015)

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, demostró un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Durante todo el año 2019, según informo el INDEC las ventas en los supermercados a precios constantes cayeron un 9,7% con respecto al 2018 mientras que en los autoservicios mayoristas la baja del 8,36% durante el mismo período (INDEC, 2020).

Esta tendencia bajista en ventas fue revertida durante el primer semestre del año 2020, esto se debe principalmente a los efectos inesperados de la pandemia que ha incrementado las ventas en los supermercados. Cuando uno compara el primer semestre del año 2020 contra el primer semestre del año 2019 nos encontramos con un incremento de las ventas en un 2,87% para supermercados minoristas, a precios constantes y de un 8,30% para los autoservicios mayoristas según (INDEC, 2020).



Es interesante no solamente analizar la variación interanual de las ventas, sino también los medios por los cuales estas se realizaron. La tecnología empezó a jugar un rol importante, las ventas online se incrementaron en un 347,6% en supermercados y un 25,8 en Autoservicios mayoristas. (INDEC, 2020).

Este incremento en el comercio electrónico muestra cómo ha cambiado, producto de la pandemia, las preferencias de los clientes a la hora de elegir como acceder a los productos. La empresa en estos momentos no cuenta con una aplicación ni la tecnología necesaria para hacer frente a este nuevo escenario.

Haciendo un análisis proporcional a los meses transcurridos en el año 2020, el supermercado ha sufrido una merma en su rentabilidad neta. La puesta en marcha de una planeación estratégica radica principalmente en alentar a la empresa a aumentar sus ventas y como consecuencia aumentar su rentabilidad a largo plazo.

La puesta en marcha del presente reporte de caso se basó en una serie de antecedentes que permiten dar sustento orientar el mismo.

Inicialmente, el autor (García, 2015) en su investigación de mercados para supermercados plantea cuales son los elementos que tienen en cuenta los consumidores para elegir, describiendo los procesos logísticos y técnicos que se deben llevar a cabo para lograr el cambio que hoy se necesita. Iniciando con un análisis de los desafíos del mundo virtual y del entorno y las limitaciones para los países en vías de desarrollo. Plantea y define los objetivos y las estrategias más adecuadas para la implementación de la venta online y, por último, lleva a cabo la implementación de los planes de acción que permiten implementar dicha estrategia con sus mecanismos de seguimiento y control.

Por su parte, la autora (Rada, 2014) reflexiona sobre el cambio dinámico del entorno empresarial que hace que las empresas deban elaborar su planificación estratégica flexible para poder adaptarse e inclusive adelantarse a estos cambios. Asegura que, para garantizar el éxito en el proceso de gestión empresarial en el proceso de cumplimiento con la planificación estrategia empresarial, debemos alinear tres elementos importantísimos dentro de la empresa, estos son, los procesos empresariales, la tecnología y las personas.

(Alvarado Savedra, 2019) comenta que los negocios en el mundo actual nos muestran consumidores informados y exigentes y empresas compitiendo globalmente buscando sobrevivir y prosperar en mercados más competitivos con el paso de los años. Para ello, desarrolló un



documento proponiendo un plan estratégico para una empresa de supermercados en donde para la formulación de estrategias llevó a cabo el análisis de la matriz estratégica, análisis externo para la identificación de las oportunidades y amenazas, análisis interno para la identificación de las fortalezas y debilidades; establecimiento de los objetivos estratégicos; y generación y selección de estrategias alternativas alineadas a la matriz estratégica de la empresa.

En el ámbito local, el trabajo final a cargo del autor (Ghiano , 2009), nos plantea un nuevo escenario en el ámbito local que se caracteriza por tener un alto grado de vertiginosidad e incertidumbre, resultando preponderante la utilización de herramientas de gestión, como factor estratégico diferencial ante las constantes transformaciones que utilización de técnicas instrumentales y operativas para posicionarse en el mercado y ganar una cuota mayor haciendo hincapié en acciones que satisfagan al cliente y que permitan mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Como respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades de los clientes, los supermercados han modificado la concurrencia de las personas a los mercados tradicionales y en cambio los abastecen por medio de mercados electrónicos donde los consumidores encuentran todo en un solo lugar, con la comodidad sin tener que transportarse para obtener los productos que requieren

Es por esto y debido a lo mencionado anteriormente, que se buscará determinar en el presente reporte de caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El desarrollo de una planificación estratégica contribuirá a plantear una serie de objetivos y planes de acción que permitan guiar el funcionamiento de la organización y, a su vez, para aumentar y mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa para el presente año y el futuro.

La base será mediante la implementación de la estrategia de penetración de mercado potenciada por el comercio electrónico y el uso eficiente de las nuevas tecnologías como así también el cumplimiento en los plazos de entrega pactados y experiencia del cliente para generar un aumento de la confianza y fidelización de los usuarios.

## Capítulo II: Análisis de la Situación

El análisis de la situación es de gran importancia a la hora de evaluar y entender el ambiente que la empresa debe afrontar, como así también cuales son las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas. Se realizó un análisis PESTEL para entender el ambiente y un análisis FODA para tener conocimiento amplio de la misma.

### *2.1 Análisis del Macro-Entorno*

Para comprender el ambiente y entender en profundidad la realidad en la que la empresa está inmersa se realiza el análisis PESTEL, por el medio del cual se muestran las condiciones de orden Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal que impactan de manera directa o indirecta en la organización. Este análisis sirve como relevamiento para tener conocimiento de los escenarios que se deben afrontar.

#### *2.1.1 Factor Político*

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda (Santander Trade Markets, 2020).

El sistema político existente, establece la forma de gobierno Representativa, Republicana y Federal. El país se encuentra con una estabilidad democrática desde el año 1983 y no se registran inestabilidades desde ese año.

La ideología del partido en el poder, cuyo presidente Alberto Fernández, se ha manifestado como de centro-izquierda, con fomento de la intervención gubernamental, mediante impuestos, subsidios, precios máximos. Fuerte endeudamiento externo y emisión monetaria.

Como medidas para frenar el ingreso y circulación de coronavirus en Argentina, el Gobierno nacional anuncio el cierre total de las fronteras, de los aeropuertos y puertos de todo el país. La medida dispuesta por un decreto de necesidad y urgencia alcanza a los argentinos que se encuentran en el exterior, salvo pocas excepciones (Clarín, 2020).



Las medidas políticas y económicas tomadas por el gobierno argentino, afectan el desarrollo de las empresas que buscan abrir sus puertas, vender y mantenerse en un mercado cada vez más complejo y competitivo. El impacto de la pandemia en el mundo empresarial es negativo.

### *2.1.2 Factor Económico- Social*

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina (Banco Mundial, 2020). Sin embargo, la volatilidad es una forma de vida para la economía argentina con ciclos económicos que fluctúan año a año.

Controles de cambio y las restricciones a la compra de moneda extranjera crean una brecha entre el tipo de cambio oficial y el tipo de cambio en el mercado paralelo. Esta brecha, fluctuante, tiende al alza sobre todo por la incertidumbre generada políticamente en cuanto a mayores restricciones. Controles de precio, que no ayudan a reducir la inflación y, que por lo contrario, crean desabastecimiento e inflación reprimida de estos productos, aumentando los cuellos de botella por el lado de la oferta.

La excesiva expansión monetaria, que en los primeros 5 meses del año 2020 alcanzó el 62,5% inter anual (Banco Central Republica Argentina, 2020), provocan una incertidumbre en manera inflacionaria una vez terminado el periodo de distanciamiento social preventivo y obligatorio.

En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. (Santander Trade Markets, 2020).

En los últimos días, el poder ejecutivo nacional presentó el presupuesto para el próximo año, estima un déficit fiscal del 4,5% del PIB y la economía con un crecimiento del 5,5% en medio de una compleja inflación y depreciación de su moneda.

El proyecto busca impulsar la recuperación económica con un esquema de política fiscal expansiva y un Estado que cumple un rol fundamental para proteger a los sectores más vulnerables,



incentivar el mercado interno y potenciar un crecimiento de la producción y de las exportaciones (Bianchi, 2020).

El aumento de la pobreza refleja menores índices de consumo, lo que significa un impacto negativo para las empresas en general.

### 2.1.3 Factor Tecnológico

Por los efectos de la pandemia y el distanciamiento social obligatorio, la sociedad ha cambiado los hábitos de consumo, volcándose por una mayor demanda en comercio electrónico.

De acuerdo a (Instituto Nacional de Estadísticas y Cencos, 2020), las ventas totales en supermercados a precios corrientes por el canal online representan un 4,7% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 347,6% con respecto al mes de junio del año anterior.

La avalancha de pedidos *online* con motivo de la crisis sanitario ascendió de manera acelerada. Esto generó que se colapsen los cupos de solicitudes de pedido y las órdenes de compra online. Y la tecnología juega un papel primordial en este desarrollo.

El cisne negro que implicó el escenario del Covid-19 aceleró el papel fundamental de la tecnología en los procesos de compra.

En la Argentina, ya hay casos de implementación en supermercados de la automatización de todo tipo de procesos en las tiendas y la aplicación de herramientas que facilitan la personalización de las promociones, pasando por el desarrollo de propuestas de *marketplace* o la popularización de aplicaciones que permiten tercerizar los envíos de acuerdo a (iProfesional, 2018).

Entre las nuevas tendencias que aparecen en el mercado para supermercados, según (Suarez, 2016) se encuentra “I-Track Q” que libera de hacer filas tediosas a los consumidores. En cuanto al supermercado, el uso de este sistema le permite reducir el abandono de carros con mercadería, evitando la pérdida de ventas y de clientes, y en consecuencia, aumentando sus ventas.

El mundo está cambiando, y consigo aparecen nuevos hábitos de consumo, que invitan a las empresas a actualizarse. Muchas organizaciones podrán operar sin locales de ventas, apostando a sus tiendas *online*. El impacto en este sentido es positivo.



#### *2.1.4 Factor Ambiental*

Los expertos deducen que decenas de toneladas de plástico no biodegradable van a parar a mares, ríos y océanos anualmente. En la disputa contra este enemigo es fundamental que las grandes superficies comerciales tomen medidas en pos de eliminar y reducir al mínimo la contaminación explica el sitio internacional especializado (Iberdrola, 2020).

La concienciación en esta lucha contra el plástico es cada vez mayor, y el cambio debe ser notable. Dejar de usar el plástico es clave, tanto en la presentación de los productos como en los envases que se ofrecen, desde las bolsas de tela a opciones de celulosa reciclada y reciclable. La compra a granel, por ejemplo, ha vuelto para quedarse.

Una noticia reciente, es la apertura del primer supermercado libre de envases de la Argentina. Según la publicación de (Noticias Ambientales , 2020) se trata de un espacio en el cual se podrán comprar los mismos tipos de productos que en un supermercado tradicional, a excepción de los alimentos frescos, pero trayendo a nuestro país una nueva filosofía de compra: sin envases, sin cantidades mínimas, promoviendo la producción local y el comercio justo, y la reducción de costos.

#### *2.1.5 Factor Legal*

En el último año, el Senado argentino aprobó una polémica ley que busca regular la comercialización de alimentos y otros productos en supermercados con el supuesto objetivo de alentar la competencia en un mercado altamente concentrado y poner un freno a la inflación pública (Infobae, 2020).

La nueva norma impulsada por distintas fuerzas del Parlamento aspira a regular la competencia entre las marcas de alimentos y otros productos de primera necesidad, ya que entiende hay empresas que abusan de su posición dominante. Ante más competencia en los supermercados, sostienen los autores, bajarán los precios.

#### *2.2 Análisis del Micro-Entorno*

El mercado en donde compiten las compañías del sector, es un mercado en donde los productos son de consumo masivo lo cual no se percibe diferenciación en los mismos.



El modelo de las Cinco Fuerzas propone un marco para examinar el nivel de competencia dentro de una determinada industria. Es una herramienta utilizada para la planificación estratégica organizacional.

### *2.2.1 Poder de negociación de los proveedores*

Existe poder de negociación de los proveedores cuando estos ofrecen a sus clientes productos o materias primas exclusivas y son muy pocos en el mercado.

Las empresas de la industria cuentan con la posibilidad de realizar licitaciones a proveedores para buscar las mejores condiciones de compra. Existen en el mercado muchos oferentes de los productos que ofrece la compañía en sus salones de venta.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

### *2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (competidores)*

Si bien las empresas de la industria comercializan productos básicos (alimentos, bebidas, cigarrillos, entre otros) que se pueden encontrar en diversos sitios (quioscos, almacenes de barrios, etc), las barreras de ingresos para nuevos competidores son alta, ya que se requiere de mucha inversión monetaria inicial, cartera de clientes, fidelización de clientes, trayectoria en el mercado, cumplimiento con los compromisos fiscales, etc.

### *2.2.3 Amenaza de productos sustitutos*

En un mercado con muchos productos sustitutos donde la rentabilidad es baja, la entrada de nuevos productos es una amenaza. Es lo que sucede en la industria analizada.

La amenaza es alta.

### *2.2.4 Poder de negociación de los clientes*

Se entiende por poder de negociación del cliente a la capacidad que tienen estos de negociar el precio de un producto o servicio.

En el caso de análisis el poder de los consumidores es alto, ya que los productos que ofrecen las empresas pueden ser adquirido (a precios similares) en cualquiera de ellas.

### *2.2.5 Rivalidad de los competidores*

Las empresas del sector compiten directamente entre ellas, ofreciendo productos indiferenciados.

En el mercado en el que se desarrollan las empresas, existen competidores fuertes, ofreciendo productos similares a precios afines. Se concluye que la rivalidad por lo tanto es alta.

## *2.3 Cadena de Valor*

Según (Porter, 2015) la cadena de valor es un conjunto eslabonado y desagregado de actividades de valor de una organización. Su interrelación e integración puede aumentar la competitividad de dicha industria y la cadena de cada uno de ellos.

### *2.3.1 Actividades Primarias*

#### *Logística Interna:*

El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. Cuando los productos son recibidos por el supermercado, el encargado controla los mismos (que estén en condiciones de ser almacenados para posteriormente comercializarlos).
2. Luego se compara con los pedidos efectuados. Si lo solicitado coincide con lo real la mercadería es descargada.

Actualmente en la empresa no cuenta con un sistema informático para el inventario. Los registros y el control son llevados a cabo en planillas de Excel.

#### *Operaciones:*

En el supermercado no existe procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Los productos que se comercializan se adquieren sin efectuarles transformación alguna.

La empresa obtiene una rentabilidad por la enajenación del producto.



Redolfi S.R.L. cuenta con un centro de distribución y cuatro sucursales que funcionan como puntos de ventas.

*Logística Externa:*

*Marketing y Ventas:*

La empresa no eroga grandes sumas de dinero en publicidad. Están presentes en eventos deportivos como patrocinadores, auspiciando marcas importantes. En el año 2016 construyeron un nuevo logotipo rediseñando su imagen.

Los clientes se contactan por teléfono, redes sociales o por correo. El responsable de Ventas promueve reuniones e inicia la negociación con las empresas solicitantes.

Redolfi SRL carece de un sistema informático de ventas, los registros son plasmados en hojas de cálculos de Excel. Tampoco se actualizan precios en su página web.

*Servicio de Post Venta:*

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Priorizan la satisfacción del cliente brindándoles un servicio personalizado.

### *2.3.2 Actividades de Soporte*

*Infraestructura de la empresa:*

La empresa posee autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Cuenta con seis depósitos (depósito para almacenamiento de mercadería y *picking*, depósito de cigarrillos, oficinas comerciales, depósito de vehículos y un lavadero).

*Gestión de Recursos Humanos:*

*Desarrollo Tecnológico:*

Como se menciona en las actividades primarias, la empresa contabiliza sus operaciones mediante hojas de cálculo en Excel. No se observan intenciones de invertir en nuevas tecnologías.



### *Compras:*

La compañía tiene como norma la compra según las necesidades (mantener un stock mínimo). Materializada la venta, se procede a comprar para reponer el stock.

Carecen de un sistema de inventario para realizar el control de mercaderías.

El objetivo del presente trabajo radica en la implementación de una planificación estratégica para aumentar ventas y conseguir mejores niveles de rentabilidad en el mediano plazo. Las actividades de la cadena de valor detalladas precedentemente, deben estar correctamente alineadas con este objetivo ya que depende del correcto funcionamiento de todos los sectores de la empresa para lograr el fin propuesto.

El sector de Logística interna (ingreso de la mercadería a los almacenes), se vincula con el área de Desarrollo Tecnológico (buscando nuevas formas de estandarizar los procesos), así también con Aprovisionamiento (para establecer el momento oportuno de compra para aprovechar las ventas). El área de Marketing y Ventas debe estar en constante comunicación con Servicio al Cliente, buscando fidelizar y aumentar la cuota de mercado.

Todas las actividades concatenadas en pos de lograr el incremento en su rentabilidad.

### *Diagnostico organizacional*

- *Análisis FODA*

El uso de la herramienta FODA permite identificar para la compañía Redolfi S.R.L las estrategias alternativas factibles en función a factores internos y externos (agrupados en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades).

*Tabla 1: Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<p>Fuerte imagen vinculada a la importante trayectoria, que brinda confianza y la hace elegible por sus clientes.</p> <p>Optima relación con los empleados.</p> <p>Sucursales en diferentes puntos importantes de la provincia de Córdoba.</p> <p>Excelente operatoria financiera que la hace fuerte frente a proveedores y entidades financieras.</p> <p>Bajo nivel de endeudamiento con proveedores debido a que el 80% de sus ventas son al contado.</p>	<p>Decisiones centralizadas en la gerencia general.</p> <p>La empresa carece de un departamento de RRHH.</p> <p>Carencia de normas en relación a la inducción y capacitación de los empleados.</p> <p>Planes de financiación poco atractivo para los clientes.</p> <p>Ausencia de soporte informático de mercaderías y control de existencias.</p> <p>Falta de desarrollo en canales de ventas a través de internet.</p> <p>Poca inversión en marketing, publicidad y medios.</p> <p>Ausencia de soporte informático contable y de stock. (No se realiza registración contable diaria)</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Generación de nuevas alternativas de negocio con la nueva infraestructura por la exclusividad de la comercialización de Molinos y Cepas.</p> <p>Ahorro en mercadería de baja por vencimiento, rotura o para devolución con la nueva infraestructura.</p> <p>Ahorro por quiebre de stock, exenciones impositivas y tasa de descuento con el nuevo proyecto.</p> <p>Posibilidad de nuevos clientes por la ubicación del nuevo centro de distribución.</p> <p>Posibilidad de anexar nuevas zonas de ventas.</p> <p>Desarrollo de página web (reemplazando la actual) y de canales digitales de venta.</p>	<p>Altos niveles de competencia.</p> <p>Posibilidad que el cliente cambie fácilmente de proveedor debido a la alta competencia en la industria.</p> <p>Probabilidad que competidores más importantes instalen sucursales en Córdoba (Rosental y Micropack de Rosario).</p> <p>Fuerte presión tributaria.</p> <p>Economía en recesión. Altos niveles de inflación y caída del consumo.</p> <p>Aumento del dólar (trasladable a todos los productos).</p> <p>Pérdida en niveles de ventas netas en el año 2020.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

La empresa cuenta con amplia trayectoria en la industria, con diferentes puntos de ventas en el país, con clientes fidelizados y una cuota mercado moderada. Su Estado de Situación Patrimonial, Pasivos No Corrientes detalla bajos niveles de endeudamiento.

Se observa centralización en la toma de decisiones en poder del gerente general (dueño), la carencia de un área de Recursos Humanos, falta de desarrollo en canales de ventas a través de internet y poca inversión en Marketing y Publicidad.

Se identifica que Redolfi SRL tiene competidores fuertes en el sector, y fuerte presión fiscal (principalmente en sus cargas fiscales a nivel nacional).

La recesión y el aislamiento social obligatorio producto de la pandemia significan fuertes amenazas para la compañía, debiendo adaptarse al contexto en pos de no perder oportunidades de ventas.

## Análisis según el perfil profesional

### Matriz BCG

ALTO	20% 15%	Estrella	Interrogante
BAJO	10% 5% 0%	 Vaca	Perro
		5      1      0,5      0	
		FUERTE	DEBIL
PARTICIPACION EN EL MERCADO			

A. J. & J. A. Redolfi cuenta con tres grandes unidades de negocio 3: Ventas mayoristas, ventas online y productos Kodak.

La venta de productos Mayoristas dentro de la matriz BCG está ubicada en el cuadrante Vaca, son productos que generan liquidez y no necesitan de mucha inversión para poder funcionar. Resultan productos consolidados en el mercado y tienen poco crecimiento, cuenta con clientes fieles y es fundamental que los directivos los cuiden para concentrar las inversiones en otras unidades de negocios estrella.

La plataforma de venta online se ubica en la cuadrante estrella, son productos con alto crecimiento y una elevada cuota de mercado.

Por último dentro de los cuadrantes perro e interrogante se encuentra la venta de productos marca Kodak. Son productos con bajo crecimiento de mercado y su evolución futura es dudosa.

### Capítulo III: Marco Teórico

El marco teórico es el pilar fundamental de cualquier investigación. La teoría constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de un trabajo de grado.

#### *Planificación estratégica*

La planeación estratégica es un proceso multidisciplinario ya que abarca todas las áreas funcionales de las empresas como administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y finanzas, entre otras, para conseguir el logro de los objetivos y metas de la compañía.

La dinámica cambiante de las empresas y los cambios en el entorno requieren una evaluación constante de cómo van las cosas en las mismas. Es por esto que las empresas requieren de una planeación estratégica que represente la hoja de ruta para cumplir los objetivos.

Según menciona (Palacios Acero, 2011) en su libro, sin un plan una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Por su lado, el autor (Porter M, 2015) plantea la definición de estrategia competitiva la cual afirma que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

#### *Proceso Planificación estratégica*

##### *Análisis de la situación*

Para que la dirección de la empresa pueda concretar los objetivos que desea alcanzar dentro del plan estratégico, sumisión principal consiste en diagnosticar cuál es la situación de la empresa. Este diagnóstico comprende dos fases: El diagnóstico externo y el diagnóstico interno de acuerdo a (Gutiérrez, 1990).

##### *Desarrollar la visión y la misión estratégica:*

La visión o intensión estratégica es el estado futuro deseado para la organización (Johnson, 2006). Resulta el posicionamiento deseado para un horizonte temporal no menor a tres o cinco años. Según (Koontz & Weihrich, 2017) “la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?”

Mientras que la misión estratégica es definida por (Kotler & Armstrong, 2014) la definen como un elemento importante de la planificación estratégica.



Para (Fleitman, 2000), autor del libro *Negocios Exitosos*, el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión".

*Determinar objetivos:*

El autor (David, 2017) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, establece que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

*Crear una estrategia*

Según (Porter, *Estrategia competitiva*, 2015) existen tres estrategias genéricas que, manipulándolas por separado o combinadas, se utilizan para actuar en la industria buscando superar a los rivales defendiendo y/o mejorando el posicionamiento en el mercado. Las estrategias genéricas son:

Liderazgo global en costos:

En esta estrategia se hace énfasis en los costos de la empresa, la misma debe tener la capacidad de reducirlos en todas sus actividades de tal manera que el precio final del producto sea el más bajo que se ofrezca, para lograr una mayor participación en el mercado.

Diferenciación:

Se busca agregar un valor o aspecto diferencial en el producto/servicio para sobresalir de la competencia. La diferenciación crea lazos de fidelidad con los clientes, ya que éstos están dispuestos a pagar un precio superior porque perciben al producto/servicio como único.

Enfoque o concentración:

Mediante esta estrategia la empresa busca satisfacer las necesidades de un segmento de mercado en particular, líneas de productos o una zona geográfica definida. Esta estrategia puede estar basada en liderazgo en costos o diferenciación.

*Poner en práctica, ejecutar la estrategia elegida y evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.*

Concluido el plan estratégico, ahora hay que traducirlo a planes de acción concretos.

Desde el punto de vista de (David, 2017), la planificación estratégica es la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su crecimiento y sostenimiento a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.



Por medio de esta planificación, se busca ayudar a la empresa a tomar el camino seguro hacia la meta por medio de planes, objetivos y estrategias.

Resulta muy interesante definir y tener en claro el concepto de planificación estratégica para preparar las empresas para el futuro. Al tener en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas, la planificación estratégica puede facilitar un aprendizaje global de la organización,

Para finalizar el apartado, la puesta en marcha de una planificación estratégica aporta beneficios a las empresas tales como la organización del personal y la estructura, incrementar los beneficios económicos y la rentabilidad, genera valor agregado, y sirve para detectar amenazas y aprovechar oportunidades. Con un plan estratégico, las acciones tomadas serán más eficientes.

## Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión

En este apartado se debe relacionar la teoría detallada con la problemática detectada en la descripción de la situación y las herramientas utilizadas en el análisis del contexto.

### *Declaración del problema*

Haciendo referencia tanto al macro como micro entorno, se puede determinar que el mercado al cual pertenece Redolfi S.R.L. está inmerso en un entorno cambiante, dinámico y actualmente muy inestable.

Mediante el análisis FODA, se evidencia que la empresa tiene la capacidad y trayectoria para ser líder en el mercado en el que desarrolla su actividad. Sin embargo, se detectan mermas en sus ventas netas, ya que no cuentan con inversiones en herramientas tecnológicas ni fomento en redes sociales. Tampoco se observan alternativas accesibles de financiamientos para sus clientes, lo que alienta a estos a buscar otros oferentes que brinden productos similares.

En relación a la publicidad, la empresa utiliza una *fanpage* para generar presencia *online*, pero se no se identifica un seguimiento de la misma ni un *feedback* con los clientes. La página web de Redolfi posee falencias (en su plataforma sección “Ofertas” se perciben precios desactualizados).

También se divisa la carencia de un área de Recursos Humanos, quedando ajenos los procesos *soft* (selección, inducción y capacitación del personal).

Según el “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter” Redolfi tiene competidores directos que ofrecen los mismos productos indiferenciados, por lo que debe establecer estrategias para mantener sus clientes actuales y captar potenciales.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Los cambios en los modelos de negocios se aceleran producto de la crisis sanitaria global. La tecnología transformó la forma de comprar, y consecuentemente la de vender.

En atención a la problemática detallada, y en busca de soluciones gerenciales para perfeccionar el desempeño de la empresa Redolfi SRL, se propone el diseño de una planificación estratégica con la idea principal de implementar planes de acción para gestionar sus debilidades y lograr el objetivo macro de aumentar su rentabilidad neta mediante el incremento de sus ventas.

La planificación estratégica va a fomentar el desarrollo de la empresa, y reducir al máximo los riesgos maximizando el aprovechamiento de los recursos y del tiempo

#### *Conclusiones diagnosticas*

Los avances tecnológicos y sociales obligan a las organizaciones a aplicar estrategias y técnicas administrativas, cuyo propósito es emprender en la dirección que se tomara para alcanzar y mantener sus objetivos empresariales.

En este orden de ideas, es importante la planificación estratégica para Redolfi SRL en el contexto actual, tanto como para satisfacer al cliente, acaparar mayor porcentaje de ellos, brindar servicios de calidad, como así también para mejorar el desarrollo de sus actividades, evaluar nuevas alternativas de financiamiento para el consumidor, mejorar continuamente la competitividad y posicionamiento en el mercado y fomentar la concreción de normas y políticas del área de Recursos Humanos.

La implementación de la planificación puede apoyarse en una serie de aspectos positivos que presenta el entorno y la empresa, tales como la generación de nuevas alternativas de negocio, el ahorro en mercadería de baja por vencimiento, rotura o para devolución con la nueva infraestructura, la posibilidad de nuevos clientes por la ubicación del nuevo centro de distribución y el desarrollo de los canales de venta digital

Se espera un incremento en la rentabilidad a mediano plazo con la puesta en marcha de la planeación estratégica propuesta haciendo eje en el aumento de las ventas.

## Capítulo V: Plan de Implementación

Un plan de implementación es un documento en el que se describe cómo se ejecutará el plan de negocio y pondrá en funcionamiento el mismo. Se crean pasos procesales para obtener resultados medibles.

### *Objetivo General*

Alcanzar una rentabilidad del 4 % de la empresa Redolfi SRL, implementando la planificación estratégica, a partir de 2021 hasta fines de 2023, a través de la estrategia de desarrollo de mercado.

Este incremento es posible dado que incrementar las ventas le va permitir a la empresa crecer económicamente y financieramente, contar con mayor disponibilidad de recursos para invertir y cumplir con sus obligaciones de mediano y largo plazo. A su vez, le posibilitara aumentar su participación en el mercado. Este crecimiento se basa en la trayectoria de la empresa, la diversidad de productos, la relación con sus proveedores y de la experiencia de otras empresas que han logrado incrementar su rentabilidad con la implementación de la planificación estratégica tal es el caso de almacenes El Corte Ingles el cual en su junta de accionista comunico lo siguiente:

“En cuanto a los pormenores del Plan Estratégico presentado por la compañía, como ya adelantábamos, y como bien se encargó de detallar Víctor del Pozo, consejero delegado de la compañía, a los accionistas, con su implementación el Grupo de grandes almacenes pretende culminar su evolución desde retailer tradicional hasta un “ecosistema de servicios y negocios”. Un proceso con el que, en términos financieros, estiman que la compañía puede llegar a duplicar resultados, hasta llegar a un Ebitda por valor de 1.700 millones de euros, reducir su deuda en un 60 por ciento, y multiplicar su volumen de ventas online, hasta representar el 30 por ciento de su facturación total, todo para 2026.” (Jime Martinez, 2021)

### *Objetivos Específicos*

- 1- Incrementar la productividad en un 60% con el fin de optimizar a mayor escala el rendimiento para fines de diciembre de 2023.
- 2-Incrementar en un 30% las ventas online, a través de la creación y acceso a tienda virtual o electrónica en los próximos 36 meses, a partir de enero 2021.



3-Incrementar en un 20% la cartera de clientes mediante la aplicación de políticas efectivas de publicidad para fines del 2023.

4- Disminuir un 12% otros costos de producción en el período 2021 hasta fines de diciembre de 2023.

#### *Justificación*

Los avances tecnológicos representan para la empresa una ventaja competitiva, razón por la cual, el uso de la misma se hace necesario para reforzar la gestión del recurso humano y a su vez permitirá mejorar la operatividad de las áreas, identificar tendencias y potenciar las debilidades existentes, lo cual, redundará en una mejor productividad, costos relacionados, comunicación y ventas, aspectos que son relevantes en los objetivos de la empresa. También la implementación de nuevos sistemas para el mayor control de los inventarios, reducen los riesgos de pérdida por caducidad, así como los gastos de envío y seguro.

Por otra parte en Argentina se registró en 2020 el mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones, según un informe elaborado por la plataforma de diseño de sitios web de comercios, Tiendanube.

"La Argentina se convirtió en el país que registró mayor crecimiento a nivel global, con un incremento anual del 79% en sus ventas online", aseguró Gonzalo Latugaye, director de TiendaNube, en la presentación del reporte anual de la empresa.

El objetivo de sumar clientes por las redes puede establecerse de acuerdo a que en un reporte de la situación digital en Argentina de Clay Alvin (2021) basado en información de Indec determinó, que la población argentina es de 45.40 millones de personas, siendo el 92.2% de ese total residentes de zonas urbanizadas. El número de dispositivos móviles es de 55,19 millones a nivel nacional, es decir que la cantidad de conexiones a través de celulares, tablets y portátiles superan a la población total (121.6%). Actualmente, hay 36,32 millones de internautas, lo que representa el 80% de la población. De ese valor total, el 79.3% (36 millones de usuarios) usa redes sociales activamente como Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube. Eso quiere decir que casi todos los usuarios de Internet tienen perfiles en estas plataformas. La publicidad en las redes permite llegar a clientes inaccesibles, a que conozcan la empresa, también hace posible que clientes se familiaricen con el negocio.

### *Alcance*

#### *Alcance de contenido*

El reporte abarcará tópicos relacionados a la implementación de un Plan estratégico con el propósito de mejorar la gestión e incrementar las ventas de la empresa Redolfi SRL, fomentando el uso de herramientas tecnológicas.

#### *Alcance temporal*

La implementación del plan antes mencionado se llevará a cabo en el período de enero de 2021 a diciembre de 2023 .

#### *Alcance Geográfico:*

El estudio se aplica a la empresa Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina.

### *Plan de acción*

#### *Plan de Accion 1: Tecnología operativa*

Como primera medida es crear el departamento e Recursos Humanos con el fin de optimizar a mayor escala el rendimiento y logro de los objetivos y luego proceder a la implementación de un sistema operativo (Software), con el fin de mejorar la gestión e incrementar la productividad en un 60%.

#### *Actividades/Acciones*

Dado que la empresa en la actualidad no cuenta con el departamento de recursos humanos, es que se propone coordinando con el gerente general y el directorio la incorporación de esta área tan importante para el crecimiento de la empresa; ya que la misma es transversal y las decisiones que se toman en él afectan a toda la organización. Conseguir el apoyo y que se involucre a la dirección es de suma importancia para lograr el cambio.

Desde esa reunión se determina la contratación de un gerente para el área en el término de un mes; el cual tendrá a su cargo el rediseño del organigrama. El desarrollo de esta tarea conlleva al estudio de todos los departamentos de la empresa, conocer el funcionamiento y lo que hacen el

resto de los equipos, con el objeto de trabajar con toda la información para tomar decisiones y priorizar proyectos.

Implementar nuevas políticas que permitan un mejor funcionamiento de las áreas como por ejemplo comunicación interna, retribución, talentos, capacitaciones, clima laboral, control, seguimiento y análisis de resultados.

Algunas de las funciones a su cargo serán las siguientes:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y las relaciones laborales, así como las políticas y prácticas de una organización o empresa

Planificar y organizar los procedimientos de reclutamiento, capacitación, promoción, transferencia y despidos del personal

Planificar y organizar las negociaciones y procedimientos para la determinación de las estructuras salariales o laborales, consultar con los trabajadores las condiciones de trabajo

Supervisar la seguridad, salud y programas y actividades relacionados

Establecer y gestionar presupuestos, controlar el gasto y garantizar el uso eficiente de los recursos

Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.

Supervisar el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la información

Garantizar el cumplimiento de las leyes y normas relativas a los derechos laborales, salud y seguridad, equidad y temas relacionados

Supervisar la selección, formación y desempeño de la totalidad del personal de la organización

Consultar con sus superiores y con los directores de otros departamentos

Representar a la empresa u organización en las transacciones con organismos externos

Poder llevar a cabo estas actividades llevara alrededor de 6 meses, además de tener en cuenta los impactos que puede ocasionar cambios de estilo estructural.

Como siguiente paso acorde a este objetivo se realizará la elección del software que apoye a una mejor gestión de RRHH. Es otra tarea que tendrá que ser llevada a cabo en coordinación con el gerente general, el gerente de administración; con el objeto de ver los pro y contra para la empresa y lo que se ajuste más a las necesidades actuales y futuras, para obtener visibilidad, gestión



de los flujos de aprobación e informes de ejecución, eficiencia y eficacia con los recursos disponibles, evaluaciones de calidad, cursos a la medida de las necesidades de la empresa para un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo. El uso de tecnología amerita contactar a empresas especializadas en el rubro, puesto que la adquisición del software, debe garantizar la seguridad y operatividad de los programas, de manera que su compra es una alternativa para mejorar la eficiencia en los procesos. El responsable del área de Recursos humanos podrá tener un perfil de cada empleado, le permitirá trazar un plan para identificar los períodos de vacaciones, posibles ascenso o traslados a otras áreas, control de entrada y salida, evaluar el desempeño, pagos realizados por la jornada laboral, elaborar los informes correspondientes entre otras.

El proceso tendrá un análisis e implementación de 5 meses y realizar acciones de control cada 4 meses en los primeros dos años desde su implementación.

#### Indicadores

Eficiencia. Costo por empleado. Capacitación y desarrollo. Productividad. Ausentismo laboral.

#### Responsables

Gerente General, Directorio, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Administración.

Económicos.

Salario Gerente de RRHH \$ 215.917 mensuales y Auxiliar \$ 42693

Costo por la adquisición y puesta en funcionamiento del programa del software \$160.000

(Ver anexo 1)

Tecnológico. Computadora. Impresora. Monitor. Equipo de oficina

Costo Aproximado: \$ 219.665



Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presup.
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Selección del Gerente de Recursos Humanos	0.1/1/21	31/01/21	Gerente General		
Contratación Gerente RRHH	1/2/2021	31/12/23	Gerente general	RRHH	\$ 215.917
Selección y contratación de auxiliares de RRHH	01/04/21	31/12/23	Gerente RRHH	RRHH	\$42.693
Reunión con gerentes de distintas áreas para relevar necesidades	1/3/2021		Gerente de RRHH	Todas las áreas	
Elaboración de cursos para ventas	1/4/2021	31/12/23	Gerente RRHH	RRHH	
Curso de capacitación vendedores y preventistas	01/06/21	31/12/23	Gerente RRHH	RRHH	
Medición de eficiencia de vendedores	01/12/21	01/12/23	Gerente RRHH	RRHH	
Software	1/3/21		Gerente RRHH/Gral	RRHH	\$160.000
Compra de Muebles y Útiles	1/1/21				\$219.665

### *Plan Acción 2: Tienda Online*

Incrementar en un 30% las ventas online, a través de la creación y acceso a tienda virtual o electrónica en función de los nuevos hábitos y necesidades de consumo en el mercado.

La adaptación a nuevas tecnologías y la creación de tiendas virtuales, se trata de una nueva posibilidad de venta, la cual puede generar incremento de los ingresos, reconocimiento de la marca y mejora de la rentabilidad. También, es común captar nuevos clientes en vista que estos pueden comprar desde donde quiera sin desplazarse al espacio físico, resultando una compra más segura, rápida y cómoda.

#### Actividades/Acciones

La transformación de la forma de comercializar lleva un tiempo de adaptación, modificación, preparación desde el diseño de la página, incorporación de los productos al sistema, forma de pago, canal de distribución.

Para ello en el mes de marzo 2021 se dispone a seleccionar y contratar un especialista en e-commerce que implemente y maneje las ventas online como así también vendedores para la sección online los cuales serán capacitados para este tipo de venta en línea.

Para implementarlo s comenzará con la preparación de la pre- parametrización donde se diseña el estilo y método de compra, así también como misión y visión, datos de contacto, medios de pagos y envíos, promociones, entre otros, para ofrecer una página web completa y confiable.

Igualmente, se piden ejemplos de sitios web para tener referencias de cómo podría diseñarse la página.

Integrar el ecommerce con el ERP permite mejorar y facilitar los procesos operativos de publicar los productos en la web, y actualizar los precios, el stock y las ventas del sitio. La gran ventaja de tener la plataforma sincronizada con el Software de Gestión, es que te permite enfocar todos tus esfuerzos en promocionar y vender tus productos. Una vez cargada la información y configuradas las reglas de sincronización, se procede a realizar las pruebas y ajustes pertinentes para verificar la sincronización funcione correctamente.

Se coordinan diferentes capacitaciones para que conozcan el funcionamiento de la página y las herramientas más importantes que se usan en el día a día online:

- Publicación y edición de productos y categorías
- Administración de pedidos
- Creación y gestión de descuentos y promociones
- Gestión de clientes
- Administración de contenidos: cambios de imágenes, banners, contenidos estáticos.

La página Web dará acceso a clientes ubicados en distintas zonas, quienes previamente registrados, efectúan la compra añadiendo los bienes a su carrito, una vez seguro de la compra tramita el pedido, elige la forma de pago y la opción de entrega, pudiendo ser la modalidad de envío la cual será de 24 horas o la modalidad de retiro. En este último caso el cliente se comunica por WhatsApp con la empresa y retira por su establecimiento el pedido.

#### Recursos

Humanos: Personal del área de mercadeo y logística. 5 personas

Económicos: Costos por adquisición de la plataforma para la creación de la tienda online \$ 965.000 (ver anexo 2)

Tecnológicos: 3 Computadoras. Impresoras. Internet. Servidor. \$ 219.665.



Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presup.
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
<b>Selección de Vendedores Online</b>	01/2/21	31/12/23	Gerente RRHH	Ventas	\$42.693
<b>Plataforma</b>	1/2/2021	31/12/23	Gerente Comercial	ventas	965.000
<b>Curso de capacitación vendedores y preventistas</b>	01/06/21	31/12/23	Gerente RRHH	RRHH	
<b>Medición de eficiencia de vendedores</b>	01/12/21	01/12/23	Gerente RRHH	RRHH	
<b>Implementacion</b>	1/2/2021	1/7/2023	Comercial	Ventas	
<b>Compra de Muebles y Útiles</b>	1/1/21		Compras/Admi nistracion		\$219.665

### *Plan de acción 3: Publicidad*

Incrementar en un 20% la cartera de clientes, es un complemento al impacto que se quiere producir en el crecimiento de mercado desde la virtualidad. Por décadas, la publicidad para cualquier empresa ha sido una herramienta fundamental del marketing, puesto que sus efectos tienen gran impacto sobre su desempeño razón por la cual Redolfi SRL no escapa de esta realidad. El uso de estrategias publicitarias oportuna contribuye alcanzar los objetivos, por lo tanto, esta debe ser variable en su contenido para lograr el impacto que se requiere.

Las redes sociales ayudan a conocer los datos de los clientes potenciales que los vendedores necesitan para utilizar comercialmente. Pueden hacerlo en las mismas redes sociales o la forma más convencional en canales offline.

Para ello hay que diseñar un plan de marketing digital, llevado a cabo por la persona de community magnament, elegir las redes sociales mas convenientes para la empresa, la forma en que se va a publicar.

#### *Actividades/Acciones*

La gerencia de la empresa Redolfi SRL, debe utilizar la publicidad en los diferentes medios, empleando diversos métodos de visualización y de escucha para atraer la atención del consumidor. Es posible a través de las distintas redes sociales, TV, prensa, exposiciones, ferias, entre otras.

Por la estructura actual de la empresa y la inversión que lleva este proyecto se contrata a una empresa, tercerizando.

Recursos

Recursos Humanos: Community mangament

Económicos: Costos de publicidad por internet \$75.000 (ver anexo 3)

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presup.
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
<b>Contratación de Comunity</b>	1/3/2021	31/12/23	Gerente RRHH	RRHH	\$53.526
<b>Planificacion Publicidad</b>	1/4/2021	30/4/2021	Comunity		
<b>Publicidad</b>	01/06/21	31/12/23	Gerente Comercial/ Comunity	Ventas	75.000

#### *Plan de acción 4: Control de inventario*

Disminuir al 40% la pérdida por obsolescencia, mala manipulación o rotura de mercadería, por medio de mayores controles en el proceso de recepción y despacho.

Para toda empresa el control de inventarios es importante y fundamental para mantener el balance óptimo de existencia en los almacenes, asimismo, permite reducir las pérdidas lo cual es uno de los factores que impacta sobre los costos.

#### *Actividades/Acciones*

Debe desarrollarse y llevar a cabo políticas de control a través de la implementación de herramientas que permita mantener vigilado, controlado y ordenado los inventarios de tal manera que haga posible la distribución y abastecimiento de la mercadería adecuadamente.

Lo anteriormente mencionado es posible lograrlo con la adquisición de un programa de inventario capaz de dar a conocer de manera fiable y puntual los movimientos de stock, también, ayude a optimizar las rutas de recorrido de la mercancía, incremente la seguridad frente a errores deterioros, obsolescencia, sustracciones u otros eventos que puedan ocurrir.

## Recursos

Humanos: Personal de la gerencia de administración y finanzas conjuntamente con personal de almacén y logística.

Económicos: Costo de un software de gestión de inventarios para almacenes \$150.000 (Ver Anexo 4)

Tecnológicos: Plataforma digital, Computadoras, Internet, Impresora

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Presup.
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Reunion diferentes Gerente	01/1/21	31/01/21	Gerente General		
Software	1/3/21		Gerente RRHH/Gral	RRHH	\$150.000

## Diagrama de Gantt

Tabla 2: Marco de tiempo

Programa N° 1: Tecnología Operativa																						
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Selección del Gerente de Recursos Humanos	█																					
Contratación Gerente RRHH		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Selección y contratación de auxiliares de RRHH				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Reunión con gerentes de distintas áreas para relevar necesidades			█	█																		
Elaboración de cursos para ventas				█	█	█																
Curso de capacitación vendedores y preventistas							█	█							█						█	
Medición de eficiencia de vendedores												█			█			█			█	
Software					█						█											█
Compra de Muebles y Utiles	█	█																				
Programa N° 2: Tienda Online Actividades																						
Selección de Vendedores Online			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Elegir plataforma tecnológica			█																			
Configurar tienda online				█	█	█	█	█	█													
Programa N° 3 Publicidad Actividades																						
Contratación de Community			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Planificación Publicidad				█																		
Puesta en marcha campaña/publicitaria						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Programa N° 4 Control de Inventario Actividades																						
Instalación sistema de Inventario		█	█	█	█																	
Diseño/implementación Procedimientos					█	█	█	█	█													
Evaluación del sistema											█	█	█									

Fuente: Elaboración Propia

Propuestas de medición o evaluación



Los recursos económicos estimados necesarios para llevar a cabo la propuesta de acuerdo a los planes de acción y considerando los honorarios profesionales; tal como se plantea al inicio el objetivo general es de incrementar la rentabilidad hasta el 4,3%, con esta perspectiva proyectada el ROI rondaría 140%, otros índices que se analizan son la VAN la cual da como resultado \$ 43.660.293 y una TIR del 48% mayor la tasa de referencia que es LELIQ del 38%. (Anexo 5).

Inversión a realizar	-43.660.293	Rentabilidad 2023	4,30%
Flujo del período 1	14.494.812	Rentabilidad 2018	1,94%
Flujo del período 2	41.429.348	Diferencia	2,4%
Flujo del período 3	48.846.455		
VAN	5.205.910		
TIR	48%		
ROI			
Beneficios	104.770.615		
Costos	43.660.293		
ROI	140%		

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas buscan anticiparse a las oportunidades que ofrece el mercado, con la finalidad de poder posicionarse en el mismo, razón por la cual ponen en práctica la planificación estratégica.

La dinámica del mercado, las exigencias de los consumidores y las nuevas necesidades que puedan originarse, son factores que deben llevar a la reflexión de la gerencia. Dada esta situación de la empresa Redolfi SRL, se considera la importancia de la planificación estratégica, con una mirada al desarrollo de mercado como estrategia fundamental, ya que hará posible una mejor organización, gestión, control y administración de los recursos, teniendo incluso la probabilidad de lograr sus objetivos o metas y ventajas competitivas. Esto conlleva a poner en marcha una serie de acciones que residan en la identificación sistemática de oportunidades que a futuro se traduzcan en logros que hagan posible ganar espacio en el mercado y hacerse más competitivo.

Es relevante mencionar la importancia que tiene para la empresa efectuar una planificación estratégica, puesto que ayuda a minimizar los riesgos, genera compromiso por parte de los involucrados en el logro de los objetivos. Igualmente, su control puede generar procesos mucho más eficaces y efectivos.

A lo largo del presente reporte y tomando en cuenta su análisis, se circunscriben las observaciones siguientes:

La implementación del departamento de recursos humanos y con ello la instalación de un software que permita una mejor gestión, puesto que en la actualidad este departamento no existía. Los responsables de recursos humanos consideran el uso de la tecnología como una prioridad para sus funciones, transformando las operaciones tradicionales en operaciones más eficientes, de manera que estas soluciones tecnológicas colaboran a potenciar al recurso humano, mejorando los procesos y por ende optimizando la productividad.

Con la finalidad de incrementar las ventas la empresa se propone la implementación de una tienda *online*, en otras palabras, el comercio electrónico, dado que este modelo de comercialización es uno de los servicios más usados de la era actual, en vista de que las compras se pueden realizar desde cualquier punto geográfico a través del uso de internet y el cliente puede recibir sus productos adquiridos directamente en su domicilio. En la actualidad muchas más empresas se suman a esta modalidad en búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado.



Tomado en cuenta que la publicidad es una herramienta del marketing, se recomienda a la empresa Redolfi SRL la aplicación de políticas de publicidad más efectivas, oportunas y variables en sus contenidos a través de los diferentes medios. Tal decisión ayudará al posicionamiento de la marca, la captación de clientes y permite dar a conocer los beneficios de los productos.

Por otro lado, implementar un sistema de control de inventario permite a la empresa mantener un balance correcto de existencia en los almacenes, con lo cual se evitaría posibles pérdidas de ventas, asimismo, permite reducir los costos por obsolescencia, hurto, desperdicio u otros factores.

Todo lo mencionado anterior mente lleva a la empresa a un crecimiento concreto, firme y continuo; incrementando la rentabilidad de la misma por incremento de ventas y reducción de costos. Pero se sabe que siempre tenemos que seguir evolucionando y es por ello que se recomienda a la empresa Redolfi SRL, crear un departamento de marketing que le permita ser más eficiente y efectivo, reorganizar el organigrama de acuerdo a como se está reorganizando la empresa e implementar nuevas formas de comunicación efectiva y clara para la obtención de datos en tiempo y forma que permitan adelantarse a los acontecimientos del entorno; teniendo siempre el foco en la misión y visión.



## Referencias

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Londres: Prentice Hall.
- Alvarado Savedra, E. (23 de 07 de 2019). *PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú*.  
Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14621>
- Banco Central Republica Argentina. (10 de 2020). *BCRA*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de  
<http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/IPOM1018.asp>
- Banco Mundial. (15 de 04 de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bianchi, W. (16 de 09 de 2020). *Infobae*. Obtenido de estima un déficit fiscal del 4,5% del PIB y la economía con un crecimiento del 5,5% en medio de una compleja inflación y depreciación de su moneda.
- Bitrix*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bitrix24.es>
- Cadam. (2015).
- Clarín. (03 de 2020). *Clarín*. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de  
[https://www.clarin.com/politica/gobierno-cierra-todas-fronteras-medianoche-coronavirus\\_0\\_7DZ19qq1c.html](https://www.clarin.com/politica/gobierno-cierra-todas-fronteras-medianoche-coronavirus_0_7DZ19qq1c.html)
- Cyberclick*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cyberclick.es/publicidad>
- David, F. (2017). *Conceptos de administracion estrategica*. Londres: Pearson.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: Mc.Graw Hill.
- García, V. (2015).
- Ghiano , A. (08 de 2009). *Repositorio Universidad Siglo 21*. Obtenido de  
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis\\_adriana\\_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis_adriana_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutiérrez, V. (1990). Marco teórico para la planificación estratégica. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 20-37. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/28128049\\_Marco\\_teorico\\_para\\_la\\_planificacion\\_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/28128049_Marco_teorico_para_la_planificacion_estrategica)

Iberdrola. (12 de 05 de 2020). *Iberdrola*. Recuperado el 22 de 08 de 2020, de <https://www.iberdrola.com/medio-ambiente/supermercados-sin-plastico>

INDEC. (2020).

Infobae. (28 de 02 de 2020). *Infobae*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/02/28/argentina-aprueba-ley-para-regular-venta-en-supermercados/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (20 de 04 de 2020). *INDEC*. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_06\\_20019BA21D14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_20019BA21D14.pdf)

iProfesional. (18 de 07 de 2018). *iProfesional*. Recuperado el 04 de 09 de 2020, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/271736-amazon-argentina-tecnolog%C3%AD%C2%ADa-Supermercados-argentinos-innovan-con-automatizacion-de-tareas-y-personalizacion-de-ofertas>

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). *Planeación operativa*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.

Martinez, J. (2021, 26 julio). *El Corte Inglés aprueba su Plan Estratégico a 2026 y confirma que su tarjeta será “universal” en otoño*. FashionUnited. Recuperado 27 de julio de 2021, de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/el-corte-ingles-aprueba-su-plan-estrategico-a-2026-y-confirma-que-su-tarjeta-sera-universal-en-otono/2021072635894>



- Magento Software* . (s.f.). Obtenido de <https://magento.tgasoftware.com>
- NormasApa. (04 de 2017). *Normas Apa*. Obtenido de <https://normasapa.net/marco-teorico/>
- Noticias Ambientales . (24 de 04 de 2020). *Noticias Ambientales* . Recuperado el 10 de 2020, de <https://noticiasambientales.com/compromiso-ambiental/abre-en-la-ciudad-de-buenos-aires-el-primer-supermercado-libre-de-envases-de-la-argentina/>
- Palacios Acero, L. C. (2011). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editoria Patria.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Rada, M. R. (03 de 04 de 2014). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2009000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004)
- Santander Trade Markets. (01 de 02 de 2020). *Santander Rio*. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Suarez, O. (21 de 09 de 2016). *Enretail.com*. Recuperado el 03 de 09 de 2020, de <https://www.enretail.com/2016/09/21/i-track-q-un-sistema-que-promete-eliminar-las-filas-en-supermercados/>

## Anexos

### Anexo 1: Programa 1

#### Ilustración 1: Software de rrhh

Las soluciones TOTVS RR. HH. ofrecen a sus clientes una experiencia orientada a los usuarios, colaboradores y gestores, proporcionando mayor productividad e innovación a favor de la competitividad de su negocio, con una herramienta simple, completa, flexible y confiable. La responsabilidad de las empresas va más allá de los pagos a los colaboradores y, nuestras soluciones son adecuadas a las legislaciones de su país.



**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL** Optimice su tiempo automatizando todos los procesos a través de una herramienta completa que atiende desde las tareas básicas, hasta los planes estratégicos para el desarrollo del RR. HH. de su empresa.



**GESTIÓN DE TALENTOS** Además de las funciones básicas de gestión, mejore la productividad de su equipo a través de herramientas y procesos de desarrollo individual. Además, también cuenta con métricas e indicadores para ayudarte a encontrar los mejores talentos.

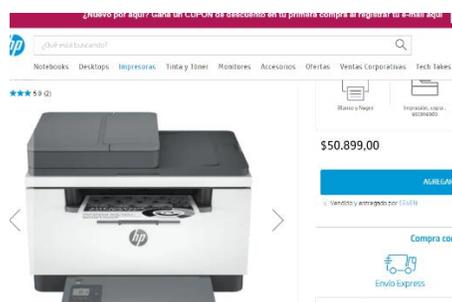


**COMUNICACIÓN Y MOVILIDAD** Ambiente colaborativo que permite la interacción de los colaboradores a través de redes sociales y el intercambio de documentos.

Tabla 1: Software TOTVS RR. HH

Software – Actividades incluidas	Valor monetario
Reconocimiento de huella dactilar para el control de entrada y salida del personal.	\$145.000
Registro integrado del perfil de cada empleado.	
Seccion para liquidacion de haberes con actualizaciones según Convenio Colectivo de Trabajo.	
Reportes de gestión de personal.	
Autogestion del talento humano, medir desempeño, elaborar informes de resultados. Podra solicitar y efectuar comunicaciones, presentar certificados, requerir recibos de haberes digitales, entre otras actividades.	
Mantenimiento de sistema anual	\$15.000
<b>Total</b>	<b>\$160.000</b>

Fuente: Elaboracion propia según presupuesto TOTVS.RR.HH



Nuevo | 9 vendidos

**Isla De Trabajo Cuádruple (4) Puestos Trabajo Colaborativo**

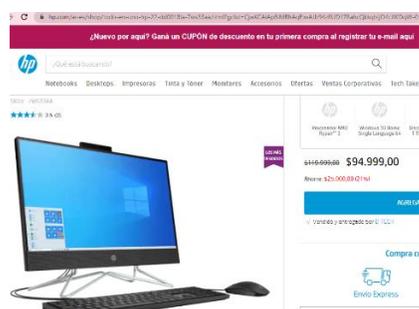
**\$ 73.765**  
en 12x \$ 10.460\*

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor  
Tres De Febrero, Buenos Aires  
Ver costos de envío

Color: **Ceniza**

Disponible 14 días después de tu compra



## Anexo 2: Programa 2

### Ilustración 2: DLR Software de empresas



Fuente: (Magento Software , s.f.)

Tabla 2: Plataforma de Comercio Online

Tienda NUBE / COMPRA ONLINE	Valor monetario
Cuentas de clientes	\$ 785.000
Carrito de compras o gestor de pedidos	
Modalidades de Pago - Módulo de envíos	
Administración de catálogos y productos	
Seccion de "Promoción de productos"	
Seccion de Estadísticas e informes	\$ 180.000
Mantenimiento de plataforma digital anual	
Total	\$ 965.000

Fuente: Elaboracion propia según (Magento Software , s.f.)

## Anexo 3: Programa 3

### Ilustración 3: Empresa publicitaria



Fuente: (Cyberclick, s.f.)

Tabla 3: Costo por publicidad según página de internet

Publicidad	Valor monetario
Costos de publicidad online	\$ 75.000
Total	\$ 75.000

Fuente: Elaboracion propia según (Cyberclick, s.f.)

#### Anexo 4: Programa 4

#### Ilustración 4: Software Control de Inventario



Fuente: (Bitrix, s.f.)

Tabla 4: Control de Inventarios

Control de Inventarios	Valor monetario
Costos Software de inventario	\$ 144.000
Mantenimiento de plataforma digital	\$6.000
Total	\$ 150.000

Fuente: Elaboracion propia según (Bitrix, s.f.)

← → C glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-ventas-sueldo-SRCH\_K00,17.htm

Sueldos Entrevistas

### Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana   o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador   Ordenar: Popular ▾

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
<b>Palmero</b> Gerente De Ventas - Por mes 3.6 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$350 K - \$379 K	\$350 K - \$379 K
<b>MAERSK</b> Gerente De Ventas - Por mes 4.1 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$271 K - \$762 K	\$271 K - \$762 K

← → X glassdoor.com.ar/Sueldos/vendedor-online-sueldo-SRCH\_K00,15.htm?clickSource=searchBtn

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana   o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador   Ordenar: Popular ▾

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
<b>Ninguno</b> Vendedor Online - Por mes 3.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$46 K - \$49 K	\$46 K - \$49 K
<b>Dyktel</b> Vendedor Online - Por mes 2.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$16 K - \$18 K	\$16 K - \$18 K
<b>Aleani Travel</b> Vendedor Online - Por mes 4 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$44 K - \$48 K	\$44 K - \$48 K
<b>Gofix</b> Vendedor Online - Por mes 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$36 K - \$40 K	\$36 K - \$40 K

← → C glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH\_K00,20.htm

No es el mismo que la remuneración efectiva adicional para esta función.

El sueldo promedio nacional para el puesto de Gerente De Marketing es \$ 181.609 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos estimaciones de sueldos se basan en 338 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Gerente De Marketing.

Sueldos en Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana   o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador   Ordenar: Popular ▾

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
<b>Telecom Argentina</b> Gerente De Marketing - Por mes 3.7 ★ 2 sueldos Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$249 K - \$645 K	\$249 K - \$645 K
<b>Falabella</b> Gerente De Marketing - Por mes 4 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$527 K - \$701 K	\$527 K - \$701 K
<b>The Coca-Cola Company</b> Gerente De Marketing - Por mes 4 ★ 2 sueldos Ver 4 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$102 K - \$625 K	\$102 K - \$625 K

← → C glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH\_K00,17.htm

Sueldos Entrevistas

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)
<b>Freelancer</b> Community Manager - Por mes 4.2 ★ 14 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$59.638 /mes
<b>Freelancer</b> Community Manager - Por mes 4.2 ★ 7 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$46.700 /mes
<b>Freelancer</b> Community Manager - Por mes 4.2 ★ 5 sueldos Ver 32 sueldos de todas las ubicaciones	\$50.924 /mes
<b>Regus</b> Community Manager - Por mes 2.9 ★ 5 sueldos Ver 5 sueldos de todas las ubicaciones	\$64.000 /mes
<b>Independiente</b> Community Manager - Por mes 4.3 ★ 4 sueldos Ver 10 sueldos de todas las ubicaciones	\$38.833 /mes



## Anexo 5



[Inicio](#) | [Publicaciones y estadísticas](#) | [Subastas de Letras de Liquidez \(LELIQ\)](#)

## Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
09/12/2020	232.126.654.247	05/01/2021	27	38,0000	38,000	38,000
03/12/2020	215.053.681.097	31/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000
01/12/2020	169.603.941.140	29/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000
26/11/2020	153.887.868.770	24/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000
24/11/2020	270.525.125.314	22/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000
19/11/2020	193.106.708.162	17/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000
17/11/2020	235.182.557.948	15/12/2020	28	38,0000	38,000	38,000

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "X"			
	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>	<b>473.503.607</b>	<b>653.434.978</b>	<b>882.137.220</b>
Por Ventas de Mercaderías			
Plan de acción 2	\$ 33.469.237	\$ 71.877.848	\$ 97.035.094
Plan de acción 4	\$ 4.098.752	\$ 5.861.215	\$ 8.264.313
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 511.071.596</b>	<b>\$ 731.174.040</b>	<b>\$ 987.436.627</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 387.833.774	\$ 539.088.946	\$ 749.333.636
Gastos de Comercialización	\$ 28.716.494	\$ 41.064.586	\$ 57.901.067
Gastos Administrativos	\$ 19.362.802	\$ 28.753.762	\$ 40.542.804
Gastos Financieros	\$ 39.496.697	\$ 43.446.367	\$ 43.446.368
Otros Egresos	\$ 1.315.499	\$ 1.881.164	\$ 2.652.441
Plan de acción 1	\$ 3.571.654	\$ 4.459.198	\$ 6.287.469
Plan de acción 2	\$ 5.541.516	\$ 6.751.859	\$ 9.317.566
Plan de acción 3	\$ 1.338.786	\$ 1.338.787	\$ 1.887.690
Plan de acción 4	\$ 1.594.662	\$ 651.911	\$ 919.195
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 488.771.885</b>	<b>\$ 667.436.581</b>	<b>\$ 912.288.235</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.299.710</b>	<b>\$ 63.737.459</b>	<b>\$ 75.148.392</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 7.804.899</b>	<b>\$ 22.308.111</b>	<b>\$ 26.301.937</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 14.494.812</b>	<b>\$ 41.429.348</b>	<b>\$ 48.846.455</b>
Inversión a realizar	-43.660.293	Rentabilidad 2023	4,30%
Flujo del período 1	14.494.812	Rentabilidad 2018	1,94%
Flujo del período 2	41.429.348	Diferencia	2,4%
Flujo del período 3	48.846.455		
VAN	5.205.910	5.205.910	
TIR	48%	48%	
<b>ROI</b>			
Beneficios	104.770.615		
Costos	43.660.293		
ROI	140%	140%	

FLUJO DE FONDO MENSUAL												
DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas												
Ingresos Ventas			3 167 319,303	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653	2 125 717,653
Disminución Costo				1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58	1 241 162,58
Utilidad			3 167 319,303	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811	3 366 879,811
Costo Mercadería			3 167 319,803	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53	2 125 718,53
Gerente RRHH		2 159 17		2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17	2 159 17
Auxiliar RRHH				4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3	4 269 3
Compra de mobiliario 1	493 330											
Software	160 000	159 000										
E-commerce y vendedores		256 158	256 158	256 158	256 158	384 237	256 158	256 158	256 158	256 158	256 158	384 237
Plataforma e-commerce	965											
Compra de mobiliario 1	2 466 650											
Publicidad			75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Personal comunity			5 352 6	5 352 6	5 352 6	8 028 9	5 352 6	5 352 6	5 352 6	5 352 6	5 352 6	8 028 9
Software	150 000		50 300	50 300	50 300	75 450	50 300	50 300	50 300	50 300	50 300	75 450
Peronal rhh			4 144 2	4 144 2	4 144 2	62 163	4 144 2	4 144 2	4 144 2	4 144 2	4 144 2	62 163
Hon. Profesionales	435 500											
Total Costo	\$ 3.706.445,00	\$ 631.075,00	\$ 3.859.662,80	\$ 2.860.754,15	\$ 2.860.754,15	\$ 3.061.467,15	\$ 2.860.754,15	\$ 2.860.754,15	\$ 2.860.754,15	\$ 2.860.754,15	\$ 2.860.754,15	\$ 3.061.467,15
FF neto	-\$ 3.706.445,00	-\$ 631.075,00	-\$ 692.343,50	\$ 506.125,66	\$ 506.125,66	\$ 305.412,66	\$ 506.125,66	\$ 506.125,66	\$ 506.125,66	\$ 506.125,66	\$ 506.125,66	\$ 305.412,66