



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

**Planificación Estratégica Para Aumentar la Rentabilidad  
De La Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL**

ALUMNO: KATHERINE VILLOTA VALBUENA

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

LEGAJO: VADM12900

DNI: 94967235

TUTOR: CARLOS VITTAR

ENTREGA: N° 4

FECHA: 22- NOVIEMBRE- 2020

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado consiste en el desarrollo de un reporte de caso que tiene como propósito de estudio a la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL., una empresa familiar localizada en James Craik, provincia de Córdoba. En el mismo se diagnosticó una disminución en la rentabilidad que se ha venido presentando en los últimos años. Por ello se propone la utilización de la planificación estratégica la cual permitirá tomar decisiones en el interior de la organización y plantear una alternativa estratégica que sirva para aumentar las ventas y que lleve, a una mayor rentabilidad.

Palabras clave: Planificación estratégica; empresa familiar; alternativa estratégica; aumentar las ventas; rentabilidad.

## **Abstract**

This final degree project consists of the development of a case report whose purpose of study is the company A.J. & J.A. Redolfi SRL., A family business located in James Craik, Córdoba province. In it, a decrease in profitability that has been presented in recent years was diagnosed. For this reason, the use of strategic planning is proposed, which will allow decisions to be made within the organization and propose a strategic alternative that serves to increase sales and that leads to greater profitability.

Keywords: Strategic planning; family business; strategic alternative; increase sales; cost effectiveness.

## INDICE

<b>INTRUDUCCION</b> .....	4
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	4
<i>Breve descripción de la problemática de la empresa</i> .....	5
<i>Resumen de Antecedentes</i> .....	5
<i>Relevancia del caso</i> .....	6
<b>ANALISIS DE SITUACION</b> .....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
<i>Análisis de contexto: PESTEL</i> .....	8
<i>Grafico. PESTEL de la empresa J.A. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</i> .....	9
<i>Factor Político</i> .....	9
<i>Factor Económico</i> .....	10
<i>Factor Social</i> .....	10
<i>Factor Tecnológico</i> .....	11
<i>Factor Ecológico</i> .....	12
<i>Factor Legal</i> .....	12
<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>.Amenaza de Productos Sustitutos</i> .....	12
<i>Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores en la Industria</i> .....	13
<i>La Rivalidad Entre Competidores</i> .....	13
<i>El Poder De Negociación de los Proveedores</i> .....	13
<i>El Poder de Negociación de los Clientes</i> .....	14
<i>Cadena De Valor</i> .....	14
<i>Diagnostico Organizacional: FODA</i> .....	15
<i>Grafico. FODA de la empresa A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</i> .....	15
<i>Las Fortalezas</i> .....	16
<i>Oportunidades</i> .....	16
<i>Debilidades</i> .....	16
<i>Amenazas</i> .....	16
<i>Matriz BCG</i> .....	17
<i>Calculo del crecimiento en el mercado de la empresa A.J &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</i> .....	17
<i>Calculo de participación relativa</i> .....	17
<i>Grafica de la Matriz BCG</i> .....	17
.....	17
<i>Objetivo Principal</i> .....	18
<i>Diagnostico</i> .....	18

<b>MARCO TEORICO</b> .....	18
<i>Desarrollo de argumentos</i> .....	19
<b>DIAGNOSTICO Y DISCUSION</b> .....	21
<i>Declaración del Problema</i> .....	21
<i>Justificación del Problema</i> .....	21
<i>Conclusión Diagnostica</i> .....	21
<b>PROPUESTA</b> .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Justificación del objetivo general</i> .....	22
<i>Objetivos Específicos</i> .....	22
<i>Justificación de Objetivos Específicos</i> .....	22
<b>ALCANCE</b> .....	23
<i>Personal Involucrado</i> .....	23
<i>Temporal:</i> .....	23
<i>Ámbito Geográfico:</i> .....	24
<i>Limitaciones:</i> .....	24
<b>RECURSOS</b> .....	24
<b>ACCIONES ESPECIFICAS O CONCRETAS A DESARROLLAR</b> .....	25
<i>Plan de Acción</i> .....	25
<b>MARCO DE TIEMPO</b> .....	27
<i>Diagrama de Gantt:</i> .....	27
<i>Propuesta de Medición o Evaluación</i> .....	28
<i>Presupuesto general del plan estipulado</i> .....	31
<i>Proyección de ventas de alimentos saludables</i> .....	31
<b>CONCLUSIONES</b> .....	33
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	34
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el RC</i> .....	34
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	35
<b>ANEXOS</b> .....	38

## INTRUDUCCION

En el mercado actual, para que cualquier empresa pueda tener éxito, es necesario que tenga un plan estratégico, por esta razón la planeación estratégica está fundamentada por varios autores, como una de la herramientas primordiales que debe tener una organización. Bajo la presente investigación se realiza el trabajo final de grado que tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para aumentar las ventas de la empresa distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que sirva como eje central para mejorar la rentabilidad de la organización.

### *Marco de referencia institucional*

El siguiente reporte de caso se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una organización con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Es una empresa familiar que a través de los años, ha ido creciendo, actualmente cuentan con 6000 clientes que son abastecidos por la empresa de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa cuenta con 170 empleados, tienen baja rotación, se rigen bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio y poseen una flota de 73 vehículos, que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las 5 sucursales.

Ha logrado convertirse en una empresa competitiva utilizando varios métodos de diferenciación en sus servicios los cuales son altamente orientados a la satisfacción del cliente y con precios óptimos.

Por otra parte, han sufrido desajustes financieros debido a que los costos operativos y los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y para seguir siendo competitivos la empresa ha tenido que absorber parte de ese incremento de precios. En los últimos años su tasa de rentabilidad ha ido disminuyendo pasando de 5% a la actualidad tener una tasa de rentabilidad del 2.5%.

Además no poseen una administración de Recursos Humanos, actualmente el gerente de administración tiene a cargo tareas que debería realizar el encargado de dicha área. En lo que al sector de depósito respecta, no posee manuales de inducción y capacitaciones frecuentes ni se lleva un detallado modelo de inventario. A pesar de tener precios competitivos en el segmento de mercado al cual pertenece, no se realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus características o preferencias, no se les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y a las redes sociales.

#### *Breve descripción de la problemática de la empresa*

En este reporte de caso el problema a tratar es la disminución en la Rentabilidad que se ha venido presentando en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. Durante los últimos años. Este trabajo busca proponer estrategias a través del análisis de diferentes variables de la empresa para aumentar su rentabilidad. El análisis comprende una visión global de la situación en la que se encuentra dicha empresa desde un enfoque administrativo, comercial y financiero, partiendo desde conceptos básicos que se requieren para el conocimiento del entorno en el que se mueve este tipo de negocio, planteando una alternativa estratégica que sirva para aumentar las ventas y que lleve, a una mayor Rentabilidad.

Para hacer frente a las dificultades mencionadas, se aplicara la herramienta de gestión Planificación Estratégica la cual permitirá tomar decisiones en el interior de la organización, así como formular y establecer objetivos y especialmente el plan de acción que conducirá a alcanzarlos.

#### *Resumen de Antecedentes*

Las teorías que sirven como base para la realización del presente trabajo, se fundamentan principalmente en los postulados generales de la teoría neoclásica, según lo define (Chiavenato, 2006), porque toma lo mejor de las teorías clásicas y las funde con los

nuevos avances generados en la administración contemporánea y una variante de esta, la Administración por Objetivos (APO).

Como hacer la Planificación Estratégica pasó a paso. Proceso en el que se define y ejecuta una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. (Betancourt, D. F. 2019).

Un Plan Estratégico es una herramienta que permite a la dirección de una organización convertir sus proyectos a medio y largo plazo en acciones concretas. Elaborar el Plan definiendo con detalle la rentabilidad esperada o la evolución del endeudamiento ayudará a la compañía a marcar la ruta adecuada para que su valor crezca. (Juan Francisco Gisbert 2018)

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 2008, p.19).

Este trabajo final de grado explica la importancia de la Planificación Estrategia en cualquier organización y que juega un rol importante en el mundo empresarial ya que ayuda a la determinación de la situación actual de la entidad, al establecimiento e implementación de estrategias y tácticas direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos de la organización y como por medio de ella se puede generar un aumento en la rentabilidad. (Jessica Marcela Mestanza Aguilar 2018).

### *Relevancia del caso*

Es pertinente, recalcar que el contemplar integrar a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una herramienta de Planificación Estratégica servirá para identificar, eliminar las falencias y aprovechar las oportunidades de la empresa, para que de esta forma se pueda convertir en una empresa competitiva y se optimicen los resultados en materia de rentabilidad, desarrollo y crecimiento.

## ANALISIS DE SITUACION

### *Descripción de la situación*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Es una empresa que ha ido creciendo rápidamente en los últimos años se encuentra actualmente bien posicionada en el mercado, ha ganado la confianza de sus clientes, trabaja variedad de maracas he incorpora nuevos productos.

Pero en los últimos años su Rentabilidad se ha visto afectada pasando de tener un 5% a la actualidad 2.5% debido al incremento de precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. A pesar de tener precios competitivos en el segmento de mercado al cual pertenece, no se realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus características o preferencias, no se les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y a las redes sociales.

Por otra parte no han desarrollado un área de recursos humanos que ayude a la misma a adaptarse a los diferentes cambios de esta manera crea inconvenientes en la comunicación interna y de esta forma se detectan problemas como la ausencia de líderes, inexistencia de un canal formal de comunicación, carencia de los procesos formales de comunicación interna y la escasa capacitación brindada al personal.

Además no tienen un proceso de selección de empleados, solo reciben los currículums y cuando hay una necesidad en un área cada uno de los responsables los evalúa y si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad se realiza mediante la voz del interior y otros diarios. Lo cual hace que se adapten a lo que tienen en la base de datos y limita a la organización de tener personal capacitado que posea características específicas que se requieren en los diferentes cargos.

A su vez no hay un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Al no tener ningún programa de inducción, los empleados nuevos están llenos de dudas sobre todo lo que se refiere a la empresa. Al lanzar a los empleados nuevos a trabajar ignorando lo básico y esencial sobre la empresa y el puesto que van a ocupar los hace tener bajo rendimiento inicialmente y sus dudas los

pueden llevar a cometer errores y a trabajar con lentitud extrema perjudicando las funciones de sus compañeros. Esto ocurre por la falta de capacitación e información del puesto al que se accede y enlentecimiento de las funciones. Debido a la falta de formación de líderes coach que se encarguen de la capacitación y desarrollo de cada empleado.

Cuentan con promoción interna: esto implica que por antigüedad, empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Lo que ha traído problemas en el área de depósito, debido a que algunos empleados que comenzaron como choferes no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión. Se debe pensar que atraer y contratar nuevas personas le dará un nuevo aire tanto a la organización como al equipo de trabajo y si a esto le sumamos la baja motivación a la que es expuesto el personal, ya que no se evalúa el rendimiento de la productividad ni se premia las habilidades y eficiencia con las que se desempeñan los trabajadores y solo se asciende por medio de la antigüedad esto trae consigo bajas oportunidades para empleados con altos conocimientos.

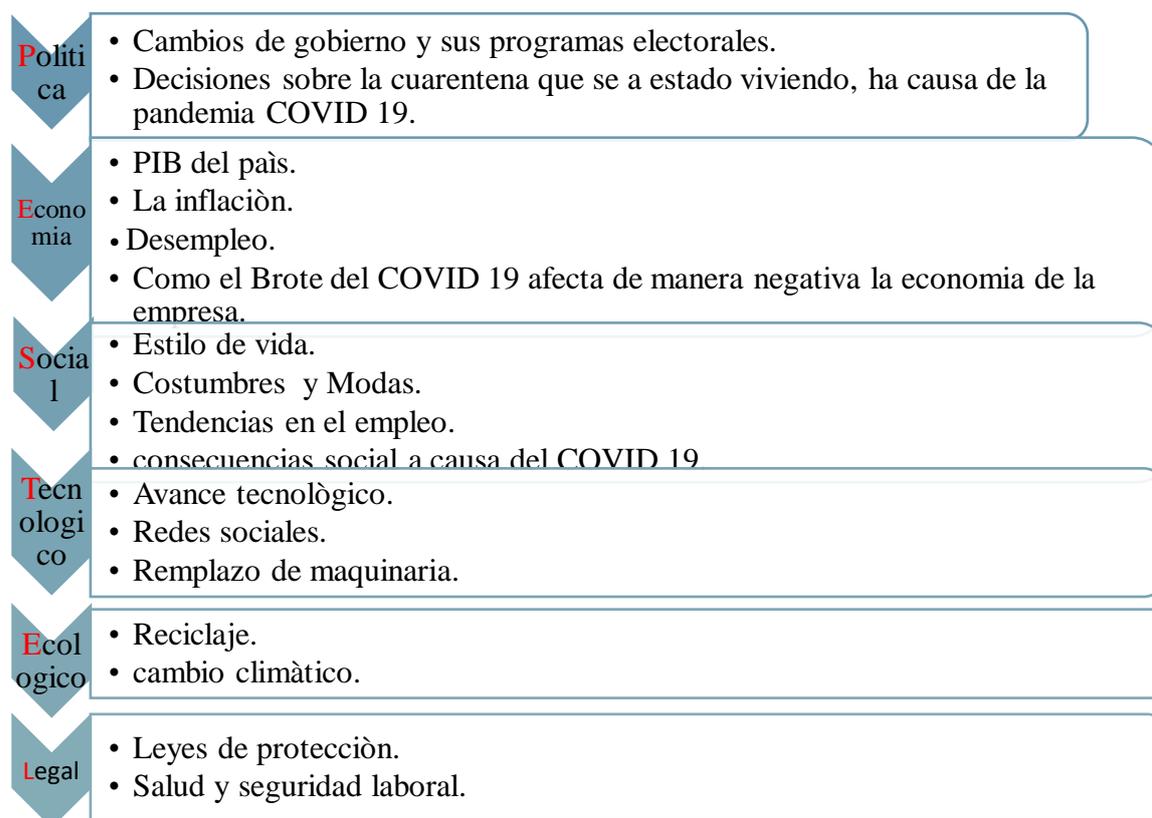
No posee un área específica para higiene y seguridad, pero si existen inspecciones regulares que cumplen recomendaciones técnicas especificadas por el inspector. Los empleados cumplen con las normas de cuidado. No cuentan con análisis de siniestralidad, ni procedimientos, ni planes de emergencia o de contingencia.

En el contexto de planificación estratégica, las empresas deben conocer su estado actual que les permita proyectarse a largo plazo, tanto al interior de la organización como así también en su macro entorno, para llevar a cabo dicho proceso se realizan los siguientes análisis.

#### *Análisis de contexto: PESTEL*

Para determinar el ámbito actual en el que se desarrolla J.A. & J.A. Redolfi S.R.L, se realiza un análisis de *PESTEL*. Dicha herramienta de análisis estratégico ayuda a descubrir el entorno macroeconómico en el que opera la empresa.

Grafico. PESTEL de la empresa J.A. & J.A. Redolfi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

### Factor Político

La inestabilidad política de Argentina, con rotaciones de gobiernos de izquierda y derecha, generan precariedad en la planificación y toma de decisiones de la empresa.

Argentina atraviesa por un caso sustancialmente delicado, debido a que desde el gobierno pasado a mediados del 2018, el país no es digno de crédito. El riesgo país se dispara y llega a 60.000, lo que deja claro que Argentina no puede usar el endeudamiento para mitigar la caída del consumo, dicha baja es lo que más afecta en este momento a la empresa. (El Cronista 2020)

Una de las decisiones que el gobierno debió tomar para controlar la velocidad de propagación del coronavirus fue el aislamiento obligatorio, como consecuencia trajo una disminución alta o media en la demanda de los productos, se redujo la clientela, el salario cayó 4.8% entre marzo y mayo y el empleo se derrumbó. (BAE Negocios 2020)

### *Factor Económico*

El déficit, la creciente deuda y la pandemia COVID 19 por la que actualmente estamos atravesando ha generado una nueva crisis económica. Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. (Banco Mundial 2020). El alza en el dólar produce el aumento en los costos de los insumos en las empresas, esto impacta en el precio de los productos. Como consecuencia se produce una baja en el consumo de los clientes y de esta forma se genera que las empresas cubran parte del aumento en los costos (lo que afecta la rentabilidad) para poder mantenerse competitiva.

Según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID 19, se prevé que el crecimiento del PBI caiga a -5,7% en 2020 y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global a la pandemia.(Fondo Monetario Internacional 2020). Argentina se encuentra entre los países que menor expansión han logrado en los últimos años, llevando al país a tener una de las macroeconomías más inestables del mundo (El Cronista 2018). El nivel de inestabilidad dificulta la planificación a futuro y aumenta los riesgos de inversión, por ejemplo compras grandes de almacén.

La inflación supera el 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. (Banco Mundial 2020). La misma influye directamente en el precio producto, disminuyendo el poder adquisitivo general y por consiguiente en la venta de ciertos productos de almacén.

Con la crisis económica que se está viviendo actualmente, manufacturas, comercios e independientes que no reciben ingresos y las que operan que no tienen ingresos suficientes por las caídas de la demanda conllevan a que las empresas distribuidoras recauden un 40% menos. (Econo Jornal 2020). Debido a todo esto se produce una disminución en la rentabilidad empresarial.

### *Factor Social*

Las tendencias a nivel de consumo, las influencias culturales, costumbres y modas. Son factores sociales que influyen en la economía de la organización, actualmente se está atravesando por una crisis económica, donde el nivel de ingresos es un punto clave en las

compras que se realizan, se está optando por la compra de marcas más económicas. Esto reduce la comercialización de varios productos y baja las ventas notablemente.

El estilo de vida debido a la crisis económica, inflación, aumento de desempleo, recesión disminuyo notablemente.

En el año 2019 la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID 19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. (Fondo Monetario Internacional 2020). El motivo de esta pobreza en la inflación, devaluación y recesión esta última a causa de la disminución comercial e industrial, lo que se traduce en un descenso relativo de los salarios, de los beneficios y del empleo.

Durante esta pandemia también se ve a afectado el grupo de trabajo, debido a que para evitar la propagación del virus, se tienen que llevar a cabo muchas medidas de bioseguridad, hasta el acto más habitual y simple, como es saludarse entre dos personas está cambiando para aislar el contacto físico. (Coronavirus noticias 2020). De esta manera se perjudica el clima laboral debido a que se genera un estado de inseguridad y baja motivación.

### *Factor Tecnológico*

Los cambios tecnológicos se deben considerar, ya que la tecnología brinda grandes ventajas competitivas a las organizaciones que incorporan maquinaria y métodos que permiten optimizar los procesos de producción. (FuniBlogs 2014). Debido a que la tecnología avanza constantemente si no se renueva progresivamente, perderá competitividad en el mercado arriesgando los costos de producción.

Las empresas, cada vez más interesadas en aumentar la visibilidad de sus negocios, están recurriendo a los Social Media para completar su estrategia digital. (KLAFTER 2019). Gracias a las redes sociales, las empresas pueden llegar a todo el mundo sin tener que realizar grandes inversiones de dinero en publicidad.

La innovación y la tecnología afectan los entornos empresariales. Puesto que a medida que la tecnología avanza, la organización se ve obligada a avanzar con ella, de no ser así perderá competitividad, credibilidad en el mercado y será obsoleta.

### *Factor Ecológico*

Todos los procesos logísticos que realiza una organización tienen un impacto en el medio ambiente. Al utilizar vehículos para realizar las entregas, las rutas que deben seguir e incluso el tipo de productos que se transportan suelen tener emisiones de CO<sub>2</sub> (Dióxido de carbono) compuesto no tóxico, no inflamable y abundante en la naturaleza y dadas sus propiedades físicas y químicas se utiliza desde hace muchos años en la industria alimentaria. Al someterse a presión y temperaturas considerables sus emisiones afectan el Cambio Climático. “Una empresa que no tiene impactos ambientales, es una empresa que no está haciendo nada” (Carlos Franco 2018)

### *Factor Legal*

Con la realidad actual por la que estamos atravesando a causa de la pandemia COVID 19, es indispensable que toda organización rija bajo la ley de Salud y Seguridad en el trabajo (N°19.587 de 1972) ya que obliga al empleador a proporcionar y mantener un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para la salud de los empleados. Además es un deber de todos cuidarnos y cuidar a los demás bajo las medidas de sanidad correspondientes como así el distanciamiento social, para evitar que este VIRUS se siga propagando.

Mediante este análisis observamos que todos los factores influyen de cierta forma en la organización.

### *Las 5 Fuerzas de Porter*

Estas se dividen en 3 fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores; y 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Las cuales se describirán a continuación:

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

- Entre los productos sustitutos podemos observar que cuando un mercado tiene muchos productos iguales o semejantes, la rentabilidad suele ser baja debido a que estos productos pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. Como por ejemplo los clientes que buscan bebidas no alcohólicas, ellos pueden elegir entre varios productos como el té, el café, gaseosas, chocolatada, yogurt o los jugos, lo que ocasiona que estos productos compitan indirectamente entre sí. De tal forma, la existencia de sustitutos cercanos es una amenaza importante que provoca que el precio que las empresas pueden asignarle a sus productos sea limitado.

- Productos o líneas que no sean exclusivas ya que los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor.

#### *Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores en la Industria*

- Las barreras que se consideran las más difíciles de superar para los potenciales competidores que desean entrar al mercado de distribución de productos son: el capital requerido puesto que se deben realizar grandes inversiones en equipamiento, infraestructura, sistemas informáticos, capacitación y logística.
- La amenaza que se presenta para el sector de distribución de productos, es la apertura de nuevas empresas productoras con grandes cadenas mayoristas.

#### *La Rivalidad Entre Competidores*

- Existe una alta rivalidad entre los actores del sector de distribución de productos, cuando un producto de consumo masivo, de alta rotación y novedoso es lanzado al mercado y se puede comercializar a través de un canal mayorista.
- Existe la competencia de precios y factores como los descuentos, formas de pago, tiempo de entrega, calidad y la imagen de la empresa.
- Los competidores que generan más amenazas a A.J. & J.A. Redolfi.S.R.L. Son las empresas con preventistas, entrega a domicilio y los mayoristas con salones comerciales.

#### *El Poder De Negociación de los Proveedores*

- La empresa distribuye productos de gran variedad y de marcas que son líderes en el mercado ya que sus ventas no son enfocadas en alguna línea en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Actualmente A.J & J.A Redolfi S.R.L. Comercializa productos de grandes empresas como lo son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

### *El Poder de Negociación de los Clientes*

- Los clientes con los que trabaja generalmente son: supermercados, farmacias, quioscos, bares, cafeterías, restaurantes, librerías, maxi-quiосos, bares restaurantes, comedores y perfumerías.
- Para obtener nuevos clientes se utilizan las redes sociales, las búsquedas en Google My Business, sponsors, el boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.
- Las formas de negociación en las que se basan los clientes es conseguir no sólo un menor precio del producto sino también plazos de financiación más extendidos, flete a cargo del proveedor y disponibilidad de mercadería en momentos de alta demanda.

### *Cadena De Valor*

Herramienta de análisis en la cual una organización se descompone en actividades, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva son aquellas que generan valor a los clientes. (Softgrade 2020)

<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>
<b>Abastecimiento.</b>	Clasificación de productos	Ordenan los despachos.	Plazos de pago de 30 días.	Servicio al cliente.
<b>Mix de productos. Excelente relación con sus proveedores.</b>	Stock cero, opera con la mercadería justa.	Distribución, con tiempos de entrega acotados.	Financiación a sus clientes, entre el 2% y 3% por pago al contado.	Visitas de seguimiento cada 15 días.
<b>Control y Almacenaje</b>	Mantenimiento.		Publicidad por medio de redes sociales.	Asesoramiento comercial.
<b>Recepción de artículos</b>	Limpieza.		No se exigen volúmenes mínimos de compras.	Garantías.

Fuente: Elaboración Propia

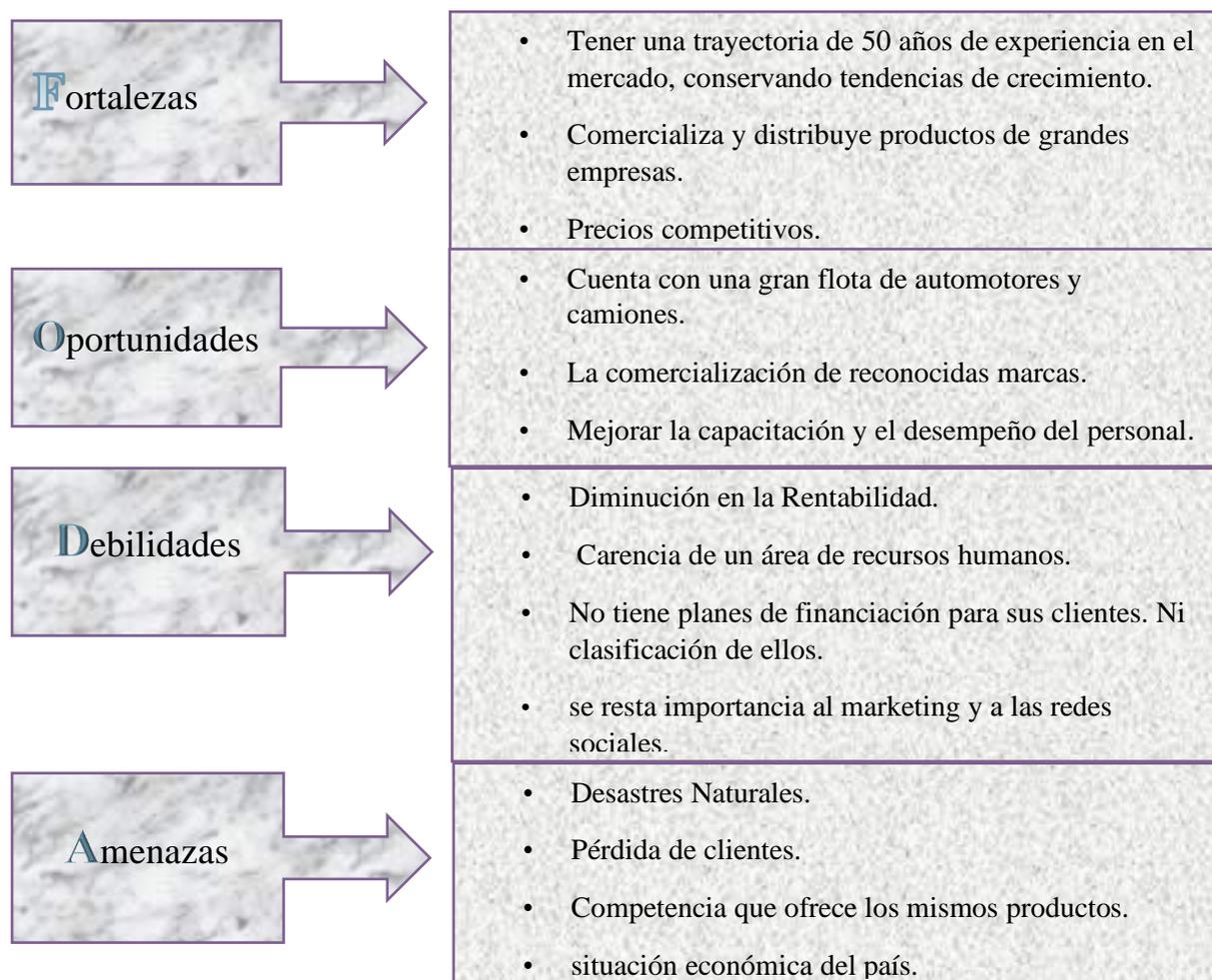
La empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L está en crecimiento, el nuevo depósito le facilitara abastecimiento a sus clientes actuales, disminuir el costo de pérdida de ventas por falta de stock, aumentar el volumen de ventas, reducir el robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos.

El nivel de precios ofrecido frente a los demás proveedores es una ventaja competitiva de la empresa. Debido a que los clientes son muy sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

#### *Diagnostico Organizacional: FODA*

A continuación, se realiza un análisis exhaustivo del ambiente interno de la empresa utilizando como herramienta el diagnostico organizacional *FODA* que nos permitirá evaluar los factores fuertes y débiles de la organización e su situación interna, así como las oportunidades y amenazas en su evaluación externa.

#### *Grafico. FODA de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L*



Fuente: Elaboración Propia.

*Las Fortalezas* de la empresa A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L. son las siguientes:

- ✓ Es una empresa con 50 años en la comercialización y distribución de diferentes productos en el interior del país. Posee gran experiencia en el mercado y conserva tendencias de crecimiento.
- ✓ Posee una línea de productos muy variada ya que no se enfocan en un producto en particular tiene diversidad de marcas, entre las cuales se encuentran productos de grandes empresas.
- ✓ Marcan una diferencia con respecto a sus competidores, al ofrecer un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con sus competidores, aspectos que son valorados por sus clientes.
- ✓ La empresa tiene una buena relación con sus empleados.

*Oportunidades.*

- ✓ Una gran oportunidad de la empresa es que cuenta con una gran flota de automotores y camiones, estos vehículos asisten en forma adecuada para el crecimiento en el mercado, lo que evidencia una gran actualización de sus tecnologías y bienes de uso.
- ✓ La comercialización de reconocidas marcas, le otorga a la empresa una característica de calidad en sus productos, de esta forma se aumentan las posibilidades de venta y decisión de compra de los clientes.

*Debilidades*

- ✓ Diminución en la rentabilidad a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de venta. Pasando de una rentabilidad del 5% en el 2002 a la actualidad tener una rentabilidad del 2.5%.
- ✓ La ausencia del área de Recursos Humanos, impide el control, capacitación y manejo de 170 empleados esto deriva a muchos inconvenientes uno de ellos es la posibilidad de perder profesionales expertos, no tiene manual de inducción lo que genera desinformación.
- ✓ No tienen plan de financiación para sus clientes el 80% es al contado y el 20% restante se cobra en los 7, 15 o 21 días. Además no poseen una clasificación de sus clientes ni por volumen, ni por comportamiento de compra.

*Amenazas*

- ✓ Desastres naturales, son una gran amenaza ya que no tienen análisis de siniestralidad.
- ✓ Los clientes tienen muy poco rango de negociación de precios.
- ✓ La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

- ✓ La situación por la que el país atraviesa actualmente es una gran amenaza para la empresa a causa de la recesión, generando aumentos en los costos.

### Matriz BCG

Calculo del crecimiento en el mercado de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Productos	Ventas año(2017)	Ventas año (2018)	Participación en el mercado en base al último año
Almacén	164.030.770,30	188.635.385,85	59%
Cigarrillos y golosinas	111.301.078,58	130.222.261,94	41%
<b>Total</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

$$TC = (318.857.647,78 - 275.331.848,88) / (275.331.848,88) * 100$$

$$TC = 15.808.486,77 \%$$

Se incrementaron las ventas en un 15,9% en el 2018 respecto a la gestión del 2017.

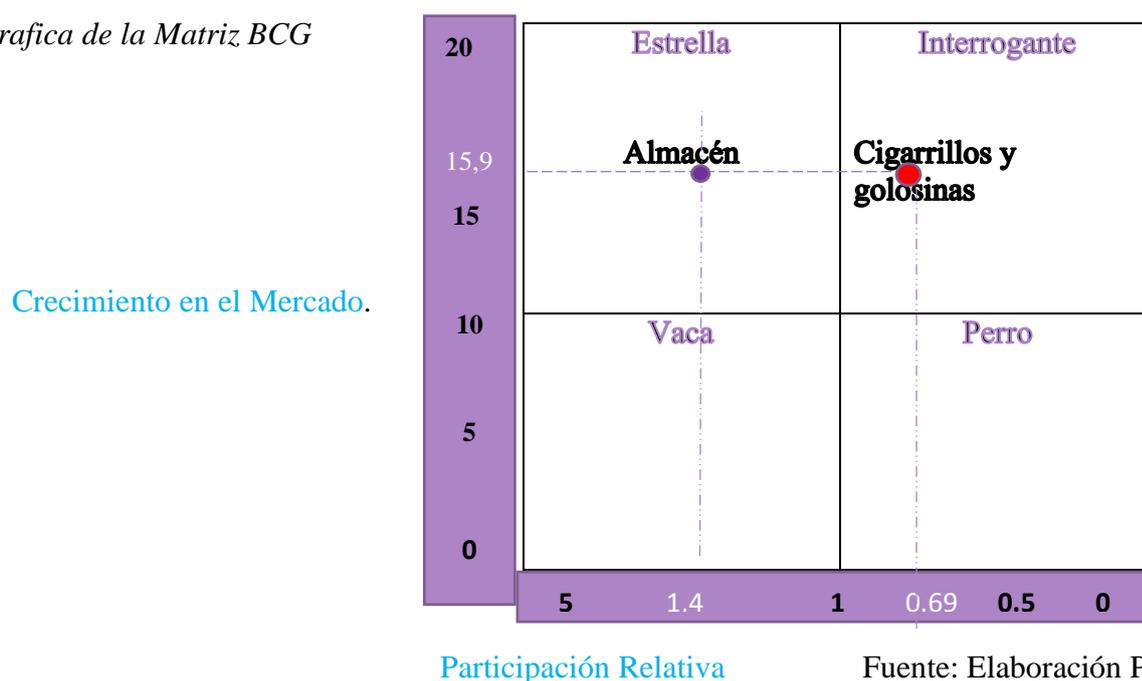
### Calculo de participación relativa

Productos	CM
Almacén	$(59\% / 41\%) = 1.4$
Cigarrillos y golosinas	$(41\% / 59\%) = 0.69$

Fuente: Elaboración Propia

Los creadores de la matriz BCG, afirman que una participación es alta cuando es superior a 1 y baja cuando es inferior a 0.

### Grafica de la Matriz BCG



En base a la Matriz BCG realizada a la empresa A.J & J.A Redolfi SRL se puede concluir que los productos de almacén que ofrecen tienen un dominio en el mercado del 59% (fuerte participación de mercado), estos productos son los que generan mayores ingresos en relación a los cigarrillos y golosinas.

Se observa en el gráfico anterior que la empresa es líder en el mercado y tiene una participación relativa de 1.4 gracias a los productos de almacén que la posicionan en este.

### *Objetivo Principal*

Al analizar toda la información otorgada por el caso, podemos deducir que es de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa y la mejora de la rentabilidad. El desarrollar un plan estratégico que sirva como herramienta para generar mejoras a nivel interno y externo de la organización, así como el aumento de ventas de esta.

### *Diagnostico*

Luego de realizar un análisis general de la situación en la que se encuentra dicha empresa de sus componentes internos y externos, observamos que actualmente en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se presentan varias debilidades y amenazas las cuales se pretenden mejorar con la elaboración de un plan estratégico que nos sirva para el aumento de ventas, generando una mayor rentabilidad y que se centre en el logro de la visión y los objetivos de la organización.

## **MARCO TEORICO**

En el presente Marco Teórico se desarrollaran los principales conceptos de autores reconocidos que facilitaran el proceso de elaboración del trabajo, es fundamental entender y analizar en primer lugar como la planificación es uno de los procesos administrativos y analizar minuciosamente los conceptos de planificación estratégica y ventaja competitiva. Ya que ambos conllevan al cumplimiento de la visión y misión de la empresa, accediendo a aplicar cambios a lo largo de toda la estructura organizacional y de esta forma elaborar un plan que esté completamente alineado con lo que la organización es y con lo que quiere llegar a hacer.

### *Desarrollo de argumentos*

Existen grandes avances en la teoría de la administración, aunque para el desarrollo del presente trabajo se ha elegido la perspectiva de la teoría Neoclásica, fundamentalmente por que entre sus características está el “resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables.” Chiavenato (2006) esta perspectiva le permite a la empresa salirse de lo funcional de su negocio y le exige grandes esfuerzos que le permiten desarrollar las capacidades necesarias para ser eficaces y eficientes en la gestión de sus recursos.

No obstante este enfoque de “actividades-medio” sería insuficiente, si no se evalúa que una empresa por pequeña que sea, contara con mayores posibilidades de subsistir y crecer en el tiempo al plantearse estrategias con visión a largo plazo. Thompson Jr., Strickland III, & Gamble (2007). Por lo tanto el componente principal que permitirá esta perspectiva de preparación y anticipación al futuro será una estrategia definida de la siguiente manera “Una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía, al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones” según Markides (2007).

De tal forma se hace vital para cualquier empresa perdurar en el tiempo y esto se puede lograr a través de la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual permitirá dirigir mejor los recursos de la compañía para obtener los resultados esperados, esta dirección es propia de la Administración por objetivos (APO), la cual es una etapa más avanzada de la teoría Neoclásica. Chiavenato (2006), y que se fundamenta en la planeación estratégica.

Unos de los temas importantes para la Planeación Estratégica es el análisis del ambiente externo en el que se desenvuelve todas aquellas variables que no dependen directamente de la organización pero que moldearan los escenarios donde competirá la organización. Definido como “El plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.” Según Thompson y Strickland III (2003, p.3) Se define de esta manera porque un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización.

De igual forma es de suma importancia el análisis de la situación interna de la organización, las fortalezas de la empresa se convierten en el motor para avanzar en la obtención de los resultados, mientras que las debilidades retrasan el progreso para alcanzar dichos objetivos.

Chiavenato, (2006). Para efectuar un análisis amplio se deberá tener en cuenta, los recursos Financieros, Maquinarias, Equipos, Recursos Humanos, Tecnologías y otros, las competencias esenciales de la organización, la estructura organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. Chiavenato, (2006).

Los autores Hill, Jones y Schilling (2015), definen a la estrategia como un grupo de acciones utilizadas por los administradores para lograr que sus compañías obtengan un mejor desempeño frente a sus rivales. Mediante esto las organizaciones logran ventajas competitivas que les permite disminuir sus costos, ganar participación en el mercado y alcanzar una rentabilidad superior, entre otras. Además, los administradores siguen un proceso de liderazgo estratégico que les permite seleccionar el tipo de estrategia y luego implementarla.

La ventaja competitiva es vital para la formulación de las estrategias de diferentes niveles y para instaurar algunos de los 5 planteamientos de estrategia competitiva: La estrategia de bajos costos, la estrategia de diferenciación amplia, La estrategia de mejores costos, La estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos y finalmente la estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación. Thompson Jr., Strickland III, & Gamble, (2007).

En conclusión según las teorías de los diferentes autores elegidos para servir como base en la realización de este trabajo, nos permiten deducir que la planificación estratégica es una actividad fundamental para el éxito organizacional, porque plantea un esquema estratégico futuro donde se unen las perspectivas de la organización y acciones a seguir para mantener o aumentar la viabilidad.

En este trabajo se opta principalmente por los autores Thompson Jr., Strickland III, & Gamble y Chiavenato quienes mediante sus análisis explican claramente el porqué de la importancia de implementar un plan estratégico y como esta herramienta puede ser de una gran utilidad para mejorar la rentabilidad de las empresas.

Los autores Thompson Jr., Strickland III, & Gamble además nos dan una clara idea de cómo implementar una ventaja competitiva es vital para la formulación de las diferentes estrategias de cada nivel organizacional. Mediante su concepto de los 5 planteamientos de estrategia competitiva.

## DIAGNOSTICO Y DISCUSION

### *Declaración del Problema*

Después del análisis realizado a través de la información obtenida por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L y la documentación descrita en el marco teórico, se evidencia que existen varios problemas que impacta negativamente a la empresa en este reporte de caso el problema a tratar es la disminución en la Rentabilidad que se ha venido presentando en la empresa, durante los últimos años.

### *Justificación del Problema*

Luego de un análisis FODA se ven reflejado problemas como la disminución en la rentabilidad en los últimos años, carencia de un área de recursos humanos, no poseen planes de financiación para sus cliente ni clasificación de ellos, se resta importancia al marketing y a las redes sociales. En A.J & J.A. Redolfi. S.R.L. se evidencia que aunque tienen muchas fortalezas, se focalizan mucho en el sector externo de la organización dejando de lado los aspectos internos. Al poseer una toma de decisiones centralizada, no se tiene en cuenta información eficaz y valiosa como materia prima que sirva como punto de partida a la hora de monitorear la empresa y actuar tanto como para corregir desvíos como para incrementar y explotar los aspectos positivos de la misma.

En la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L se presentas variables de corrección en los diversos sectores involucrados y que justifican su solución para subsistir en el mercado. Se recomienda reforzar las fortalezas que posee y hacer frente a las amenazas detectadas ya que se encuentra en un entorno cambiante inmerso en una era informática y tecnológica vertiginosas, y es primordial contar a tiempo con información de calidad para superar las adversidades y adelantarse a la competencia.

### *Conclusión Diagnostica*

Según lo expuesto anteriormente, este trabajo busca proponer estrategias a través del análisis de diferentes variables de la empresa para aumentar su rentabilidad. El análisis comprende una visión global de la situación en la que se encuentra dicha empresa desde un enfoque administrativo, comercial y financiero, partiendo desde conceptos básicos que se requieren para el conocimiento del entorno en el que se mueve este tipo de negocio y planteando una alternativa estratégica para aumentar las ventas y de esta manera crear una mayor Rentabilidad.

## **PROPUESTA**

### *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad del 2.5% actual al 4% a través de la incrementación de las ventas en un 20% por medio de una estrategia de crecimiento intensiva que se enfoque en el desarrollo de producto, mediante la comercialización de alimentos saludables en la empresa A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L en el periodo 2021 - 2022".

### *Justificación del objetivo general*

Se ha propuesto este objetivo basándose en la capacidad de crecimiento detectado de la empresa. Se sustenta en el aumento de ventas que se venía registrando en los últimos años. Asimismo, teniendo en cuenta la crisis financiera del mercado, las variaciones político-económicas, y la inflación que Argentina vive permanentemente, mantener el crecimiento de años anteriores es ya un gran desafío para la empresa.

Es pertinente aclarar que el ámbito político-económico de Argentina, no es una variable en la que la empresa pueda fundamentar su proyección debido a que muestra diferentes variaciones cada año. Por lo tanto se propone que la empresa aumente la rentabilidad pasando de un 2.5% en la actualidad a un 4% a través de la incrementación de ventas en un 20% basándose en los registros de años anteriores, creciendo y mejorando internamente. Por otro lado, incorporar una nueva línea de productos como lo son los alimentos saludables que hoy en día se han convertido en una fuente esencial para tener una mejor calidad de vida, será una variable importante para aumentar las ventas; puesto que el cliente se sentirá más atraído por una mayor gama de opciones.

### *Objetivos Específicos*

1. Visitar al 100% de los clientes actuales el primer mes.
2. Lograr que el 70% de los clientes repitan la compra cada mes.
3. Mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70% cada mes del periodo 2021-2022.

### *Justificación de Objetivos Específicos*

Estos objetivos propuestos apoyan al objetivo general y están sujetos a él.

Este primer objetivo específico se propone de esta manera, puesto que la empresa cuenta con 35 vendedores y 6000 clientes, al dividir los clientes entre los vendedores a cada vendedor le

corresponderían visitar y dar a conocer la nueva línea de productos alimenticios saludables aproximadamente a 172 clientes, lo que sería más o menos 6 clientes por día durante el primer mes hasta completar la visita del total de los clientes actuales.

Alcanzar que el 70% de los clientes repitan su compra se basa primero en las habilidades que cada vendedor tenga para lograr captar la atención del cliente y en base a la administración de las relaciones con los clientes, lo que está estrechamente relacionado con la gestión de datos de clientes (práctica llamada CRM) estos sistemas son informáticos donde se puede almacenar la información, automatizar procesos y medir resultados para mejorar la toma de decisiones (WinguTecnologiaSinFinesDeLucro, 2012, “Estrategia CRM vs Sistema de CRM”, párr. 3).

El mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70% una de las justificaciones en la capacidad que tengamos de brindar productos de calidad y precios competitivos. El identificar las necesidades de nuestros clientes y crear incentivos son las diferentes maneras para alcanzar nuestro objetivo.

## *ALCANCE*

### *Personal Involucrado:*

Es de suma importancia para poder llevar a cabo esta herramienta, que el gerente general se concientice de lo importante que es su compromiso y aporte en la ejecución de esta, los altos mandos deben entender que sin su responsabilidad, credibilidad y horas de trabajo dentro del diseño e implementación de el plan estratégico, no es posible el éxito, ya que las metas de mejoramiento, orden, perfección y prosperidad, deben transmitirse desde los niveles más altos del organigrama hacia toda la organización. Por lo tanto la propuesta comienza desde el gerente general, continua con el gerente de ventas, gerente comercial y el gerente de administración y finanzas, prosigue con todos los empleados y se amplía a todas las sucursales.

### *Temporal:*

se comienza estableciendo la idea del diseño del plan estratégico en el primer semestre del año 2021, se espera que en las primeras 8 semanas se comiencen a ejecutar las acciones propuestas y que para finales del 2022 se pueda cumplir gradualmente con los objetivos propuestos, logrando el éxito del proyecto.

*Ámbito Geográfico:*

La realización del plan de implementación se desarrollara para la empresa A.J & J.A. Redolfi. S.R.L; ubicada en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina.

*Limitaciones:*

En la ejecución de este trabajo no se presentaron dificultades o limitaciones de importancia, debido a que la información fundamental, se encontraba disponible inicialmente.

*RECURSOS*

Se propone contar con los siguientes recursos para el uso del Plan Estratégico.

- Recursos informáticos para facilitar la información necesaria requerida que genera valor en el tiempo requerido y en todas las sucursales.
- Se necesita un software y hardware de calidad que permita la mejora en los sistemas de comunicación interna, clasificación de sus clientes por volumen y comportamiento de compra, control de stock, la recopilación, exposición y análisis de datos.
- Publicidad.
- Recursos humanos capacitados con la finalidad de que:
  - ❖ Puedan retener clientes a través del aumento de su lealtad y satisfacción con los productos y servicios que la empresa provee, lo que conlleva a un incremento de las ventas.
  - ❖ Organizar reuniones y presentar los resultados a los que se llegaron.
  - ❖ Llevar a cabo la propuesta e implementación del plan estratégico.
  - ❖ Manejar las redes sociales, la comunicación y el marketing

**ACCIONES ESPECIFICAS O CONCRETAS A DESARROLLAR**

*Plan de Acción*

<b>Objetivos Específicos.</b>	<b>Planes</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
<b>Visitar el 100% de los clientes actuales el primer mes.</b>	*Dar a conocer la nueva línea de productos alimenticios saludables a la totalidad de los clientes actuales (6000).	1. Zonificar los clientes para que cada vendedor visite 6 diarios. 2. Realizar la publicidad necesaria. 3. Lograr captar la atención de por lo menos el 80% de los clientes visitados para la decisión de compra. 4. Lograr materializar las ventas del producto. 5. Diseñar reportes que sean emitidos por el gerente de ventas y el gerente comercial que aporten datos de calidad para la toma de decisiones cada mes después de las primeras ventas realizadas en el mes de febrero.	Gerente de ventas, Gerente comercial, Vendedores, Marketing.
<b>Lograr que el 70% de los clientes repitan la compra cada mes.</b>	Conseguir que los clientes repitan la compra.	6. Persuadir la compra del nuevo producto en base a la calidad y precio.	Gerente general, Gerente de ventas, Gerente comercial.
	* Implementar estrategias de posicionamiento online.	7. Posicionar la página web 8. Incrementar el número de visitas a la página web.	
	*Desarrollar postventa.	9. Dar un seguimiento continuo al cliente histórico. 10. Mantener actualizada la cartera de clientes 11. Implementación de un software de CRM.	
<b>Mejorar y mantener la satisfacción y del</b>	*Crear una atención de consultas para los clientes.	12. Se propone dirigir las consultas a un sistema automatizado de voz. 13. El departamento al cual vaya dirigida la consulta la resolverá.	
	*Atención de reclamos.	14. Los reclamos de los clientes independientemente	

<b>cliente en un 70% cada mes del periodo2021-2022.</b>		<p>del tipo que sea (calidad del producto, despacho del pedido deficiente etc.) serán transmitidas mediante escrito y a través de los medios y dirección de correo electrónico de la empresa.</p> <p>15. Realizar encuestas a clientes, aumentar reportes, analizar resultados y tomar las medidas correctivas necesarias a través de lo obtenido</p>	<p>Gerente general, Gerente de ventas, Gerente comercial, Vendedores y especialista en C.</p>
	<p>*Identificar sus necesidades y crear incentivos.</p>	<p>16. Segmentar los clientes. 17. Actualizar la base de datos. 18. Proponer actividades de emisión de opinión, como pueden ser un buzón de sugerencias</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

**MARCO DE TIEMPO****Diagrama de Gantt:**

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Actividad 1	■											
Actividad 2	■											
Actividad 3	■											
Actividad 4	■											
Actividad 5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 6		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 7	■	■	■	■	■	■						
Actividad 8	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 9		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 10		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 11	■											
Actividad 12		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 13		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 14		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 15		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 16		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 17		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad 18	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia.

- ✚ Por medio de este diagrama de GANTT se reflejaron todas las actividades necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación indicando el tiempo estimado que durara cada una de ellas.

### *Propuesta de Medición o Evaluación*

1. Visitar el 100% de los clientes actuales el primer mes.

✚ Dar a conocer la nueva línea de productos alimenticios saludables a la totalidad de los clientes actuales (6000). Los 35 vendedores que actualmente tiene la empresa, tendrían que visitar cada uno 172 clientes en el primer mes para completar el 100% de los clientes actuales, de esta manera dar a conocer y poner a disposición los alimentos saludables que ahora ofrecerá la empresa.

✓ Estrategias de ventas Redolfi su estrategia de ventas es vertical, debido a que desea incrementar las ventas en un 20% por medio de la venta de alimentos saludables que es un nuevo segmento de productos destinados a comercializar a los clientes actuales.

✓ El gerente comercial es la persona que lidera al grupo de ejecutivos de ventas y es quien se encarga desde las oficinas de Redolfi de dirigir, liderar, Mercadear y Desarrollar estrategias comerciales.

✓ Para dar a conocer el producto se debe realizar publicidad como lo son:

Presupuesto:

- El precio de hacer 10000 folletos es de:  $5.847,00 + IVA = \$ 7.074,87$  se referencia en el (Anexo 3)
- Ploteo publicitario para la flota de vehículos de la empresa:  $\$400 * 73$  autos =  $\$29.200$  se referencia en el (Anexo 4)

✓ Diseñar reportes que sean emitidos por el gerente de ventas y el gerente comercial que aporten datos de calidad para la toma de decisiones cada mes después de las primeras ventas realizadas en el mes de febrero

2. Lograr que el 70% de los clientes repitan la compra cada mes.

✚ El conseguir que los clientes repitan la compra está íntimamente relacionado con el abastecer de alimentos saludables con excelente calidad y precios competitivos por medio de promociones directas, llegando al entorno de la empresa que actualmente son los 6000 cliente, además se deben programar ventas mensuales para lograr el objetivo proyectado. Todo esto depende mucho de la fuerza de venta de los 35 vendedores distribuidos estratégicamente. Se debe realizar un control de las facturas despachadas

y facturas cobradas y establecer un control de vendedores por medio de localización GPS.

- ✚ Por medio de la implementación de estrategias de posicionamiento online a través de las siguientes actividades.
  - ✓ Posicionar la página web
  - ✓ Incrementar el número de visitas a la página web
- ✚ A demás por medio del desarrollo posventa a través de las siguientes actividades
  - ✓ Se sugiere contratar un especialista en CRM y adquirir dicho software ya que la implementación de este trae múltiples beneficios como lo son: agilizar la toma de decisiones, mejorar el seguimiento y la gestión de contactos, conseguir reportes ágiles, optimizar los procesos de comunicación, clasificar los clientes por volumen de ventas, contribuir con la fidelización de los clientes, favorecer la personalización de la oferta según el perfil y el historial de los clientes y clientes potenciales, facilitar el flujo de trabajo y ayudar a planificación y gestión de las oportunidades de venta de manera más eficiente.

Presupuesto:

- Salario mensual del especialista en CRM: \$ 25.003 se referencia en el (Anexo 1)
- Software de CRM pago mensual para el año 2021: US\$ 59.90 \* 161(peso argentino) = \$9.643,9 se referencia en el (Anexo 2)
- Software de CRM pago anual para el 2022: US\$49.90\*161(peso argentino) = \$8033,9\*12(meses)= \$96.406,8 se referencia en el anexo (Anexo 2)
- ✓ Dando un seguimiento continuo al cliente.
- ✓ Manteniendo actualizada la cartera de clientes históricos.

3. Mejorar y mantener la satisfacción y fidelización del cliente en un 70% cada mes del periodo 2021-2022.

- ✚ Se propone mejorar la satisfacción y fidelización del cliente proporcionándole un producto y servicio de calidad, el proceso a realizar es expandir, crear y diversificar las actividades internas ya que se está comercializando una nueva línea

de productos. De esta manera se propone crear una atención de consultas para los clientes, a través de las siguientes actividades:

- ✓ Se propone dirigir las consultas a un sistema automatizado de voz.
- ✓ El departamento al cual vaya dirigida la consulta la resolverá.
- ✚ Realizar una excelente atención de reclamos por medio de las siguientes actividades.
  - ✓ Los reclamos de los clientes independientemente del tipo que sea (calidad del producto, despacho del pedido deficiente etc.) serán transmitidas mediante escrito y a través de los medios y dirección de correo electrónico de la empresa.
  - ✓ Realizar encuestas a clientes, aumentar reportes, analizar resultados y tomar las medidas correctivas necesarias a través de lo obtenido.
- ✚ También se planea identificar sus necesidades y crear incentivos, llevando a cabo las siguientes actividades.
  - ✓ Segmentar los clientes.
  - ✓ Actualizar la base de datos.
  - ✓ Proponer actividades de emisión de opinión, como pueden ser un buzón de sugerencias.

Presupuesto:

- El precio del Buzón de sugerencias acrílico es de: \$ 3.209 se referencia en el (Anexo5)

Los sistemas y acciones de ventas que se pretenden realizar son por medio de las ventas de prescriptores, se realiza de esta manera puesto que de forma directa se va a transmitir a los clientes los nuevos productos de alimentación saludable.

Al tener un contacto directo con el cliente le da la oportunidad al vendedor de convencerlo de que los productos son los de mejor calidad que puede encontrar en el mercado, validando así su interés de poder adquirir continuamente los mismos.

Por otra parte se propone realizar una venta con ayuda audiovisual y telefónica, puesto que también sirve como instrumento para tener un contacto directo con el cliente, poder disipar alguna duda que se presente, y de esta manera concretar la venta.

*Presupuesto general del plan estipulado*

PLAN	ACTIVIDAD	ENERO 2021	FEB – DIC 2021	ENE-DIC 2022	TOTAL
<b>Implementación de estrategias de posicionamiento online.</b>	Honorarios de especialista en CRM	25.003	275.033	300.036	600.072
	Software CRM	9.643,9	106.082,9	96.406,8	212.133,6
<b>Dar a conocer la nueva línea de productos alimenticios saludables a la totalidad de los clientes actuales (6000)</b>	Mercadería rubro alimentos saludables. (anexo 6)	1.500.000	8.180.518,18	14.520.777,28	24.201.295,46
	Publicidad por medio de 10.000 folletos.	7.074,87	X	X	7.074,87
	Ploteado de los 73 vehículos.	29.200	X	X	29.200
<b>Perfeccionar los canales estratégicos de comunicación.</b>	Buzón de sugerencias.	3.209	X	X	3.209
<b>Total</b>		1.574.130,77	8.561.634,08	14.917.220,08	25.052.984,93

Fuente: Elaboración Propia

- ✚ Redolfi financia en un 100% la inversión inicial proveniente de la aportación de los propietarios.

*Proyección de ventas de alimentos saludables*

Productos	Ventas de almacén , cigarrillos y golosinas año (2018)	Ventas de almacén Cigarrillos y golosinas año (2019)	Ventas de almacén cigarrillos y golosinas (2020)	Alimentos saludables Año( 2021-2022)
<b>Total</b>	318.857.647,78	366.686.294,95	403.354.924,44	80.670.984.89
		<b>Objetivo 20%</b>	80.670.984.89	

Fuente: Elaboración Propia.

En base a la información de las ventas de los años 2017 – 2018 de REDOLFI, se estima que las ventas aumentan en un 15% cada año, de esta manera se realiza la estimación para el año 2019 y la estimación del año 2020 se realiza en base a la crisis que se ha vivido este año y en la cual se han visto afectadas muchas personas en las que las ventas disminuyeron se estima que las ventas solo aumentaron un 10% y aplicando el incremento esperado del proyecto a este último año que es del 20% se entiende que por los alimentos saludables el valor de las ventas es de \$80.670.984,89 aproximadamente el cual se debe alcanzar a fines del 2022.

<b>ROI</b>	$\frac{80.670.984,89 - 25.052.984,93}{25.052.984,93}$	<b>X 100 =</b>	<b>222%</b>
------------	---	----------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriormente expuestos nos muestran que existe una inversión positiva de 222% al implementar el presente plan estratégico, sobre el cual se pretende incrementar las ventas y de esta forma aumentar la rentabilidad.

<b>VAN (Anexo 7)</b>	
----------------------	--

## CONCLUSIONES

A través del análisis interno y externo realizado a la empresa Redolfi, se pudo determinar que está bien posicionada en el mercado producto de sus 50 años de trayectoria y en fundamento a los resultados obtenidos en dicho análisis que en general la empresa está en buena situación económica y financiera, pero se detectaron problemáticas como la baja rentabilidad en los últimos años pasando de tener un 5% de rentabilidad a en la actualidad tener un 2.5%, no poseer planes de financiación para sus cliente ni clasificación de ellos, restar importancia al marketing y a las redes sociales y además no contar con un sistema informático que englobe y registre la información en la empresa.

En la fundamentación del marco teórico se observa que es de suma importancia para el éxito de la empresa la implementación de un plan estratégico que nos sirva para el aumento de ventas, generando una mayor rentabilidad y que se centre en el logro de la visión y los objetivos de la organización.

Cabe destacar que para que este plan estratégico de buenos resultados se debe realizar un control exhaustivo tanto en su desarrollo como en el final del plan, si se realiza de esta forma se podrá resolver de manera inmediata aquellos problemas que se produzcan.

Al finalizar este plan lo adecuado sería establecer un balance y confirmar si los objetivos establecidos han sido cumplidos y en qué medida.

En definitiva, es pertinente que se lleve a cabo la aplicación del presente plan, para el diseño del mismo se establecieron objetivos específicos que se alinean con el objetivo general y de esta forma poder aplicarlo a las necesidades y la realidad de la empresa con la posibilidad de agregar las actividades necesarias para su obtención y el mejoramiento continuo así lograr mejorar la rentabilidad por medio del aumento en las ventas.

Este reporte de caso busca aportar soluciones a diferentes empresas distribuidoras con problemáticas en la disminución de la rentabilidad, mostrando de forma concisa y detallada como por medio de un plan estratégico bien elaborado se puede llegar al aumento de las ventas incorporando una nueva línea de productos y llegando a la obtención de una mayor rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

### *Recomendaciones para Redolfi*

Como complemento y para agregarle aún más valor al presente trabajo se recomienda a la empresa implementar el área de Recursos Humanos puesto que se evidencia una sobrecarga en el área de administración entre otras problemáticas y es de suma importancia la creación de esta área que se encargue de las funciones de reclutamiento y selección del personal y de cada una de las actividades relacionadas con este, para que su motivación no decaiga y evitar la rotación.

Por otro lado es de suma importancia mantener la calidad de los productos, monitorear las actividades de la competencia así como obtener una retroalimentación oportuna de los clientes puesto que la entrada de nuevos competidores es una de las amenazas constantes y los clientes son cada vez más exigentes y están dispuestos a cambiar de marcas cuando no se sienten satisfechos. No podemos olvidar que el marketing “boca a boca” es muy poderoso particularmente en la industria analizada.

Se recomienda desdoblar el área de marketing y comunicación en dos sectores diferentes y proponer planes de acción para cada uno de ellos, ya que muchas de sus actividades se encuentran centralizadas, lo que ocasiona demoras y deficiencias en la comunicación y actualización de la información.

### *Nuevas discusiones no incluidas en el RC*

Se recomienda a todas las empresas del sector mayorista, analizar en profundidad la evolución en los gustos de los consumidores y por supuesto las peticiones esenciales de los nuevos consumidores para poder seguir en carrera adaptando la oferta a estos nuevos deseos.

Se aconseja que el nivel de los costos y gastos se mantenga en el mínimo posible para evitar que el punto de equilibrio se eleve; en otras palabras es tratar de mantener o reducir costos sin afectar la calidad con el fin de mejorar el nivel de ganancias de la empresa.

Considerando el contexto de pandemia por el que estamos atravesando actualmente es esencial tratar con precaución temas de seguridad, higiene y salubridad, tomando las medidas necesarias para prevenir contagios.

Cabe aclarar que los temas expuestos anteriormente exceden la capacidad de este trabajo final y por ende no pude llegar a tratarlos, pero los considero de suma importancia para futuros trabajos sobre casos similares.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAE Negocios (2020). Buenos Aires: coronacrisis. Argentina. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia/La-baja-del-consumo-es-lo-que-mas-afecta-a-las-fabricas-20200708-0106.html>
- Banco Mundial (2020). Argentina: panorama general. Argentina. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Santander (2020). Argentina: panorama general. Argentina. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Betancourt, D. F. (27 de julio de 2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Recuperado el 07 de octubre de 2020, de Ingenio Empresa: <http://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica>.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de administración. México, DF: McGraw-Hill.
- Coronavirus Noticias (2020) Argentina: Consecuencias del coronavirus en la sociedad. Argentina. Recuperado de <https://www.coronavirusgripe.com/articulo/coronavirus/consecuencias-coronavirus-sociedad/20200417131027002998.html>
- Dapas Canafoglia, G, G. (2013). “Análisis estratégico de una empresa de transporte de mercancías” (Trabajo de Investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/5555/dapascanafoglia-tesisecsec.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/5555/dapascanafoglia-tesisecsec.pdf)
- Díaz Javier. (2013). 50 ideas para aumentar las ventas de un negocio. Recuperado de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/ideas-para-aumentar-las-ventas-de-un-negocio.html>
- EconoJournal (2020). Argentina: panorama general. Argentina. Recuperado de <https://econojournal.com.ar/>
- El Cronista (2020). Argentina: análisis y política económica en tiempos de coronavirus. Argentina. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Analisis-y-politica-economica-en-tiempos-de-coronavirus-20200402-0001.html>
- El salario (2020). Argentina. Ley de Salud y Seguridad en el trabajo (N°19.587 de 1972). Argentina. Recuperado de <https://elsalario.com.ar/trabajo-decente/salud-y-seguridad#:~:text=La%20Ley%20de%20Salud%20y,la%20salud%20de%20los%20trabajadores>
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. (pp. 11-15). México: Editorial Trillas.
- FuniBlogs (2014). Argentina: factores externos que influyen en una empresa. Argentina. Recuperado de <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2014/02/20/factores-externos-influyen-en-una-empresa>

Gi55sbert Juan F, (2018). Plan Estratégico: aumenta el valor de tu empresa. Argentina.

Recuperado

de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Wt72pCCyytQJ:https://www.inforges.es/Blog/iblog/2018/03/12/plan-estrategico-aumenta-valor-empresa+&cd=8&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>

Gómez Serna H., (1.997). Planeación y gestión Estratégica., Colombia: Legis Editores.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015). Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. Distrito Federal, México: Cengage Learning.

Infobae (10 de agosto de 2017) Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta. Recuperado de

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludableal-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta>

Mazzola Gabriel A, (2015). Estrategias de crecimiento para empresas, Recuperado de

[https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/#:~:text=a\)%20CRECIMIENTO%20INTENSIVO%3A%20Esta%20estrategia, oportunidades%20en%20nuestros%20negocios%20actuales.&text=Expresa%20las%20posibles%20combinaciones%20producto, puede%20basar%20su%20desarrollo%20futuro.](https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/#:~:text=a)%20CRECIMIENTO%20INTENSIVO%3A%20Esta%20estrategia,oportunidades%20en%20nuestros%20negocios%20actuales.&text=Expresa%20las%20posibles%20combinaciones%20producto, puede%20basar%20su%20desarrollo%20futuro.)

Mestanza Aguilar, J M. (2018). Propuesta de un Plan estratégico en la Empresa “EL SUPER S.A.C.” para Incrementar las Ventas, en el periodo 2018-2022. (Tesis de grado). Universidad de San Martín de Porres. Chiclayo, Perú. Recuperado de

[http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4009/mestanza\\_ajm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4009/mestanza_ajm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Montes, J., y González, P. (2006). Historia de la moderna administración personal. *Selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado (pp.1-31)*. España: Ideas propias Editorial S.L

Morrisey, George L. (1996). Planeación táctica produciendo resultados en corto plazo. México, D.F. PHH-Prentice Hall.

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica. Madrid: ESIC.

Muñiz R. (2017). Marketing en el Siglo XXI.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Watertown: Harvard Business Review

Prieto Murillo Boris. (2008). *Matriz BCG o de crecimiento-participación. Caso aplicado*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/matriz-bcg-o-de-crecimiento-participacion-caso-aplicado/>

Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México D. F.: Pearson Educación

SumaCRM. (2019). Guía de cómo hacer un plan de ventas estratégico y comercial.

Argentina. Recuperado de <https://www.sumacrm.com/soporte/crear-plan-ventas-pyme>

Thompson Jr., A.A. & Strickland III, A.J. (2003). Administración Estratégica. (13va. Ed.)

Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2007). Administración Estratégica Teoría y Casos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Universidad del Rosario (2018). Bogotá: Factores Ambientales y procesos logísticos. Colombia. Recuperado de <https://www.urosario.edu.co/Investigacion-off/Divulgacion-cientifica-Ed-02-2018/Cultura-y-Sociedad/Factores-ambientales-y-procesos-logisticos/>

Universidad Siglo 21 (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

WinguTecnologiaSinFinesDeLucro. (2012). Estrategia CRM vs Sistema de CRM. Recuperado de: [www.winguweb.org/blog/crm-estrategia-crm-vs-sistema-de-crm/](http://www.winguweb.org/blog/crm-estrategia-crm-vs-sistema-de-crm/)

## ANEXOS

### Anexo 1:

Precio estimado de los honorarios por mes del especialista de CRM.



 Recuperado de:  
[https://neuvo.com.ar/trabajos/?k=salario+de+especialista+en+CRM+&l=&p=1&date=&field=&company=&source\\_type=&radius=&from=&test=&iam=&is\\_category=n](https://neuvo.com.ar/trabajos/?k=salario+de+especialista+en+CRM+&l=&p=1&date=&field=&company=&source_type=&radius=&from=&test=&iam=&is_category=n)

## Anexo 2:

Precio estimado para la implementación de software de CRM.

← → ↻ 🏠 [pipedrive.com/es/pricing?ad\\_matchtype=b&device=c&gclid=CjwKCAjw8-78BRA0EiwAFUw8LEQSQtzuzBeaxXmhTo-65itYveD\\_yrtlyqutbSTTn7aL\\_SpQsRCfj4xoCCaIQAvD\\_BwE&...](https://www.pipedrive.com/es/pricing?ad_matchtype=b&device=c&gclid=CjwKCAjw8-78BRA0EiwAFUw8LEQSQtzuzBeaxXmhTo-65itYveD_yrtlyqutbSTTn7aL_SpQsRCfj4xoCCaIQAvD_BwE&...) ☆

☰ **pipedrive** Funcione s  Precio Blo g Comunida d Español (América Latina) Inicio de sesión **Pruébalo gratis**

Esencial	Avanzado	RECOMENDADO Profesional	Corporativo
Organiza acciones y embudos para hacer un seguimiento fácil	Haz un seguimiento y automatiza tus tareas diarias para reducir el trabajo tedioso y generar más ventas	Todo lo que necesitas para colaborar, comunicarte y aumentar los ingresos	Incorporación y asistencia personalizadas con tu CRM
US\$ 12 .50	US\$ 24 .90	US\$ 49 .90	US\$ 99 .00
Por usuario, por mes, con pago anual o \$15 por usuario si se paga mensualmente	Por usuario, por mes, con pago anual o \$29 por usuario si se paga mensualmente	Por usuario, por mes, con pago anual o \$59 por usuario si se paga mensualmente	Por usuario, por mes, con pago anual Min. 10 usuarios
<input checked="" type="checkbox"/> Complemento LeadBooster <a href="#">Obtén más información</a>	<input checked="" type="checkbox"/> Complemento LeadBooster <a href="#">Obtén más información</a>	<input checked="" type="checkbox"/> Complemento LeadBooster <a href="#">Obtén más información</a>	
<b>Pruébalo gratis</b>	<b>Pruébalo gratis</b>	<b>Pruébalo gratis</b>	<b>Contacta con nosotros</b>

🔗 Recuperado de:

[https://www.pipedrive.com/es/pricing?ad\\_matchtype=b&device=c&gclid=Cj0KCCQiAkuP9BRCKARIsAKGLE8UejVeEvV3qh8ztPFgHhWAN4j6HqiCLRtr1LBQ498GG\\_BIp1y35RJgaAg\\_4EALw\\_wcB&utm\\_campaign=AG\\_SP\\_NB\\_Sitelink\\_Planes\\_De\\_Precios&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_term=%2Bcrm](https://www.pipedrive.com/es/pricing?ad_matchtype=b&device=c&gclid=Cj0KCCQiAkuP9BRCKARIsAKGLE8UejVeEvV3qh8ztPFgHhWAN4j6HqiCLRtr1LBQ498GG_BIp1y35RJgaAg_4EALw_wcB&utm_campaign=AG_SP_NB_Sitelink_Planes_De_Precios&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=%2Bcrm)

### Anexo 3:

Precio de 10000 folletos.

imprimime!
Camargo 293. CABA. **4854-2989**  
Info@imprimime.com.ar Lun a Vie 10 a 18 hs.

TARJETERÍA FOLLETOS AUTOADHESIVOS IMANES BANNERS GIGANTOGRAFÍAS CALENDARIOS PUBLICITARIOS PAPELERÍA PÁGINAS WEB CONTACTO



Hacé click sobre la imagen para agrandar  
Las imágenes son meramente ilustrativas

DESCRIPCIÓN
CONSULTAS
ACLARACIONES GENERALES

### ¿CÓMO LOS QUERÉS?

**Medida**

10x15 cm. ▾

**CARACTERÍSTICAS:**  
Papel Ilustración de 150 grs.  
Full Color Frente y Dorso (4/4)  
Imprenta Offset.  
**Entrega aproximada en 10 días hábiles.**  
Folletos de promoción. (Impreso en pliego compartido)  
[Acerca de las Promociones](#)

Los precios publicados corresponden a la impresión de 1 sólo original.

Si necesitás menos cantidad o más urgencia mirá [Folletos en 48hs.](#)

PAGALO EN CUOTAS SIN INTERÉS | ENVIAMOS A TODO EL PAÍS

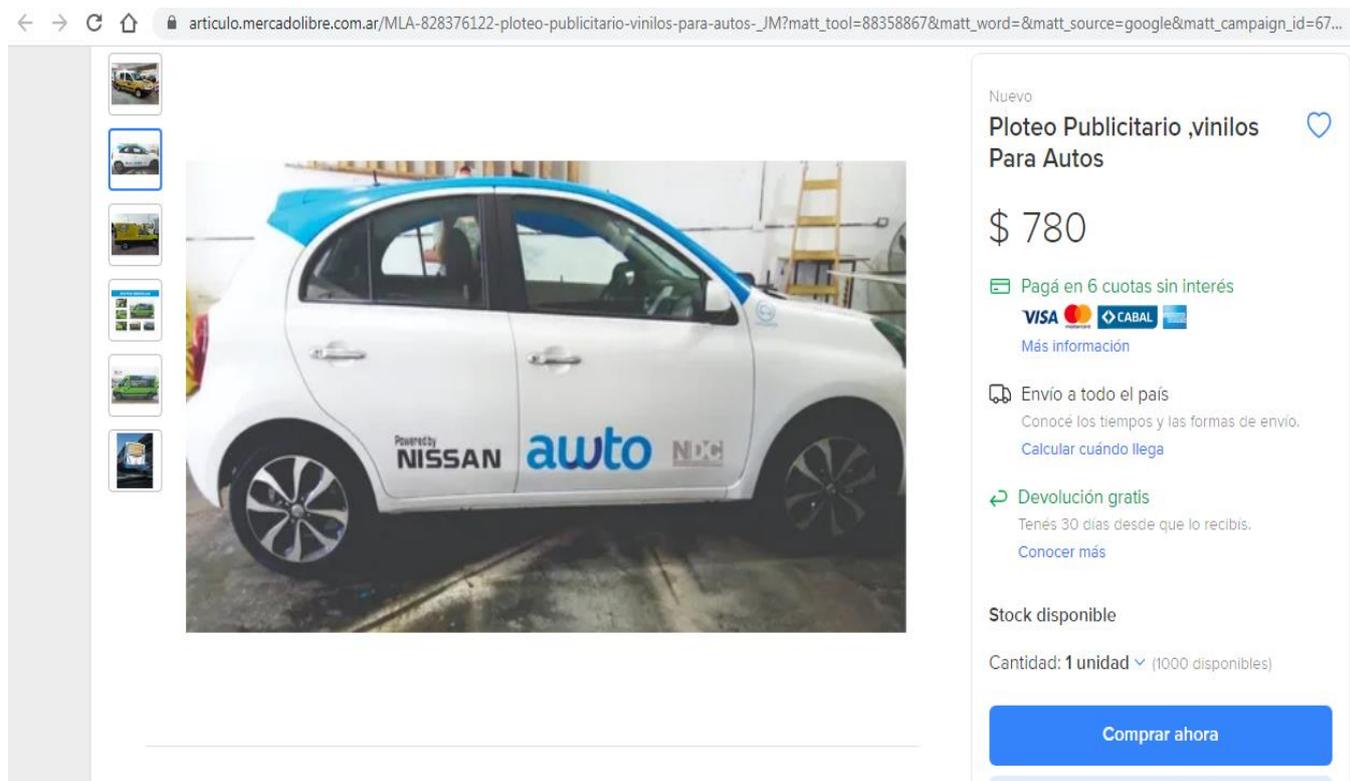
Cantidad	Precio
1000	<b>\$1.500,00 +IVA</b>
	<a href="#" style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; text-decoration: none;">COMPRAR</a>
2500	<b>\$2.400,00 +IVA</b>
	<a href="#" style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; text-decoration: none;">COMPRAR</a>
5000	<b>\$3.150,00 +IVA</b>
	<a href="#" style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; text-decoration: none;">COMPRAR</a>
10000	<b>\$5.847,00 +IVA</b>
	<a href="#" style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px; text-decoration: none;">COMPRAR</a>

https://www.imprimime.com.ar/folletos/folletos-flyers#tab-advice

Recuperado de: <https://www.imprimime.com.ar/folletos/folletos-flyers>

### Anexo 4:

Precio estimado de ploteado publicitario para cada uno de los vehículos de Redolfi.



articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828376122-ploteo-publicitario-vinilos-para-autos-\_JM?matt\_tool=88358867&matt\_word=&matt\_source=google&matt\_campaign\_id=67...

Nuevo

**Ploteo Publicitario ,vinilos Para Autos**

\$ 780

Pagá en 6 cuotas sin interés

VISA   

Más información

Envío a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

Calcular cuándo llega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibis.

Conocer más

Stock disponible

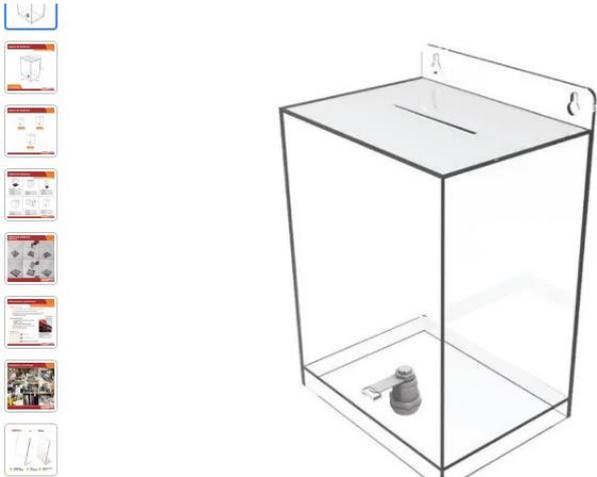
Cantidad: 1 unidad (1000 disponibles)

**Comprar ahora**

Recuperado de: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828376122-ploteo-publicitario-vinilos-para-autos-\\_JM?matt\\_tool=88358867&matt\\_word=&matt\\_source=google&matt\\_campaign\\_id=6740543643&matt\\_ad\\_group\\_id=79411093156&matt\\_match\\_type=&matt\\_network=u&matt\\_device=c&matt\\_creative=388469007532&matt\\_keyword=&matt\\_ad\\_position=&matt\\_ad\\_type=&matt\\_merchant\\_id=210470442&matt\\_product\\_id=MLA828376122&matt\\_product\\_partition\\_id=420985601641&matt\\_target\\_id=pla-420985601641&gclid=Cj0KCQjwlvT8BRDeARIsAACRFiXEjSasJss8HvRU12Omvi1y1SSYDzriTIMk59oh8xRI74B9fgHKDMMaAiP2EALw\\_wcB](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-828376122-ploteo-publicitario-vinilos-para-autos-_JM?matt_tool=88358867&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=6740543643&matt_ad_group_id=79411093156&matt_match_type=&matt_network=u&matt_device=c&matt_creative=388469007532&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=&matt_merchant_id=210470442&matt_product_id=MLA828376122&matt_product_partition_id=420985601641&matt_target_id=pla-420985601641&gclid=Cj0KCQjwlvT8BRDeARIsAACRFiXEjSasJss8HvRU12Omvi1y1SSYDzriTIMk59oh8xRI74B9fgHKDMMaAiP2EALw_wcB)

## Anexo 5:

Precio del Buzón Acrílico para realizar las sugerencias



Nuevo | 8 vendidos

**Urnas Buzón Acrílico**  
**Letratec UI-161222**  
**Sugerencias**

**\$ 3.209**

Pagá en hasta 12 cuotas  
**VISA** **MARCA** **CABAL** **MAESTRO**  
[Más información](#)

Envío gratis a todo el país  
 Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

Disponibles **2 días** después de tu compra

Cantidad: **1 unidad** (492 disponibles)

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-770915297-urnas-buzon-acrilico-letratec-ul-161222-sugerencias-\\_JM?matt\\_tool=27861415&matt\\_word=&matt\\_source=google&matt\\_campaign\\_id=11617319756&matt\\_ad\\_group\\_id=113657536952&matt\\_match\\_type=&matt\\_network=g&matt\\_device=c&matt\\_creative=479788986892&matt\\_keyword=&matt\\_ad\\_position=&matt\\_ad\\_type=pla&matt\\_merchant\\_id=276392485&matt\\_product\\_id=MLA770915297&matt\\_product\\_partition\\_id=420985601641&matt\\_target\\_id=pla-420985601641&gclid=CjwKCAiAzNj9BRBDEiwAPsL0d087ytti6FXvl8DDjTAh6w1E4j4HEbNwB5zhGZk01wFSQ2f3bbA9YRoCKpYQAvD\\_BwE](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-770915297-urnas-buzon-acrilico-letratec-ul-161222-sugerencias-_JM?matt_tool=27861415&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=11617319756&matt_ad_group_id=113657536952&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=479788986892&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=276392485&matt_product_id=MLA770915297&matt_product_partition_id=420985601641&matt_target_id=pla-420985601641&gclid=CjwKCAiAzNj9BRBDEiwAPsL0d087ytti6FXvl8DDjTAh6w1E4j4HEbNwB5zhGZk01wFSQ2f3bbA9YRoCKpYQAvD_BwE)

### Anexo 6:

Costo del rubro de alimentos saludables, estas estimaciones se realizaron en base a la información brindada por la empresa Redolfi en donde se observa que el costo de las ventas es de un 45% respecto a las ventas realizadas, observando los precios de la nueva línea de productos saludables se estima que sus costos de venta rondarían el 30% de sus ventas, se pretende lograr en el año 2021 el 40% de las ventas de alimentos saludables propuesto y en el año 2022 el 60% restante, en el siguiente cuadro se muestra cuantitativamente el resultado expuesto.

<b>Ventas para el año 2021</b>	<b>Ventas para el año 2022</b>	<b>Total de las ventas</b>	
32.268.393,95	48.402.590,93	80.670.984.89	

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Costos</b>
<b>2021</b>	32.268.393,95	30%	9.680518.18
<b>2022</b>	48.402.590,93	30%	14.520.777.28

También se establece que la inversión para adquirir la mercadería de alimentos saludables el primer mes sea de 1.500.000 y el resto de meses sea dividido en montos iguales lo que resta de costos.

Los nuevos productos a incorporar son:

- ✓ alimentos para celíacos/diabéticos.
- ✓ Cereales, legumbres y harinas.
- ✓ Especies y verduras deshidratadas.
- ✓ Frutos secos y desecados.
- ✓ Hierbas aromáticas.
- ✓ Yerba mate, té e infusiones.

Se aconseja trabajar con la dietética mayorista “la granja del centro” la cual brinda una gran variedad de productos y precios. Los cuales se pueden evidenciar en la página:  
[https://lagranjadelcentro.com.ar/productos.php?id\\_cat=2](https://lagranjadelcentro.com.ar/productos.php?id_cat=2)

## Anexo 7:

## Flujo de Fondos

Para los dos primeros años

Concepto	Año 0	Año 2021	Año 2022
<b>INVERSION</b>	-25.052.984,93		
<b>Ingresos</b>			
Ventas de almacén, cigarrillos y golosinas		463.858.163,10	533.436.887,56
Ventas de alimentos saludables		32.268.393,95	48.402.590,93
Total de ventas		496.126.557,05	581.839.478,49
<b>Egresos</b>			
Costo de venta de almacén, cigarrillos y golosinas.		208.736.173,40	240.046.599,40
Costos de venta de alimentos saludables.		9.680.518,18	14.520.777,28
Total costo de venta		218.416.691,58	254.567.376,68
<b>Utilidad Bruta</b>		277.709.865,47	327.272.101,81
<b>Gastos</b>			
Administración		10.208.710,67	11.229.581,73
Honorarios especialista de CRM		300.036	300.036
Software de CRM		115.725,9	96.406,8
Comercialización		13.168.124,89	13.826.531,13
Publicidad folletos		7.074,87	
Ploteado autos		29.200	
Buzón de sugerencias		3.209	
Total Gastos		23.832.081,33	25.452.555,66
<b>Amortización - depreciación</b>			
Maquinaria y herramientas		2.098.695,40	2.098.695,40
Rodado		2.519.912,28	2.519.912,28
Inmuebles		850.671,00	850.671,00
Total de amortización - depreciación		5.469.278,68	5.469.278,68
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		248.408.505,46	296.350.267,47
<b>Impuesto a las ganancias</b>	35%	86.942.976,91	103.722.593,61
<b>Utilidad después de impuesto</b>		161.465.528,55	192.627.673,86
<b>Amortización – depreciación</b>		5.469.278,68	5.469.278,68
<b>Utilidad neta</b>		166.934.807,23	198.096.952,54

**Cok** **10%**

	Año 0	Año 1	Año 2
<b>Inversión</b>	25.052.984,93		
<b>Flujo de caja</b>	-25.052.984,93	166.934.807,23	198.096.952,54

**VAN** 290.422.420,44

**TIR** 669%

Los valores utilizados en este flujo de caja son los facilitados por la empresa Redolfi, lo primero que se realizó fue un balance de los años 2019 – 2020 en base a los resultados del 2018 donde se muestra un aumento en las ventas del 15% cada año lo cual se realizó en los años 2019, 2021 y 2022 siendo optimistas se pretenden seguir aumentando y además subirlas en un 20 % más con la incorporación de una nueva línea de productos. Ya que en el año 2020 se estimó que el incremento solo fue de un 10% como resultado de un año con una gran crisis en donde las ventas bajaron notablemente y muchos negocios cerraron.

Los costos de ventas se incrementan en un 45% respecto a las ventas cada año, los gastos de administración en un 10% y los gastos de comercialización en un 5 %. Todas estas estimaciones se realizaron como se dijo anteriormente en base a la información que nos facilitó la empresa Redolfi.

Desglosado el año 2021 por mes.

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
<b>Ingreso</b>							
<b>Ventas</b>	0	968.051,81	968.051,81	968.051,81	968.051,81	1.129.393,78	
<b>Total ventas</b>	0	968.051,81	968.051,81	968.051,81	968.051,81	1.129.393,78	
<b>Egresos</b>							
<b>Costos de venta</b>	1.500.000	743.683,47	743.683,47	743.683,47	743.683,47	743.683,47	
<b>Honorarios especialista de CRM</b>	25.003	25.003	25.003	25.003	25.003	25.003	
<b>Software de CRM</b>	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	
<b>Publicidad folletos</b>	7.074,87						
<b>Ploteado autos</b>	29.200						
<b>Buzón de sugerencias</b>	3.209						
<b>Total de egresos</b>	1.574.130,77	778.330,37	778.330,37	778.330,37	778.330,37	778.330,37	
<b>Flujo neto de efectivo final.</b>	-1.574.130,77	189.721,44	189.721,44	189.721,44	189.721,44	351.063,41	

<b>Concepto</b>	<b>Jul</b>	<b>Agos</b>	<b>Sep.</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
<b>Ingreso</b>							
<b>Ventas</b>	1.129.393,78	1.129.393,78	1.290.735,75	1.290.735,75	1.452.077,72	1.613.419,69	
<b>Total ventas</b>	1.129.393,78	1.129.393,78	1.290.735,75	1.290.735,75	1.452.077,72	1.613.419,69	
<b>Egresos</b>							
<b>Costos de venta</b>	743.683,47	743.683,47	743.683,47	743.683,47	743.683,47	743.683,47	
<b>Honorarios especialista de CRM</b>	25.003	25.003	25.003	25.003	25.003	25.003	
<b>Software de CRM</b>	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	9.643,9	
<b>Publicidad folletos</b>							
<b>Ploteado autos</b>							
<b>Buzón de sugerencias</b>							
<b>Total de egresos</b>	778.330,37	778.330,37	778.330,37	778.330,37	778.330,37	778.330,37	
<b>Flujo neto de efectivo final.</b>	351.063,41	351.063,41	512.405,38	512.405,38	673.747,35	835.089,32	