

11 OCTUBRE, 2020



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

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

Universidad Siglo 21

Nicanor Gómez Ingaramo

DNI:41349323

Legajo: ADM04845

Tutora: Rinero, Sofia

Córdoba, Argentina

Resumen

El presente trabajo final de grado se basa en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., que se desenvuelve en la industria alimenticia en la distribución y venta al por mayor de productos varios. En el marco de la crisis sanitaria mundial y la situación económica que compete a nuestro país actualmente, se propone realizar un modelo de planificación estratégica aprovechando la posición que la empresa posee en el mercado junto con la trayectoria y experiencia que la misma tiene en el rubro donde se desenvuelve.

La propuesta consta de utilizar una estrategia de penetración de mercados. Para ello se propone crear un canal de ventas online, y a su vez utilizar un software de Inbound Marketing para lograr aumentar las ventas de manera significativa y consecuentemente obtener una mayor rentabilidad.

Palabras claves: Automatización de Marketing - Inbound Marketing - Penetración de mercados - Rentabilidad - Estrategias - Planificación Estratégica – Mercado B2B

Abstract

This bachelor's degree final project is based upon the A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. company, which operates in the distribution of wholesale products within the food-processing industry. In the context of the ongoing global health crisis and the current economic affairs of our country, a model of strategic planning is put forth, while taking advantage of the company's position in the market alongside its track record and its expertise in the field wherein it functions. The proposal consists of applying a market penetration strategy. Hence, the creation of an online sales channel and the utilization of an Inbound Marketing software are proposed in an attempt to significantly increase sales and, consequently, profitability.

Key words: Marketing automation, Inbound Marketing, market penetration, profitability, strategies, strategic planning, B2B market.

Índice:

Introducción	5
Análisis de la situación.....	8
<i>Macroentorno.....</i>	<i>8</i>
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>8</i>
Factor Político.....	8
Factor Económico	8
Factor Sociocultural.....	9
Factor Tecnológico	10
Factor Ecológico	10
Factor Legal	11
<i>Microentorno.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	<i>12</i>
Poder de negociación con los clientes	12
Poder de negociación con los proveedores	12
Amenaza de nuevos competidores entrantes	13
Amenaza de nuevos productos sustitutos	14
Rivalidad entre competidores	14
Análisis de Mercado.....	15
Análisis interno.....	16
<i>Análisis de la Cadena de Valor.....</i>	<i>16</i>
<i>Actividades primarias.....</i>	<i>16</i>
Logística Interna	16
Operaciones.....	17
Logística Externa	17
Mercadotecnia y ventas.....	18
Servicio Postventa.....	18
<i>Actividades Secundarias (o De Apoyo)</i>	<i>19</i>
Infraestructura	19
Administración de Recursos Humanos	19
Desarrollo Tecnológico.....	20

Abastecimiento	20
Marco Teórico	21
<i>Planificación Estratégica</i>	21
<i>Estrategia de Mercado: Penetración de Mercado</i>	22
<i>Estrategia Funcional: Efectos Aprendizaje</i>	22
<i>Metodología Inbound Marketing</i>	23
Diagnóstico	24
Plan de implementación	26
<i>Visión:</i>	26
<i>Misión:</i>	26
<i>Valores:</i>	27
<i>Objetivo general:</i>	27
<i>Objetivos Específicos:</i>	28
<i>Planes de acción:</i>	31
<i>Diagrama de GANTT:</i>	33
<i>Presupuesto:</i>	34
<i>Flujo de Caja</i>	35
<i>Retorno sobre la Inversión (ROI)</i>	37
<i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	37
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales	38
Anexo	39
<i>Anexo 1:</i>	39
<i>Anexo 2:</i>	40
<i>Anexo 3:</i>	41
<i>Anexo 4:</i>	42
<i>Anexo 5:</i>	43
<i>Anexo 6:</i>	43
<i>Anexo 7:</i>	44
Bibliografía	45

Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis integral de la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con el fin de mejorar la rentabilidad de esta a través de la realización de una planificación estratégica, focalizándose en la gestión de recursos humanos y la comunicación organizacional.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una organización que se encarga de la distribución y la venta al por mayor de una gran variedad de productos (entre ellos se pueden destacar productos alimenticios, bebidas, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros) logrando abastecer a cientos de farmacias, supermercados, confiterías, etc. La compañía tiene una antigüedad de 60 años aproximadamente, y actualmente posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital, Río Cuarto y James Craik. Este último es el epicentro de operaciones de la empresa debido a su ubicación estratégica, en el departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba, ya que allí se encuentra la ruta nacional N.º 9 que conecta Capital Federal con el norte del país.

Actualmente, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. consta con una cartera de varios proveedores, entre ellos se pueden destacar grandes empresas como Massalín Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak. De manera que la misma no solo cubre casi la totalidad del territorio de la Provincia de Córdoba, sino que también logro expandir sus fronteras a otras provincias como el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Para ello, la organización está conformada con una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; con un personal de 135 empleados aproximadamente.

En cuanto a su estructura organizacional, la empresa cuenta con dos organigramas. Sin embargo, se hará hincapié en el segundo, debido a que en este se puede observar la estructura interna de la organización y como esta sectorizada en distintos departamentos. En primer lugar, se observa que la toma de decisiones esta centralizada en la Gerencia General, la cual coordina Contadores, Asesores Legales e Higiene y Seguridad. Además, se subdivide en dos grandes departamentos, el de Ventas (conformado por el gerente de ventas, vendedores, supervisor de

vendedores varios), y el área de Finanzas (compuesta por el Gerente de Administración y Finanzas, donde se desempeñan puestos como las cobranzas, facturación, bancos y formación de precios). A su vez la empresa cuenta con una subárea liderada por el Jefe de Deposito y Logística, donde se desempeñan actividades como distribución, control de stock, picking y mantenimiento.

No obstante, se puede destacar en el organigrama como la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos para el manejo de 135 empleados aproximadamente. Esto conlleva a que las actividades que debería realizar este departamento sean realizadas por la Administración, que actualmente desempeña la liquidación de sueldos únicamente. Por lo que se omiten actividades como el proceso de selección de empleados, debido a que cuando hay una necesidad en un área, se reciben los curriculums vitae correspondientes, el responsable del área lo evalúa y luego la gerencia decide si lo contrata. Además, no se realizan actividades clave como la inducción, socialización, capacitación en la contratación de un nuevo empleado. Esto provoca que la empresa tenga cierto margen de error en las actividades realizadas por el nuevo personal, debido a que este se incorpora aprendiendo mientras trabaja.

Por otra parte, cabe destacar que la empresa en general tiene una buena relación con sus empleados, y les brinda oportunidades laborales a aquellas personas que viven en los alrededores de sus instalaciones. Además, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene como cultura empresarial mantener una baja rotación de personal para priorizar la confianza en el ámbito de trabajo. Es así como generaron un sistema de promoción interna, que implica ir ascendiendo en responsabilidades a medida que mayor antigüedad vaya teniendo el empleado en su cargo, basándose en el criterio de la confianza. Este sistema le sirvió a la empresa para mantener una cultura organizacional fuerte y un ámbito de trabajo ameno. Sin embargo, la empresa no tiene una correcta medición de ambos, debido a que se han realizado encuestas en el año 2005 pero no se han registrado los resultados por lo que no tienen certeza de que estén cumpliendo con sus expectativas en este aspecto. A su vez, el método de promoción interna utilizado por la organización no es del todo acertado, dado que la empresa ya ha reportado un caso en el que han tenido varios problemas con empleados que ascendieron en el área de Depósitos. Algunos empleados lograron el ascenso a un nuevo puesto como choferes, pero no tenían mucho conocimiento al respecto, por lo que tuvieron que volver atrás en la decisión. Este error se podría haber evitado con una correcta capacitación o reintroducción en el nuevo puesto laboral y con una comunicación interna efectiva en la organización.

Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de marketing ni con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Sus únicos esfuerzos de MKT son mediante el patrocinio de eventos y equipos deportivos, una fan page de Facebook y recomendación boca en boca. A su vez, AJR no cuenta con un servicio de Post Venta, por lo que la comunicación con el cliente finaliza una vez que se entrega el pedido. Esto supone para la organización no solo un riesgo por la pérdida de algún cliente, sino que también un costo de oportunidad ya que no posee una medición certera de los esfuerzos de MKT que está llevando a cabo.

Estas falencias llevaron a que el objetivo del trabajo sea definir una planificación estratégica que le permita a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L incrementar su rentabilidad, mediante un aumento significativo en las ventas y una disminución del margen de error en los puestos laborales. Es por ello que, a través de esta herramienta, se llevara a cabo una estrategia de negocio enfocada en la “penetración de mercados” que permita a la empresa ampliar su participación en el mercado, incrementando la fidelización y la venta cruzada en una base de datos. Para ello, se implementará una técnica de Inbound Marketing, utilizando un software all-in-one, que permite la “Automatización de Marketing” para mercados B2B (negocio a negocio). A su vez, en segundo plano se utilizará la estrategia funcional de “efectos aprendizaje”. Para así, crear un método de reinducción y capacitación eficiente que permita la especialización de los empleados en sus respectivos puestos, disminuyendo el error humano y capacitándolos para la utilización de esta nueva herramienta de Marketing.

Existen varios casos de éxito de la estrategia de penetración de mercados, llevada a cabo con la técnica de Inbound Marketing. Entre ellos se puede destacar el caso de Insights, una empresa que se desenvuelve en un mercado B2B, ayudando a empresas a desarrollar el máximo potencial de sus empleados. En Insights, todas las tareas, desde las actualizaciones en redes sociales hasta las campañas de correo electrónico, se hacían manualmente. No había ningún tipo de integración y era prácticamente imposible demostrar el retorno de la inversión (ROI). La solución evidente era implementar una plataforma de automatización del marketing. En dos años, el tráfico de su sitio web aumentó un 562% y los ingresos, un 17.7%. (HubSpot, s.f.)

Análisis de la situación

Macroentorno

Análisis PESTEL

Factor Político

Para poder distinguir los factores políticos que influyen a la organización actualmente, comenzaremos por mencionar la asunción de Alberto Fernández como presidente de la República a fines del año 2019, precisamente el 10 de diciembre de dicho año.

Luego el 3 de marzo de 2020, Argentina entra en estado de pandemia debido a la aparición de un virus, conocido mundialmente como coronavirus o COVID-19, detectado el 31 de diciembre en Wuhan China. Desde aquel momento pasaron dos meses hasta que el virus llegó a Argentina, luego de generar preocupación y miles de infectados en varios países de Europa, Asia y América. (Soto, 2020) A partir de ese momento los casos comenzaron a aumentar de manera exponencial por lo que el país entra en estado de cuarentena el 20 de marzo del 2020, a lo que el gobierno llamo Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Hasta el día de hoy, varios sectores del país siguen en estado de cuarentena, precisamente Córdoba se encuentra en una fase 4 de la cuarentena que implica tener un 75% de movilidad para la población.

El "aislamiento social, preventivo y obligatorio" decretado hace cinco meses por el gobierno de Alberto Fernández se ha convertido en la cuarentena, sin interrupciones, más larga en el mundo (La Nación, 2020). Esto trajo consigo varios problemas económicos, sociales, y psicológicos en las personas del país. Precisamente nos enfocaremos en los comercios y la industria alimentaria, que según el CAME, el segundo sector con menor descenso fue Alimentos y Bebidas (-14,6%) aunque la disminución es muy importante por lo que significa ese rubro. En el interior del país, la declinación fue más suave, ya que en muchas ciudades los almacenes son más chicos, y en caso de haber supermercados, la gente prioriza mucho comprar en el local de barrio de a cantidades pequeñas. (CAME, 2020)

Factor Económico

A continuación, se analizará primero la caída de la economía a nivel país y luego como esta influye en la industria alimenticia. Para comenzar, es difícil identificar cual es el causante de la caída de la economía argentina debido a que no se puede distinguir tan fácilmente cuanto fue el daño provocado por el aislamiento social, preventivo y obligatorio y cuanto por la pandemia. Sin

embargo, lo que si se tiene certeza es que “Argentina está viviendo una caída económica mayor a la de la crisis del 2001-2002, hasta ahora el peor desastre económico de su historia. El país ya atravesaba casi dos años de recesión y sostenía una deuda impagable cuando Fernández decretó la cuarentena, lo que obligó a cientos de miles de negocios no esenciales a cerrar por meses. [...] Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, más de 42.000 pequeñas y medianas empresas (pymes) han cerrado desde marzo, el doble de las que desaparecieron durante la crisis de 2001/2002.” (La Nacion, 2020)

Por otra parte, la economía del país ya venía en un declive importante aun antes que ocurra lo mencionado en el párrafo anterior. Debido a que, Alberto Fernández asume la presidencia con una deuda pública de más de US\$320.000 millones que se le deben a bonistas, organismos de crédito y agencias del sector público. Por ahora, Argentina ha postergado -o "reperfilado", según la jerga local- el pago de algunos vencimientos, mientras busca reestructurar su deuda y evitar una nueva cesación de pagos (o default). (Smink, 2020)

En cuanto a la industria alimentaria en el país, los autoservicios y los supermercados mayoristas registraron una fuerte caída causada por la pandemia, según un estudio realizado por el INDEC. El trabajo arrojó que el 60,5% de los supermercados consultados y el 35,7% de los autoservicios mayoristas anticiparon que sus ventas cayeron 40% en junio último. Según la encuesta cualitativa del organismo, el 14,3% de los supermercados estimó que el nivel de empleo caerá en julio, mientras que 86,8% pronosticó que no variará y el 22,6% restante que aumentará. Entre los grandes centros mayoristas, un 14,3% estimó que se producirán despidos, 78,6% no esperan variaciones en el nivel de empleo, y 7,1% que aumentará en junio. (Telefe Cordoba, 2020)

Factor Sociocultural

La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 trajo consigo varios cambios sociales y en la mentalidad de los consumidores. En primer lugar, los cambios de hábitos en la movilidad de la ciudadanía y la recesión económica producto de la crisis global provocada por el coronavirus reconfiguraron el escenario para el sistema de transporte público. Proponen una “movilidad intermodal” que integre, a las alternativas vigentes, el uso de bicicletas, el traslado a pie, un esquema de pospago de viajes con descuentos y la combinación con coches de menor tamaño. (Villalba, 2020). En Córdoba Carlos Lucca (uno de los autores del informe e integrante del GIPTM) afirma que “Seguramente algunos de los prestadores de servicio de transporte público no se recuperarán del impacto de la pandemia, lo que afectará principalmente a los sectores sociales

de menores ingresos que dependen de manera directa del transporte público para sus desplazamientos” (Villalba, 2020). Esto provocara que una vez que se normalice todo, los trabajadores con menos recursos o que no posean un vehículo, se les complique de gran manera el traslado a su trabajo.

Por otro lado, actualmente se notaron varios cambios en la mentalidad de los consumidores que fueron causados por la pandemia. Para comenzar, El Instituto de Investigación Tecnología de Alimentos lanzó una encuesta para recolectar información sobre los cambios de comportamientos en los consumidores durante la pandemia. En la mayor parte de los hogares encuestados, cerca del 85%, se modificó la modalidad habitual de compra de alimentos por múltiples factores. La inquietud por los alimentos como posibles vehículos del virus se manifestó en un 58 % de los encuestados, encontrándose presente en mayor medida en personas de entre 51 y 60 años, sobre todo en alimentos sin envoltorios como lo son las frutas y las verduras. (Argentina.gov.ar, 2020)

Factor Tecnológico

En lo que respecta con la Tecnología, esta fue una de las que salió más beneficiada con la crisis sanitaria actual. Debido a que, varios trabajadores tuvieron que dejar de asistir físicamente a su labor, para comenzar a realizarlo de manera virtual. Hay varias plataformas que surgieron en los últimos meses que posibilitaron realizar reuniones virtuales a través de teleconferencias o videollamadas, entre ellas podemos destacar aplicaciones como ZOOM, Google Meets, Viber, Skype, entre otras. Esta situación de pandemia permitió que se creen estas plataformas o que las ya existentes logren perfeccionarse. La necesidad de comunicarse con familiares y amigos aumentó, según estimaciones, en un 53 por ciento para realizar videollamadas. También se vio un incremento del home office con el consumo de aplicaciones de video conferencia de cerca del 110%. En otras palabras: se duplicó por el teletrabajo. Y la modalidad de tráfico remoto también intensificó el tráfico de las VPN (red privada virtual) un 31%, de acuerdo a cifras de Telecom. (Juan & Hernan, 2020)

Además, desde el Ente Nacional de Telecomunicaciones ENACOM recomiendan un uso racional de Internet para evitar congestionamientos del servicio debido al crecimiento exponencial que tuvo en el país. (Infobae, 2020)

Factor Ecológico

La crisis sanitaria mundial generada por la aparición del COVID-19, genero un cambio en el medio ambiente que aún no se ha tenido precedentes. “En los últimos 100 años varias crisis han

significado una disminución de las emisiones de CO2 derivadas del uso del petróleo, gas y carbón. Así ocurrió durante la epidemia de gripe española, la Gran Depresión y el fin de la Segunda Guerra Mundial.” (Carlos, 2020)

“La caída más fuerte, sin embargo, la ha causado el coronavirus en pocos meses. Varios análisis del portal especializado Carbon Brief muestran que este año las emisiones de CO2 disminuirán entre un 4% y 8%, lo que representa entre 2.000 y 3.000 millones de toneladas menos de este gas en la atmósfera.” (Carlos, 2020) Esta gran disminución de CO2 en la atmosfera se da principalmente debido a que durante algunos meses se paró (minimizo) el tráfico tanto terrestre como aéreo, en los países y ciudades más importantes del mundo. “Desde febrero, los satélites de la NASA han detectado caídas de entre el 20% y el 30% de las emisiones de dióxido de nitrógeno en algunas regiones de países golpeados fuertemente por el coronavirus, como Italia, China y Estados Unidos. El dióxido de nitrógeno es un gas nocivo emitido por motores de vehículos, plantas de energía y complejos industriales.” (Carlos, 2020)

Factor Legal

El gobierno actual debido a la situación de crisis sanitaria que vivimos actualmente, dicto ciertos decretos que repercuten en la actividad cotidiana de la empresa, y la industria alimenticia. Entre ellos se puede destacar:

ARTÍCULO 3º.- El MINISTERIO DE SEGURIDAD dispondrá controles permanentes en rutas, vías y espacios públicos, accesos y demás lugares estratégicos que determine, en coordinación y en forma concurrente con sus pares de las jurisdicciones provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [...] (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

ARTÍCULO 6º.- Quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación [...]: (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

11. Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.

12. Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios.

ARTÍCULO 8º.- Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, los trabajadores y trabajadoras del sector privado tendrán derecho al goce íntegro de sus ingresos

habituales, en los términos que establecerá la reglamentación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

Microentorno

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

Actualmente en el rubro alimenticio, existen varias empresas que se desenvuelven en el sector mayorista y son las encargadas de la distribución y la venta de productos alimenticios, bebidas, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros. Así es como estas abastecen con este tipo de productos a supermercados, confiterías, bares, restaurantes, quioscos, perfumerías, etc. La gran mayoría de estos clientes son unipersonales o pocos empleados, locales de pocos metros cuadrados, por lo que poseen escasos recursos y tienen un volumen de ventas reducido. Además, no cuentan con un transporte propio para la mercadería ni con el tiempo para llevar a cabo esta tarea. Considerando este aspecto se podría llegar a la conclusión de que los clientes tienen un bajo poder de negociación con respecto al precio y al financiamiento, con distribuidores grandes como AJR.

Sin embargo, en esta industria se encuentra un mercado con altísima competencia. Por ende, si bien los locales no cumplen con la sumatoria de características mencionadas anteriormente, tienen la libertad y facilidad de cambiar de proveedor en cualquier momento. Es por ello, que el cliente a lo mejor no puede negociar un descuento con el proveedor, pero si tiene la capacidad de cambiar a otro miembro de la competencia fácilmente. Por lo que se puede concluir que las organizaciones como A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que se desenvuelven en esta industria, cuentan con un bajo poder de negociación con los clientes.

Poder de negociación con los proveedores

En el rubro alimenticio existen una gran variedad de proveedores. Entre ellas se puede destacar empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak.

En este tipo de industria varias empresas centralizan sus operaciones a una sola ubicación estratégica utilizando la misma como epicentro (como hace AJR con James Craik) . Esto les permite a las organizaciones hacer pedidos de gran volumen por lo que logran conseguir un mejor

precio o un descuento en cantidad. Gracias a este volumen y los descuentos otorgados las empresas pueden obtener un margen de ganancia superior. Esto lleva a que su margen de marcación oscile entre el 10 y el 30 % aproximadamente dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Sin embargo, al ser una industria con tanta competencia, ante un aumento en algún producto por parte del proveedor las empresas están obligadas a aumentar el precio final de su producto o sacrificar un porcentaje de su margen de ganancias. Además, al tener que negociar con grandes empresas, estas seguramente poseen otros distribuidores también o pueden conseguir otro fácilmente, por lo que se puede concluir que el poder de negociación que tienen las empresas con sus proveedores es bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

En referencia a la amenaza de la posible entrada de nuevos competidores a la industria, se puede afirmar que esta es baja. Hay varias razones que llevan a pensar que el mercado es poco atractivo para ingresar actualmente.

En primer lugar, existen grandes compañías con extensa trayectoria, por lo que esto dificulta a la entrada de nuevas empresas o hace poco atractiva la misma. El hecho de que una empresa tenga tantos años en el rubro hace que estas empresas ya hayan generado los contactos suficientes con los proveedores de las mejores marcas, con los clientes, y que ya tengan el sistema funcionando a la perfección. Además, para poder ingresar y competir con una empresa de semejante trayectoria hace falta una gran inversión de dinero. Considerando este último aspecto, esta sería la segunda razón debido a que los márgenes que manejan las distribuidoras hoy en día son relativamente bajos si se quiere mantener un precio competitivo. Por lo que, al realizar una gran inversión, se demoraría bastante tiempo en poder recuperar la misma y empezar a generar ganancias significativas.

En tercer lugar, se considera que el mercado está saturado debido a la gran cantidad de competidores directos que existen en la zona. Por lo que ingresar en este momento no solo debería preocuparse por empresas grandes como AJR, sino que también por otras compañías como Rosental y Micropack.

En cuarto lugar, el rubro alimenticio se caracteriza por tener un mercado muy sensible a la variación de los precios, por lo que un nuevo competidor debería ingresar con precios más bajos que los actuales para poder empezar a competir. Esto es muy complicado, debido a que varias

organizaciones han logrado obtener una economía de escala, por lo que poseen precios muy competitivos.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

En la industria alimenticia existen varias compañías encargadas de la distribución de productos de grandes empresas como se mencionó en apartados anteriores. Esto implica que las empresas brindan un servicio a estas compañías, por lo que su producto sustituto sería que estas compañías proveedoras decidan integrar un nuevo eslabón en su cadena de valor, como podría ser la estrategia de realizar una integración vertical hacia adelante. En otras palabras, ser sus propios distribuidores o tener sus propios puntos de ventas. De esta manera, podrían hacer crecer el negocio o registrar una nueva ventaja competitiva.

No obstante, la inversión necesaria para la distribución de productos, en empresas grandes como Arcor, Kodak, Branca, entre otras, es muy alta. Si bien al ser grandes compañías es factible llevar a cabo un proyecto para integrar este nuevo eslabón, sigue siendo poco atractivo. Por lo que la opción más razonable sería continuar utilizando el método de outsourcing en lo que respecta con la distribución de sus productos. Esta razón es por la cual se considera que la amenaza de nuevos productos sustitutos es baja.

Rivalidad entre competidores

A continuación, se analizarán los competidores de dos actividades claves del rubro alimenticio, donde se desenvuelven AJR y otras compañías. Estas actividades son: la distribución de productos y los autoservicios mayoristas.

En cuanto a la primera actividad, en la industria se encuentran dos grandes competidores, Rosental y Micropack, situados en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. A su vez también se encuentran pequeños competidores, entre ellos podemos destacar Luconi Hnos (Rio Tercero), Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo (Rio Cuarto), Dutto y Vensall Hnos (San Francisco) y Vensall Hnos., Parodi y Zaher (Córdoba), A. J. & J. A. Redolfi S.R.L (Provincia de Córdoba casi en su totalidad).

A su vez, en lo que respecta con la segunda actividad, en este rubro existen varias empresas que compiten de manera directa. Entre ellos podemos destacar a Luconi Hnos (Rio Tercero), Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era (Rio Cuarto), Dutto Hnos (San Francisco) y Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba), y AJR (que posee sucursales en Cordoba, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto).

Se puede destacar como en la industria alimenticia (en referencia a las dos actividades mencionadas anteriormente) existen competidores directos, con similares características entre sí. Es por ello que, si bien AJR es bastante reconocida en la industria, no debe descuidarse.

Análisis de Mercado

Como se mencionó anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encarga de la distribución y la venta al por mayor de productos alimenticios. Es por ello, que se analizaran algunos datos brindados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) sobre la industria alimenticia en la actualidad, precisamente supermercados y autoservicios mayoristas.

En cuanto a los supermercados mayoristas se observa que “las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 78.330,3 millones de pesos, lo que representa un incremento de 43,8% respecto al mismo mes del año anterior” (INDEC, 2020). Además, en comparación con el año pasado, “En junio de 2020, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 74.652.279 miles de pesos, lo que representa un 95,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 39,1% respecto a junio de 2019. Por su parte las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 3.678.006 miles de pesos, lo que representa un 4,7% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 347,6% respecto al mismo mes del año anterior.” (INDEC, 2020) Finalmente, en cuanto a las ventas por grupo de artículos se puede destacar que “En las ventas totales a precios corrientes, durante junio de 2020, los grupos de artículos con los aumentos más significativos respecto al mismo mes del año anterior son: “Electrónicos y artículos para el hogar”, 103,7%; “Verdulería y frutería”, 64,1%; “Almacén”, 47,7% e “Indumentaria, calzado y textiles para el hogar”, 40,0%.” (INDEC, 2020)

Por otro lado, en cuanto a los autoservicios mayoristas “Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior” (INDEC, 2020). Tomando como parámetro el 2019, se puede observar como “En junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.275.223 miles de pesos, lo que representa un 99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de

25,8% respecto al mismo mes del año anterior.” (INDEC, 2020). Para concluir, en cuanto a las ventas por grupo de artículos y jurisdicción “En las ventas totales a precios corrientes, durante junio de 2020, los grupos de artículos con los aumentos más significativos respecto al mismo mes del año anterior son: “Electrónicos y artículos para el hogar”, 190,4%; “Indumentaria, calzado y textiles para el hogar”, 107,8%; “Almacén”, 57,6%; y “Artículos de limpieza y perfumería”, 50,7%.” (INDEC, 2020)

Análisis interno

Análisis de la Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística Interna

El primer paso en la cadena de valor de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, es el abastecimiento de la mercadería. Actualmente, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar para lograr abastecer a todas las sucursales y locales a los cuales distribuye. Este sistema es el encargado de proporcionar un estimativo de compra, teniendo en cuenta el ultimo pedido realizado, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de las compras tiene la posibilidad de modificar este estimativo si es que existe alguna oferta de algún proveedor (por ejemplo, descuento por la compra de un lote mayor), como también modificar el stock mínimo en el caso de que surja el quiebre de stock en alguna línea de producto. Por su parte, las sucursales deben realizar el pedido a través de un teléfono móvil con wifi, con 24 horas de anticipación y cada una de ellas tiene determinado el día y la hora de entrega de la mercadería.

El segundo paso en la logística interna de la empresa consta de la recepción de los pedidos. Este se lleva a cabo una vez que se han realizado los pedidos a cada uno de los proveedores. Una vez que el camión llega al depósito, un miembro del personal es el encargado controlar los productos que se bajen y cotejarlos en una lista. Sin embargo, para este procedimiento no existe ningún tipo de sistema informático (como por ejemplo código de barras), es decir que todo el procedimiento es realizado de manera manual. Finalmente, los productos son almacenados en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. Actualmente, la empresa posee 3 depósitos, uno de ellos destinado a cigarrillos y el resto para guardar camiones de gran porte.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L debería considerar la opción de mejorar y automatizar su sistema de recepción de pedidos, mediante la implementación de un software que ayude a

contabilizar los mismos (como puede ser un lector de código de barras). De esta manera, la organización lograría minimizar el error humano y así lograr un aumento en su rentabilidad.

Operaciones

Las operaciones en la organización son llevadas a cabo de buena manera. Cada departamento cumple con sus tareas para la correcta funcionalidad de la cadena de valor de la compañía. Este correcto funcionamiento permite a la empresa, destacarse frente a la competencia con un tiempo de entrega acotado (de 24 a 48 horas aproximadamente). A su vez, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L tiene un bajo nivel de endeudamiento debido a que la mayoría de sus ventas son de contado, por lo que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. Este manejo de las finanzas es el que le permite a la empresa gozar de una muy buena relación con sus proveedores brindándole así una ventaja competitiva.

Como se puede observar, todas las áreas y departamentos de la empresa cumplen con su tarea de una manera eficaz. Sin embargo, se puede apreciar un desfasaje en cuanto a los recursos humanos de la organización, debido que no existe un departamento que controle el mismo. Esto provoca que el manejo de 132 empleados aproximadamente quede en manos de la Administración, que solo se encarga de liquidar sueldos. Por lo que no existe un proceso de capacitación, inducción o sociabilización para la integración de un empleado a un nuevo puesto de trabajo o la contratación de un nuevo integrante.

Logística Externa

Como se mencionó en apartados anteriores, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. maneja una cartera de 6000 clientes aproximadamente. Para satisfacer esta demanda la empresa tiene una política de venta casi sin restricciones. Esto quiere decir que, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino que solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. A su vez si la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, utiliza la estrategia de venderlos en pack cerrados, continuando con su política basada en precios bajos. Finalmente, para confirmar la venta la empresa le pide órdenes de compra, sobre todo a los clientes grandes. En el caso de ser chico puede bastar con un mail, aunque puede requerírsele señas.

En cuanto a la forma de pago, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no posee planes de financiamiento para sus clientes. Debido a que, el 80% de sus ventas se realizan de contado, y el

restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Mercadotecnia y ventas

Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de marketing ni con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Sus esfuerzos de marketing se basan en su posicionamiento como marca (debido a su larga trayectoria) y en el patrocinio de eventos y equipos deportivos. Centrándose en este último aspecto, la empresa es la encargada de proveerle a los equipos las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Hoy en día, Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Asimismo, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional, demostrando su perfil solidario. Otro dato de interés es que a partir del año 2016, se llevó a cabo un rediseño de la imagen institucional, por lo que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados con el nuevo logo de la marca.

El hecho de no tener una estrategia clara de marketing genera una desventaja competitiva para la organización, debido a que no tiene en claro el alcance ni la efectividad de los esfuerzos de MKT que está realizando. A su vez, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra en un mercado B2B (“Business to Business, o Negocio a Negocio), por lo que debería enfocarse en estrategias de MKT que abarquen a su público objetivo, y no en patrocinar equipos que generalmente tienen mayor llegada al consumidor final.

Servicio Postventa

El circuito de ventas de la empresa comienza con la recepción del pedido (vía mail, llamadas, contacto con potenciales clientes), seguido por una negociación en cuanto a los precios (no hay una política fijada, pues depende si requieren diseño, complejidad de este, etc.). Finalmente, se concluye con la recepción de la orden de compra del cliente y comunicación al departamento de compras, para que ponga en marcha la adquisición de lo necesario para la provisión del servicio/producto.

Como se puede observar, el proceso de ventas finaliza una vez que se entrega el producto y se recibe el pago correspondiente. Por lo que la organización no tiene a nadie encargado del servicio de Post-Venta. El hecho de no mantener un contacto con el cliente una vez finalizada la

venta, no solo impide saber si el cliente estuvo satisfecho con el servicio brindado; sino que también, puede causar que el cliente elija otro proveedor (en el caso de estar descontento), quedándose la empresa sin la posibilidad de remediar el error.

Actividades Secundarias (o De Apoyo)

Infraestructura

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. A su vez, la empresa registra un total de 6 depósitos. Posee el depósito 1 y 2, destinado al almacenamiento de mercadería en general y zona de picking. Seguido por el depósito 3, en el cual se encuentran almacenados los cigarrillos y los vehículos correspondientes para su distribución. Finalmente, en los últimos tres depósitos, dos son destinados al almacenamiento de camiones y utilitarios; y el restante destinado solo mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa. Asimismo, la empresa registra oficinas comerciales, en donde se llevan a cabo las tareas administrativas.

En agosto del año 2003, se dictó la ORDENANZA N.º 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. Por lo que la empresa tiene pensado trasladar sus depósitos e infraestructura a un terrero de 84 hectáreas adquirido en el año 2005.

Administración de Recursos Humanos

Como se mencionó en apartados anteriores, la empresa no posee un departamento de Recursos Humanos. Esto conlleva a que las actividades que debería realizar este departamento sean llevadas a cabo por la Administración, que actualmente desempeña la liquidación de sueldos únicamente. Por lo que se omiten actividades como el proceso de selección de empleados. Además, no se realizan actividades clave como la inducción, socialización, capacitación en la contratación de un nuevo empleado o promoción interna. Esto provoca que la empresa tenga cierto margen de error en las actividades realizadas por el nuevo personal, debido a que este se incorpora aprendiendo mientras trabaja. Además, su política de promociones internas no tiene un estudio previo de las capacidades y aptitudes del empleado sino que se realiza acorde su antigüedad.

El hecho de no tener un área responsable de estas tareas puede implicar para la organización una disminución en su rentabilidad (debido a los errores generados en cada puesto), provocando una desventaja frente a la competencia.

Desarrollo Tecnológico

Actualmente, la organización posee un sistema informático en el primer eslabón de su cadena de valor, es decir para la recepción. Como se mencionó, este sistema determina la cantidad de mercadería que deberá comprar para lograr abastecer a todas las sucursales y locales a los cuales distribuye. Sin embargo, este es el único software que posee la empresa por lo que el resto de las operaciones son llevadas a cabo de forma manual (como es el caso de los depósitos que no poseen código de barras). Esto genera un costo de oportunidad para la organización siendo que, si lograra automatizar ciertos procesos con un software, ahorraría tiempo y recursos, generando una nueva ventaja competitiva.

Por otro lado, la compañía tampoco tiene un software para almacenar la información de sus clientes, ni una página de internet para promover sus productos y servicios (solo una fan page en Facebook). Por lo que se puede concluir, que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra bastante desactualizada tecnológicamente, y con un poco de inversión en tecnología podría generar varias ventajas competitivas.

Abastecimiento

El circuito de abastecimiento de la organización comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras, sobre la venta que acaba de realizar. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras. Luego, se comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor. Una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con Administración. Un dato alarmante para la empresa es que carece de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que no permiten consultar su evolución o estado.

Así mismo, la empresa tiene una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo con las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock. Sin embargo, la organización no cuenta con un sistema de inventarios, ni llevan una planilla que contabilice las existencias.

Marco Teórico

A continuación, se definirán ciertos conceptos relevantes que permiten una mayor comprensión del objetivo de este informe. Entre ellos podemos destacar: Planificación Estratégica, Estrategia Genérica de AJR, Estrategia de Mercado: Penetración de Mercado, Estrategia Funcional: Efectos Aprendizaje, Metodología Inbound Marketing.

Planificación Estratégica

En primer lugar, se comenzará por definir lo que es la Planificación Estratégica. Como se describe en el libro “Manual práctico de planeación estratégica” existen varias definiciones que explican este concepto.

Fuentes y Luna (2011, p.4) la conciben como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. A su vez Suarez y Altahoma (2009, p.12) la definen como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles” (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019)

El proceso de planeación estratégica consta de ciertos pasos para su realización. En el paso 1, cada ronda o ciclo del proceso de planeación comienza con la declaración de la misión y las metas corporativas principales. Esta declaración es seguida por la base del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y elección estratégica. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización. (Hill & Jones, 2011, pág. 12)

Los planes estratégicos generados por el proceso de planeación por lo general contemplan un periodo de uno a cinco años, durante el cual el plan se actualiza o se extiende cada año. En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual retroalimentan el proceso presupuestario para el año siguiente, de manera que la planeación estratégica se emplea para determinar la asignación de recursos dentro de la organización. (Hill & Jones, 2011, pág. 12)

Por otro lado, la estrategia genérica que rige en la organización actualmente es enfocada en la Diferenciación del Producto. Una empresa que adopta un modelo de negocio de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto. (Hill & Jones, 2011, pág. 161)

Estrategia de Mercado: Penetración de Mercado

Un aspecto de suma relevancia de la estrategia de producto y mercado en las industrias maduras, es el uso de la competencia no basada en el precio para manejar la rivalidad dentro de una industria. (Hill & Jones, 2011, pág. 197). Para ello, existen 4 estrategias competitivas no basadas en el precio: penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado y proliferación de productos. Nos centraremos en la primera estrategia de “penetración de mercado”, debido a que es la que se llevara a cabo en este informe.

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. (Hill & Jones, 2011, pág. 197). La misma se la puede definir como la “estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.” (Kotler & Armstrong, 2001)

La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. En una industria madura, la publicidad se orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales. (Hill & Jones, 2011, pág. 197)

Estrategia Funcional: Efectos Aprendizaje.

Los efectos del aprendizaje son los ahorros en los costos que provienen del aprendizaje sobre la marcha. Por ejemplo, el trabajo se aprende por la repetición de la mejor forma de realizar una tarea. Por tanto, la productividad laboral aumenta con el paso del tiempo y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente de realizar una tarea en particular. Aunque los efectos del aprendizaje suelen asociarse con el proceso de manufactura, hay

motivos suficientes para creer que son igualmente importantes en las industrias de servicios. (Hill & Jones, 2011, pág. 110)

Es por ello, que para emplear esta estrategia y disminuir el error humano el método de reinducción o capacitación es esencial ya que “es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos [...], los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto” (Alfredo, 2005)

Metodología Inbound Marketing

El Inbound Marketing es una estrategia que se basa en acompañar al posible cliente con contenidos interesantes desde los primeros pasos de la toma de decisión. Es decir, se diferencia del marketing tradicional en que aporta contenido de valor al consumidor, por lo que es este quien se acerca a nuestra marca en busca de información, consejos, o simplemente, entretenimiento. (Naranjo, 2020)

Existen varias razones por las cuales las empresas deciden pasar del marketing tradicional al Inbound Marketing entre ellas podemos destacar:

- Porque es muy eficaz. La metodología de Inbound Marketing es muy eficaz en negocios donde los procesos de compra son largos o complejos. Especialmente si implican a varias personas y se prolongan a lo largo del tiempo. Esto suele ocurrir en los negocios entre empresas (B2B). (Naranjo, 2020)
- Porque multiplica los resultados de nuestro equipo de ventas. La metodología de Inbound Marketing aporta tácticas y herramientas a los vendedores para subir sus ratios de ventas obteniendo clientes preparados para comprar y vinculados a nuestra marca y servicios. (Naranjo, 2020)
- Porque es más fácil de entender y aplicar. Aporta modelos y herramientas que facilitan la evaluación, el diagnóstico, y el diseño de planes de acción. (Naranjo, 2020)

Diagnóstico

Luego de haber realizado un análisis interno y externo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se lograron detectar varias falencias que tiene la empresa. Estas se podrían mejorar y hasta eliminar, con la aplicación de una planificación estratégica y la implementación de una estrategia de negocio y una funcional.

Tras haber analizado la industria en las cinco Fuerzas de Porter se lograron percibir ciertas amenazas que tiene la empresa actualmente. En primer lugar, la industria en la que se desenvuelve AJR posee un mercado con una altísima competencia y con similares características entre sus competidores. Por lo que se puede decir que la rivalidad entre competidores en esta industria es alta. A su vez, esto conlleva a que los clientes tengan la libertad y facilidad de elegir entre varias empresas la más conveniente, y cambiar constantemente de proveedor si no cumple con sus requisitos o expectativas. De esta manera, el poder de negociación que la empresa tiene con sus clientes es bajo, por lo que la misma debería llevar a cabo ciertos esfuerzos de marketing y publicidad o una mejora sustancial de sus canales de ventas, para poder destacarse de la competencia y aumentar sus ventas.

Sin embargo, actualmente AJR no cuenta con un departamento de marketing ni con una estrategia clara de publicidad o comunicación. Sino que, sus esfuerzos de marketing se basan en su posicionamiento que tiene como marca debido a su larga trayectoria, y en el patrocinio de eventos y equipos deportivos. A su vez, la empresa se encuentra en un mercado B2B (negocio a negocio), por lo que debería enfocarse en estrategias de MKT que sean efectivas para captar la atención de su público objetivo, y no en el patrocinio de equipos que generalmente tiene una mayor llegada al consumidor final. Esto le genera a la compañía una desventaja competitiva, debido a que al no tener una planificación y estrategia concreta de MKT, se le hace muy difícil a la empresa medir el alcance y la efectividad de los esfuerzos que está realizando.

Así mismo, en el análisis de la cadena de valor de AJR se puede destacar ciertas debilidades que tiene la empresa actualmente. Para comenzar, el proceso de ventas finaliza una vez recibido el pago por parte del cliente. Esto quiere decir, que la empresa no posee un servicio de Post Venta claro y conciso, sino que queda a la espera de que el cliente realice otro pedido en un futuro por cuenta propia. El hecho de no mantener un contacto fluido con el consumidor una vez concretada la venta imposibilita saber si el cliente estuvo satisfecho con su compra. Además, sabiendo que el

poder de negociación con el cliente es bajo en la industria, puede causar que ante una disconformidad con el servicio este elija a otro proveedor fácilmente. Cabe destacar que, a su vez, la empresa se encuentra bastante desactualizada tecnológicamente. Debido a que la misma no cuenta con un software o base de datos donde almacene información de sus clientes, ni una página de internet formal donde pueda promover sus productos o su servicio de distribución (solo una fan page en Facebook).

Por otro lado, es importante destacar que AJR no posee un departamento de Recursos Humanos. Esto conlleva que estas actividades las tenga que llevar a cabo la Administración, que solamente se encarga de la liquidación de sueldos. Por lo que se omiten actividades como la reinducción, capacitación, descripción del puesto laboral, entre otros. El hecho de no tener un área responsable de estas tareas puede implicar para la organización una disminución en su rentabilidad (debido a los errores generados en cada puesto), provocando una desventaja frente a la competencia.

Para lograr solucionar todas estas falencias que posee la empresa actualmente, se llevara a cabo una planificación estratégica implementando una estrategia de negocio de “Penetración de Mercados” y una estrategia funcional de “Efectos Aprendizaje”.

Con respecto a la primera estrategia, se utilizará la metodología de Inbound Marketing que, como se mencionó en el marco teórico, brinda ciertos beneficios que permitirán a la compañía ampliar su participación en el mercado. Logrando así, incrementar el volumen de ventas, la venta cruzada en una base de datos, y la fidelización de los clientes. Esta técnica implica utilizar un software all-in-one que permite la automatización de marketing en la compañía, aumentar el tráfico en las páginas web, convertir leads y demostrar el ROI, con un respaldo de un equipo de asistencia técnica. Por otro lado, en cuanto a la estrategia funcional se buscará especializar a los empleados en sus respectivos puestos, mediante una buena capacitación y un método de reinducción adecuado, que disminuya sustancialmente el error humano en las actividades. A su vez se buscará la capacitación del personal correspondiente para la utilización de esta nueva herramienta de MKT.

Para concluir, mediante la implementación de esta planificación estratégica la empresa no solo lograría resolver todas las amenazas y debilidades mencionadas anteriormente. Sino que también incrementaría sus ventas, minimizaría el error humano en las operaciones, logrando así, una rentabilidad superior a la actual.

Plan de implementación

Para realizar correctamente la planificación estratégica de la empresa, es necesario revisar aspectos claves como la misión, visión y valores de la empresa. Para así, corroborar que estos sean relevantes con la propuesta planteada y que estén formulados de manera adecuada.

Visión:

*“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente y **con carácter vanguardista** a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.*

La visión de la AJR es apropiada para la propuesta planteada, la única modificación que se plantea es agregarle un carácter vanguardista al servicio brindado al cliente. Debido a que en los últimos años la tecnología ha sido el canal de venta mas eficiente y eficaz para llegar al cliente. Por lo que de esta manera, la empresa no solo le brinda un servicio de excelencia, sino que a su vez al llevar acabo la propuesta planteada, lograría un carácter innovador (el cual debe ir actualizando a medida que avanza la tecnología) que lo distingue de la competencia.

Misión:

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

La misión de AJR es acertada parcialmente, debido a que no esta completamente relacionada con la propuesta que se plantea. Ya que al llevar a cabo una estrategia de penetración de mercados la empresa debe aumentar su participación en el mismo constantemente, por lo que debería mencionar la utilización de mejora continua e innovación de sus servicios para no quedar desactualizada. Para ello se plantea la siguiente misión:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Proporcionándoles a nuestros clientes un servicio de excelencia e innovador, mediante la mejora constante del mismo”

Valores:

Los valores que se destacan en AJR son respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y orientación al cliente. Además de estos valores que pregona la empresa se propone agregarle:

- Innovación y creatividad, para lograr mantener en el tiempo la filosofía de mejora continua del servicio
- Adaptabilidad, para adaptarse rápidamente ante cualquier tipo de cambio tanto interno como externo

Objetivo general:

Lograr que la empresa genere una rentabilidad del 5%, para el 31 de diciembre de 2023, mediante la implementación de un canal de venta online.

Justificación:

Redolfi S.R.L es una organización que está bien posicionada en el mercado, con una cartera de clientes extensa, una larga trayectoria y varias ventajas competitivas que mencionamos anteriormente. Es por ello, que se puede esperar que la empresa (con las ventajas que cuenta) pueda aumentar sus utilidades. El objetivo general que se le plantea a AJR es el de aumentar sus utilidades en 15%. Para ello, es necesario reducir los costos innecesarios que posee la compañía y aumentar sus ventas. Con la implementación de un canal de ventas online, se cree que la compañía aumentaría en gran escala sus ventas, el tráfico de usuarios que visitan su página, la conversión de leads, entre otros. A su vez, reduciría varios costos de comercialización los cuales no están siendo medidos, debido a que AJR utiliza un canal de ventas tradicional (telefonía, mails). Por lo que se

dificulta la medición de estos parámetros, y le imposibilita a la empresa saber la efectividad del canal de ventas actual. Por el contrario, al implementar un canal de ventas online con la contratación de un software all-in-one de Automatización de Marketing de HubSpot*, AJR no solo reduciría los gastos de publicidad notablemente, sino que a su vez, aumentaría las ventas y tendría una medición mensual de la efectividad de la plataforma y del ROI de su inversión.

En cuanto al plazo del objetivo, el mismo se extiende hasta el año 2023 debido a que se necesita tiempo para desarrollar la plataforma online, para adaptarse al nuevo software de Marketing, capacitar al personal de ventas y reducir gradualmente los costos innecesarios.

Objetivos Específicos:

- 1- Capacitar a 20 empleados del personal de ventas, para el diseño y utilización de la nueva plataforma de ventas online y marketing, para fines de diciembre del 2021.

Justificación:

La empresa cuenta con una fuerza de ventas compuesta por 35 empleados actualmente. Al crear este nuevo canal de ventas online y tercerizar las actividades de Marketing, la fuerza laboral necesaria para el área de Ventas se reduce notablemente. Es por ello, que se plantea capacitar 20 de los 35 empleados para que se encarguen de la creación y el diseño de la plataforma, y una vez puesta en marcha, del manejo de la misma (recibir pedidos por la nueva plataforma, actualizar precios, cargar nuevas promociones, etc.). El costo de la capacitación para crear y diseñar la nueva plataforma es de \$4.200 pesos por empleado, es decir siendo 20 empleados \$84.000. De esta manera, no se debería contratar un programador, ya que no se necesita de mucho conocimiento para el diseño de la plataforma ya que son plantillas predeterminadas.

Luego con los 15 empleados restantes se destinarían 10 que continúen con la venta telefónica, para aquella gente que por distintas razones continúa utilizando el canal de ventas actual. Por otro lado, los 5 restantes, se los capacitaría para que sean los responsables de manejar la nueva plataforma de marketing (analizar datos, brindar informes a la gerencia de la efectividad de la plataforma, generar contenido para publicar)

El plazo de este objetivo es para fines de diciembre del 2021, debido a que la capacitación es de 2 meses y además una vez desarrollado el nuevo canal de ventas online y la plataforma de marketing, debe haber gente capacitada que los pueda manejar.

- 2- Aumentar el tráfico de usuarios de la página web de la empresa en un 85%, mediante la utilización de un software de marketing digital, para fines de diciembre del año 2021.

Justificación:

Con la contratación del software de Marketing Hub de HubSpot, se espera que AJR pueda aumentar la cantidad de usuarios que visitan su página web y su nuevo canal de ventas online en un 85%. Debido al tamaño que tiene la empresa y su extensa cartera de clientes se contratara el plan Profesional que tiene un costo de 800 dólares mensuales. El mismo incluye, una Automatización de Marketing, posicionamiento de SEO, crean contenido multimedia de la empresa para sus redes sociales y blogs, realiza testeos A/B, controla y evalúa el tráfico de usuarios, entre otros. De esta manera, la compañía estaría tercerizando el Marketing, logrando así, una publicidad más efectiva y de menor costo (debido a que no es necesaria la creación de un departamento de MKT, ya que la plataforma es la encargada de llevar a cabo la totalidad de los esfuerzos de MKT). Esto provocaría que aumente notablemente su presencia en el mercado y la conversión de potenciales usuarios en clientes.

Se estima que el plazo de este objetivo es para fines de diciembre del año 2021, debido a que primero es necesario crear el canal de ventas digital y una vez realizado este paso se contrataría este software de MKT. Asimismo, una vez contratado Marketing Hub es necesario una cierta cantidad de meses hasta que la plataforma comience a generar contenido y opere con normalidad.

- 3- Reducir un 45% los costos de comercialización y telefonía y comunicaciones, mediante la migración de las ventas de los canales actuales (tradicionales) por el nuevo canal de ventas online, para el 31 de diciembre de 2023

Justificación:

Actualmente AJR tiene varios costos que podría optimizar con el uso de la nueva plataforma de ventas y marketing. Los costos de comercialización del año 2018 fueron de \$11.375.121,39 de pesos compuesto por \$ 4.997.968,43 en publicidad y \$6.377.152,96 en comisiones. Por otro lado, en cuanto a los gastos de telefonía y comunicaciones la compañía tiene un monto de \$ 385.099,00 gastados en 2018. En total todos estos costos alcanzan un monto de \$11.760.220,4.

Se estima que la compañía puede reducir este monto en un 45% al migrar la mayor cantidad de clientes posibles al nuevo canal de ventas online. Debido a que, de esta manera reduciría notablemente sus costos de telefonía, se estima que en un 90% es decir \$346.589,1 (dejando un 10% para aquellos clientes que por distintas razones sigan utilizando este medio). Asimismo, al estar contratando el software de Marketing Hub, se estima que la empresa podría reducir sus gastos en publicidad y comisiones en un 45%. Debido a que el software sería el encargado de llevar a cabo todo el marketing de la compañía, por lo que todo esfuerzo de mkt extra que realice la empresa sería innecesario.

Es así como AJR lograría reducir en un 45% sus costos de manera progresiva considerando en un 15% anual. Para ello, la fuerza de ventas debería realizar llamados, enviar mails, publicitar en su página actual y fanpage el uso de esta nueva plataforma, para que los clientes comiencen a utilizarla y lograr ahorrar todos los costos mencionados anteriormente. A su vez, se contratará un empleado administrativo que junto al Gerente de Finanzas serán los encargados de realizar estrategias, controlar, y llevar a cabo la reducción de estos gastos.

El plazo de este objetivo es para el 31 de diciembre de 2023, debido a que es necesario disminuir estos costos de manera progresiva para no generar un gran impacto en los empleados al reducir sus comisiones por ventas. A su vez se necesita que el nuevo canal de ventas este en pleno funcionamiento, para lograr reducir las telefonías y comunicaciones. En cuanto a la reducción de los gastos de publicidad, es necesario que el software de Marketing Hub este trabajando con normalidad.

Planes de acción:

Objetivo 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Selección del personal que se va a capacitar	04/01/2021	01/02/2021	Gerente de ventas	Ventas	-	-	-
Capacitación para el diseño de la tienda online	02/02/2021	30/04/2021	UTN.BA (Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires)		-	-	\$84.000 (precio sin inflación) *ver anexo 1
Desarrollo y diseño de la tienda online	30/04/2021	28/06/2021	Personal de ventas (20 empleados)	Ventas	-	-	-
Puesta en marcha de la nueva página web	28/06/2021	02/08/2021	Tienda Nube	-	-	-	\$1.999/por mes (precio sin inflación) *ver anexo 2
Cargar datos de los productos a la nueva tienda online: - Precio - Cantidad - Tipo de producto - Descuentos	02/08/2021	29/10/2021	20 miembros del personal de ventas	Ventas	-	-	-
Reubicación del personal de ventas	01/11/2021	10/12/2021	Gerente de ventas	Ventas	-	-	-

Objetivo 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Contratar el servicio de Marketing Hub	02/08/2021	06/08/2021	HubSpot	-	-	-	U\$800/por mes

							*ver anexo 3
Capacitación del personal para el uso de este software	09/08/2021	03/09/2021	HubSpot	-	-	-	Gratuita *ver anexo 4
Puesta en marcha del software	06/09/2021	10/09/2021	Personal de ventas	Ventas	-	-	-
Realizar controles para corroborar el cumplimiento del objetivo y la efectividad de la plataforma en cuanto al tráfico de usuarios.	27/09/2021	03/12/2021	Personal de ventas	Ventas	-	-	-

Objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Migrar clientes al nuevo canal de ventas, explicando las ventajas de este y forma de uso.	02/05/2022	16/12/2022	Personal de ventas	Ventas	-	-	-
Eficientizar gastos de publicidad de manera progresiva y control, con la contratación de un nuevo empleado administrativo	04/01/2021	31/12/2023	Gerente de finanzas y empleado administrativo	Finanzas / Administración	-	-	- Sueldo del Gerente de Finanzas (por 2 horas al día por año) (\$1.006.740) -Sueldo empleado admin. anual (\$498.000)
Crear un manual de procedimiento o video explicativo para que el cliente sepa cómo utilizar la plataforma	04/04/2022	15/04/2022	Personal de ventas y empleado administrativo	Ventas	-	-	-
Controlar la reducción de los costos de telefonía	04/01/2021	31/12/2023	Gerente de Finanzas y empleado Administrativo	Finanzas	-	-	-

Presupuesto:

Presupuesto Plan de Mejora		
Objetivo 1 y 2	Costo	
Capacitación para el diseño de la tienda online	\$ Arg.	118.440 *ver anexo 1
Puesta en marcha de la nueva página web y mantenimiento (periodo de 3 años)	\$ Arg.	139.757 *ver anexo 2
Contratar el servicio de Marketing Hub (Dólar a 86, por periodo de 3 años)	\$ Arg.	2.462.400 *ver anexo 3
Sueldo personal de ventas (considerando 2 horas por día en capacitación por un periodo de 2 meses)	\$ Arg.	533.318,1 *ver anexo 5
Total Plan de Acción	\$ Arg.	3.253.915,1
Objetivo 3	Costo	
Sueldo Gerente de finanzas, (por 2 horas diarias por un periodo de 3 años teniendo en cuenta la inflación correspondiente)	\$ Arg.	4.160.850 *ver anexo 6
Sueldo Empleado Administrativo anual (por un periodo de 3 años)	\$ Arg.	\$2.901.408 *ver anexo 7
Total Plan de Acción	\$ Arg.	\$7.062.258
Presupuesto Final Planes de Acción	\$ Arg.	\$10.316.173

Flujo de Caja

A continuación, se presentarán dos imágenes (Imagen 1 y 2) que muestran el flujo de caja proyectado de AJR, en el cual se pueden apreciar los ingresos y costos estimativos generados por los planes de acción que se planean llevar a cabo en este proyecto.

Imagen 1:

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: AJR				
	2020 (base)	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 318.857.648	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Plan de acción 1	-		\$ 30.347.277	\$ 52.075.927
Plan de acción 2	-	\$ 2.487.287	\$ 3.357.837	\$ 4.432.345
TOTAL DE INGRESOS	\$ 318.857.648	\$ 452.076.570	\$ 640.650.646	\$ 857.676.374
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 147.429.627	\$ 207.875.775	\$ 289.736.479	\$ 382.452.152
Gastos de Comercialización y Telefonía	\$ 11.760.220	\$ 16.581.911	\$ 22.385.580	\$ 29.548.965
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955	\$ 10.814.637	\$ 16.117.124	\$ 21.274.604
Gastos Financieros	\$ 39.496.697	\$ 55.690.343	\$ 76.699.327	\$ 101.243.112
Otros costos de venta	\$ 102.083.695	\$ 143.938.010	\$ 194.316.314	\$ 256.497.534
Otros Egresos	\$ 885.858	\$ 1.249.060	\$ 1.686.231	\$ 2.225.825
Plan de acción 1		\$ 1.506.381	\$ 866.461	\$ 881.073
Plan de acción 2		\$ 1.708.920	\$ 2.307.042	\$ 3.045.295
TOTAL DE EGRESOS	\$ 309.326.054	\$ 439.365.037	\$ 604.114.557	\$ 797.168.559
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.531.594	\$ 12.711.533	\$ 36.536.089	\$ 60.507.815
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.336.058	\$ 4.449.037	\$ 12.787.631	\$ 21.177.735
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6.195.536	\$ 8.262.496	\$ 23.748.458	\$ 39.330.080

(Fuente: Elaboración propia)

Imagen 2:

Plan de Accion 1:		2021	2022	2023
Capacitar 20 empleados		118440		
Puesta en Marcha Pagina WEB		33823,08	45661,16	60272,73
Plataforma de MKT Hub (dolares)		820800	820800	820800
Sueldo del personal de ventas		533318,1		
Plan de Accion 2		2021	2022	2023
Eficientizar gradualmente gastos de comercializacion		12%	12%	12%
Sueldo del Gerente de finanzas por 2 horas por dia anuales		1.006.740	1.359.099	1.794.011
Sueldo de Empleado Administrativo anual		702.180	947.943	1.251.285

(Fuente: Elaboracion propia)

Para el correcto entendimiento del flujo de fondos, cabe aclarar que se utilizaron ciertos valores como la tasa de inflación REM para los años 2021, 2022, 2023. Como también, el impuesto a las ganancias del 35%, la tasa de referencia LELIQ del 54% (se utilizará más adelante en el apartado del VAN y TIR), y la cotización del Dólar Oficial. Todos estos valores se pueden apreciar en la Imagen 3 que presentaremos a continuación:

Imagen 3:

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia LELIQ	54%							
Dólar oficial hoy 16/11/2020	85,5							

(Fuente: Elaboración propia)

Finalmente, la rentabilidad que generaría el proyecto de inversión no es suficiente como para lograr cumplir el objetivo general, pero si se aproxima lo suficiente. En la imagen que presentaremos a continuación, se puede observar la rentabilidad que generan las acciones realizadas en el flujo de caja proyectado.

Imagen 4:

Rentabilidad 2023	4,59%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	2,64%

(Fuente: Elaboración Propia)

Retorno sobre la Inversión (ROI)

Imagen 5:

ROI	
Beneficios	92.700.672
Costos	10.315.173
ROI	799%

(Fuente: Elaboración Propia)

El ROI es el valor económico generado como resultado de distintas acciones realizadas (Planes de Acción). Este indicador se obtiene calculando $((\text{Beneficios} - \text{Costos de la Inversión}) / \text{Costos de la inversión}) \times 100$. Luego de realizar este cálculo, se obtuvo un ROI de 799%. Este valor implica que por cada peso que la empresa invierta obtendrá una ganancia superior a su inversión de 7,99 pesos.

Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Imagen 6:

Inversión a realizar	-10.315.173
Flujo del período 1	6.195.536
Flujo del período 2	8.262.496
Flujo del período 3	23.748.458
Flujo del período 4	39.330.080
VAN	6.939.534
TIR	102%

El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) son unos de indicadores mas conocidos a la hora de determinar la viabilidad de un proyecto.

El VAN de este proyecto es de \$6.939.534 como se puede observar en la imagen. Este resultado se obtiene utilizando la fórmula de VNA de Excel, la tasa LELIQ del 54%, los flujos de cada periodo y la inversión a realizar. Al haber obtenido un resultado positivo, es decir mayor a 0, es conveniente que realicemos la inversión.

La TIR esta dado por el interés que hace que el VAN sea 0. Este indicador brinda un valor de 102% como se puede apreciar en la imagen, lo que implica que al ser mayor a la tasa LELIQ

de 54% el proyecto es rentable. En el caso que exista una inflación superior a 102%, el proyecto no sería rentable.

Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

A lo largo de este informe se detalló una posible solución a las problemáticas que la empresa presenta actualmente y los pasos a seguir para lograr llevar a cabo esta propuesta de mejora. Se estima que, si la empresa decide realizar este proyecto de inversión, no solo obtendrá beneficios altísimos aumentando así su rentabilidad, sino que también desarrollaría una ventaja competitiva frente a la competencia en cuanto al desarrollo tecnológico.

Se entiende que la inversión a realizar es alta, sobre todo por la situación en la que se encuentra el mundo y particularmente nuestro país con el escenario de la crisis sanitaria actual. De igual manera, los indicadores VAN, TIR y ROI aseguran un muy buen pronóstico en cuanto a los beneficios y a la rentabilidad que la empresa lograría si decidiera llevar a cabo la plataforma online y el software de Marketing.

Cabe destacar que no se ha logrado cumplir con el objetivo general planteado, el cual terminó siendo levemente inferior al propuesto. Sin embargo, se considera que la rentabilidad del proyecto y los beneficios que brinda son altamente positivos como para que la empresa considere seriamente la realización de este.

Si bien esta propuesta de inversión soluciona una de las problemáticas que posee actualmente AJR, la empresa no debe ignorar el hecho de que está bastante desactualizada tecnológicamente. Existen áreas como la de Logística y Depósitos o Inventarios, que no poseen un software para contabilizar el inventario o un sistema de código de barras, sino que la mayoría de sus operaciones se realizan de manera manual. Esto genera un costo de oportunidad para la organización siendo que, si lograra automatizar ciertos procesos con un software, ahorraría tiempo y recursos, generando una nueva ventaja competitiva.

Actualmente, es de vital importancia estar inmersos en la tecnología y aprovechar todas las facilidades que esta brinda en el mundo empresarial. Debido a que, es muy probable que una

organización que no se adapte a los cambios tecnológicos o no este constantemente actualizándose, termine perdiendo participación en el mercado hasta quedar fuera del mismo.

Anexo

Anexo I:

CURSO ONLINE

Desarrollo Web Mobile

Adquiere los conocimientos necesarios para la creación de sitios web funcionales y adaptables a distintos dispositivos con este curso online

Modalidad: A distancia
Duración: 2 meses

Objetivo general

Que los participantes logren adquirir los conocimientos necesarios para la creación de sitios web funcionales y adaptables a distintos dispositivos.

Objetivos específicos

Que los participantes logren

- Profundizar las funcionalidades de HTML5 y CSS3
- Crear sitios web multiple plataforma optimizados que garanticen un alto rendimiento.
- Aplicar framework de frontend para desarrollo responsive

Destinatarios

El curso está dirigido a diseñadores web, gráficos, audiovisuales, y multimediales, así como también a programadores web y afines a los entornos digitales que requieran dominar el diseño web responsive.

PRECIO PARA ARGENTINA

4200 Pesos Argentinos

25% de Descuento Socio del Club del Graduado

PRECIO PARA OTROS PAÍSES

137 Dólares Estadounidenses

DURACIÓN: **2 MESES**

MODALIDAD: **A DISTANCIA**

El valor de \$118.440, proviene de los siguientes cálculos:

$$\$4.200 \times 20 \text{ (cant de empleados)} = \$84.000,$$

A este monto se lo multiplica por la tasa de inflación REM del año 2021 que es de 41%, por lo que $\$84.000 \times 41\% = \118.440 .

Anexo 2:

Plus

Obtené madurez para vender más y posicionar tu marca

\$ 1,999 /mes

1% costo por transacción

- > Diseño 100% flexible
- > Soporte vía WhatsApp a partir del primer pago

[Probar 30 días gratis](#)

	Full	Plus	Avanzado
Productos, visitas y ventas ilimitados	✓	✓	✓
Diseños personalizables	✓	✓	✓
Integración con medios de pago	✓	✓	✓
Integración con medios de envío	✓	✓	✓
Gestión de productos y manejo de stock	✓	✓	✓
Configuración de dominio propio	✓	✓	✓
Seguimiento de estadísticas con Google Analytics	✓	✓	✓
Configuración de códigos de tracking y conversión	✓	✓	✓
Hosting en Amazon y certificado SSL incluido	✓	✓	✓
Aplicación de Tiendanube para Android y iOS	✓	✓	✓
Carritos abandonados	✓	✓	✓
Configuración de puntos de entrega	✓	✓	✓
Carga y actualización masiva de los textos de productos	✓	✓	✓
Teclado Nube	✓	✓	✓
Soporte via email	✓	✓	✓
Promociones 2x1 y 3x2	✓	✓	✓
Cupones de descuento	✓	✓	✓
Personalización del SEO	✓	✓	✓
Estadísticas avanzadas de tu negocio	✓	✓	✓
Instagram shopping, Facebook Store y Google Shopping	✓	✓	✓
Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript)	×	✓	✓
Soporte via Whatsapp a partir del primer pago	×	✓	✓
Múltiples idiomas y monedas	×	×	✓

El valor de \$139.757, proviene de los siguientes cálculos:


$$\$1.999 \times 12 \text{ (meses)} = \$23.988 \times 41\% \text{ (tasa REM del año 2021)} = \$33823,08$$

$$\$1.999 \times 12 \text{ (meses)} = \$23.988 \times 35\% \text{ (tasa REM del año 2022)} = \$45661,16$$

$$\$1.999 \times 12 \text{ (meses)} = \$23.988 \times 32\% \text{ (tasa REM del año 2023)} = \$60272,73$$

$$\text{Por lo que: } \$33823,08 + \$45661,16 + \$60272,73 = \$139.757$$




Anexo 3:



Marketing Hub™

Everything you need to capture leads and turn them into customers.

NEW: Only pay for marketing contacts. Enjoy transparent pricing by choosing the contacts you pay to market to (and store up to 1 million non-marketing contacts for free). [Learn more](#) ✕

<div style="text-align: center;">  <p>Starter</p> <p>Starts at 1,000 marketing contacts ↗</p> <p>Starts at \$66 \$45/mo billed at \$660 \$540/yr</p> <p> Pay Monthly Commit monthly Pay Upfront. SAVE 10% Commit annually </p> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center; border-radius: 5px;">Buy now</p> </div> <p>Free tools plus:</p> <p>ATTRACT AUDIENCE ATTENTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Landing pages ✓ Ad management ✓ Live chat ✓ Conversational bots 	<div style="text-align: center;">  <p>Professional</p> <p>Starts at 2,000 marketing contacts ↗</p> <p>Starts at \$800 \$800/mo billed at \$10,680 \$9,600/yr</p> <p> Pay Monthly Commit annually Pay Upfront. SAVE 10% Commit annually </p> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center; border-radius: 5px;">Talk to Sales</p> </div> <p>Starter plus:</p> <p>AUTOMATE & PERSONALIZE YOUR MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing automation ✓ Multi-language content ✓ Smart content & reporting 	<div style="text-align: center;">  <p>Enterprise</p> <p>Starts at 10,000 marketing contacts ↗</p> <p>Starts at \$3,200/mo billed at \$38,400/yr</p> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center; border-radius: 5px;">Talk to Sales</p> </div> <p>Professional plus:</p> <p>MANAGE YOUR TEAMS & BRANDS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Single sign-on ✓ Partitioning ✓ Hierarchical teams ✓ User roles
--	--	--

Starter plus:

AUTOMATE & PERSONALIZE YOUR MARKETING

- ✓ Marketing automation
- ✓ Multi-language content
- ✓ Smart content & reporting
- ✓ Contact and company scoring

GET FOUND ONLINE

- ✓ Blog
- ✓ SEO recommendations & optimizations
- ✓ Social media

OPTIMIZE CONVERSION RATES

- ✓ ABM tools
- ✓ A/B testing
- ✓ Ads optimization events
- ✓ Video hosting & management

BUILD CUSTOM REPORTS

- ✓ Website traffic analytics
- ✓ Salesforce integration
- ✓ Calculated properties
- ✓ Campaign reporting
- ✓ Custom reporting

[See all features](#)

El valor de \$2.462.400, proviene de los siguientes cálculos:

$$U\$800 \times 36 \text{ (meses)} = U\$ 28.800$$

A ese monto se lo transforma al tipo de cambio oficial del día de la fecha 18/11/2020 según el Banco Nación a \$85,5:

$$U\$ 28.800 \times 85,5 = \$2.462.400 \text{ (este monto puede variar conforme a la variación del dólar a fin de cada mes)}$$

Anexo 4:

Se recomienda a los empleados realizar todos estos cursos gratuitos para lograr obtener un manejo efectivo y eficiente de la plataforma.

The image displays a collection of 16 course cards arranged in two rows of four. Each card features a colorful header with an icon and a 'POPULAR' or 'NEW' badge. Below the header, the course title, number of lessons, and duration are listed. A 'Start certification' or 'Start course' button is located at the bottom of each card.

Course Title	Lessons	Duration	Badge
Social Media Marketing Certification Course	8 lessons	4:09 hours	POPULAR
Inbound	6 lessons	1:54 hours	POPULAR
Inbound Marketing	7 lessons	4:12 hours	POPULAR
Content Marketing	12 lessons	6:20 hours	POPULAR
Service Hub Software	6 lessons	1:42 hours	NEW
HubSpot Sales Software	3 lessons	1:08 hours	POPULAR
HubSpot Marketing Software	14 lessons	3:27 hours	POPULAR
Learn an Introduction to Ecommerce Marketing	4 lessons	34 minutes	NEW

Anexo 5:

El Sueldo personal de ventas de un monto de \$533.318,1 se obtuvo considerando el sueldo equivalente a 2 horas por día que los empleados deben estar en la capacitación por un periodo de 2 meses. Para ello se consideró un sueldo de \$37.823,98 (*) y al mismo se le realizaron los siguientes cálculos:

$$\$37.823,98 / 20 \text{ (días hábiles del mes aprox.)} = \$1.891,19 \text{ (monto por día)}$$

$$\$1.891,19 / 8 \text{ (horas laborables)} = \$236,4 \text{ (monto por hora)}$$

$$\$236,4 \times 2 \text{ (horas)} = \$472,8$$

$$\$472,8 \times 40 \text{ (días hábiles de dos meses)} = \$18.912$$

$$\$18.912 \times 20 \text{ (empleados)} = \$378.240$$

$$\$378.240 \times 41\% \text{ (tasa inflación REM)} = \$533.318,1$$

(*) Esta información proviene del vendedor categoría C del sitio web: <https://estudiowls.com.ar/escala-salarial-sueldo-minimo-personal-ventas-vendedores>

Anexo 6:

El Sueldo del Gerente de Finanzas de un monto de \$4.160.850 se obtuvo considerando el sueldo equivalente a 2 horas por día que el empleado debe estar en la capacitación por un periodo de 3 años. Para ello se consideró un sueldo estimativo de \$238.000 (*) y al mismo se le realizaron los siguientes cálculos:

$$\$238.000 / 20 \text{ (días)} = \$11.900 \text{ (el día)}$$

$$\$11.900 / 8 \text{ (horas)} = \$1487,5 \text{ (la hora)}$$

$$\$1487,5 \times 2 \text{ (horas)} = \$2.975 \text{ (2 horas)}$$

$$\$2.975 \times 20 \text{ (días hábiles aprox.)} = \$59.500 \text{ (dos horas por día en un mes)}$$

$$\$59.500 \times 12 \text{ (meses)} = \$714.000 \text{ (sueldo anual por dos horas al día)}$$

$$\$714.000 \times 41\% \text{ (tasa inflac REM 2021)} = \$1.006.740$$

$$\$1.006.740 \times 35\% \text{ (tasa REM 2022)} = \$1.359.099$$

$$\$1.359.099 \times 32\% \text{ (tasa REM 2023)} = \$1.794.011$$

$$\text{Total de los 3 años} = \$1.006.740 + \$1.359.099 + \$1.794.011 = \$4.160.850$$

(*) Esta información proviene del sitio web: <https://www.iproup.com/empleo/17216-jefe-gerente-y-director-de-finanzas-que-sueldo-se-paga>

Anexo 7:

El sueldo del empleado administrativo de un monto de \$2.901.408 por el trabajo de 3 años se obtuvo mediante los siguientes cálculos:

$$\$498.000 \text{ (sueldo anual)} \times 41\% \text{ (tasa REM 2021)} = \$702.180$$

$$\$702.180 \times 35\% \text{ (tasa REM 2022)} = \$947.943$$

$$\$947.943 \times 32\% \text{ (tasa REM 2023)} = \$1.251.284,76$$

$$\text{Monto Total por los 3 años: } \$702.180 + \$947.943 + \$1.251.284,76 = \$2.901.408$$

(*) Esta información se obtuvo del sitio web:
<https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Ministerio-de-Finanzas-de-C%3%B3rdoba-Sueldos-E2735390.htm>

Bibliografía

- Alfredo, B. C. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina, Técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Argentina.gob.ar. (06 de Julio de 2020). Argentina.gob.ar. Obtenido de *Cómo cambian los hábitos en consumo de alimentos*: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/como-cambian-los-habitos-en-consumo-de-alimentos>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (20 de Marzo de 2020). *Legislación y Avisos Oficiales- AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO*. Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- CAME. (02 de Agosto de 2020). *Ventas minoristas pymes - Resultados del mes de julio 2020*. CAME, pág. no específica.
- Carlos, S. (11 de Mayo de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de *Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente*: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>
- DHL . (23 de Febrero de 2018). *DHL INAUGURA UNA CAPACITACIÓN DE INMERSIÓN EN REALIDAD VIRTUAL PARA LOS EMPLEADOS EN CHILE*. Obtenido de DHL: <https://www.dhl.com/cl-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2018/dhl-inaugura-una-capacitacion-de-inmersion-en-realidad-virtual-para-los-empleados-en-chile.html>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Principales Concepciones de la Planeación Estratégica*. En J. J. González Millán, & M. T. Rodríguez Díaz, *Manual práctico de planeación estratégica* (pág. 6). Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Modelo del proceso de planeación estratégica*. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración Estratégica. Un enfoque integral novena edición* (pág. 12). Cengage Learning.
- HubSpot. (s.f.). *Insights transforma su marketing con HubSpot*. Obtenido de HubSpot : <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- INDEC. (24 de Agosto de 2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Obtenido de INDEC : https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- Infobae. (05 de Marzo de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de *Zoom, la app que es éxito económico en medio de la pandemia: vale casi el doble que Twitter y tiene 5 veces más usuarios que el mes pasado*: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/25/zoom-la->

app-que-es-exito-economico-en-medio-de-la-pandemia-vale-casi-el-doble-que-twitter-y-tiene-5-veces-mas-usuarios-que-el-mes-pasado/

- Juan, B., & Hernan, M. (03 de Marzo de 2020). Clarin. Obtenido de 50 Apps para la cuarentena: cómo enfrentar el encierro con el celu: https://www.clarin.com/tecnologia/50-apps-cuarentena-enfrentar-encierro-celu_0_gcZYlhTaP.html
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Creacion de Estrategias de Crecimiento. En P. Kotler, & G. Armstrong, Marketing: Edicion para Latinoamerica (pág. 42). Mexico: Pearson Educacion .
- La Nacion. (22 de Agosto de 2020). La Nacion. Coronavirus en la Argentina: los efectos que está teniendo la cuarentena más larga del mundo sobre los argentinos, pág. no especifica.
- Naranjo, F. (2020). ¿Que es el Inbound Marketing? En F. Naranjo, INBOUND MARKETING 2020 (pág. 4). Observatorio.Digital.
- Smink, V. (20 de Febrero de 2020). Quién es el responsable de la enorme deuda de Argentina (la más grande de América Latina). BBC News Mundo, Argentina, pág. no especifica.
- Soto, H. (09 de Marzo de 2020). Coronavirus en Argentina: cronología del avance de la enfermedad desde su llegada al país y los casos hasta el momento. Diario Clarin, pág. No Especifica.
- Telefe Cordoba. (17 de Julio de 2020). Fuerte caída del consumo en supermercados y mayoristas por la pandemia, según el INDEC. Telefe Cordoba, pág. no especifica.
- Villalba, M. J. (24 de Junio de 2020). Proponen medidas para enfrentar el impacto social y económico de la pandemia en el transporte público de Córdoba. UNCiencia, pág. no especifica.