Universidad Siglo 21

Planificación Estratégica de Redolfi SRL

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

Autor: D´Andrea, Aldana

Legajo: ADM04461

DNI: 40202657

Director TFG: Rinero, Sofía

Río Cuarto, Córdoba 2020.

Índice

Resumen.....3
Introducción 4
Análisis de situación 6
Macro entorno – PESTEL 6
Factor económico 6
Factor tecnológico 6
Factor social 6
Factor político 6
Factor ecológico 6
Factor legal 6
Micro entorno – Modelo de las Cinco fuerzas de Michael Porter 8
Análisis de mercado 8
Análisis de los Procesos Internos 8
Cadena de Valor 9
Organigrama 12
Marco teórico.....13
Conclusiones diagnósticas.....15
Plan de implementación.....17
Conclusión.....23
Referencias.....25
Anexos.....27

Resumen

En los tiempos actuales, toda empresa en general, no puede enfrentar un futuro con improvisación, sino con una adecuada planificación y medición del desempeño de manera que le permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos.

Redolfi SRL, es una empresa que lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y comercializa y distribuye varias marcas a minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. El objetivo que se pretende alcanzar es aumentar su rentabilidad un 30 % para diciembre de 2022, llevándose a cabo su planificación estratégica a partir de la estrategia de crecimiento, denominada desarrollo de mercado. Dicha empresa, determina expandirse con la finalidad de aumentar las ventas y así lograr el objetivo anteriormente mencionado. La planificación estratégica es una herramienta de suma importancia, ya que mediante la cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la misma.

Palabras claves:

Redolfi SRL, estrategia de crecimiento, Planificación estratégica, objetivos.

Introducción

En el siguiente trabajo se hará un reporte de caso de la empresa "A. J & J. A. Redolfi SRL", dicha sociedad se inició cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina, desde el año 1959. En la actualidad dicha empresa se dedica a la venta de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. A través de los años, la cantidad de empleados se ha ido aumentando hasta alcanzar las 140 personas. Luego de un mutuo acuerdo entre ambos fundadores, Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. La misma, lleva 50 años en el sector mayorista, cuenta con autoservicios y distribuidoras ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba Capital. Años después, compraron a la empresa Feres, de la ciudad de Córdoba, la distribución de cigarrillos en localidades tales como, Villa del Rosario, Luque y Calchín. Para seguir expandiéndose, la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Rio Segundo inclusive. En 1993 la empresa sufre un duro golpe tras la pérdida de su sucio fundador Alonso J. Redolfi, donde dos años después, dicha compañía decide seguir con su proceso de expansión, llevándose a cabo la creación de los primeros autoservicios mayoristas en las ciudades de Villa María y Córdoba. Como se dijo anteriormente, la empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en Córdoba, en esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que en el año 2004 se decidió cerrar el supermercado mayorista. Cuenta con 6000 clientes, cubriendo casi toda la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales y posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. También es una compañía con más de 50 años de experiencia en comercialización y distribución de productos. A través de los años, alcanzaron la totalidad de 130 personas y una flota de 73 vehículos distribuidos entre las cinco sucursales.

Redolfi SRL es una empresa que se encuentra en constante crecimiento, conquistando cada año nuevos clientes y mercados. La línea de productos que ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia un producto en particular. Como se dijo anteriormente posee clientes de distintas provincias, es por esto que decide implementar una estrategia corporativa de crecimiento, con el fin de expandirse de manera geográfica (David, 2013). Sostiene muchas ventas y su propósito es seguir expandiéndose aún más. Asimismo, decide ampliar sus operaciones con la finalidad de optimizar sus costos de producción, además de incrementar ganancias y generar estabilidad, buscar alternativas en situaciones críticas. Siempre es importante realizar un análisis previo para

conocer amenazas y oportunidades de dicho mercado. Con el objetivo de anunciar e informar la estrategia mencionada, se aspira usar la Planificación Estratégica.

Con respecto a la estrategia de crecimiento, se puede demostrar que la sociedad Arcor se expandió geográficamente, ya que, es un grupo líder multinacional argentino, y es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Además, cuenta con oficinas comerciales en América, Europa y Asia, y más de 40 plantas de Latinoamérica. Arcor con 63 años de antigüedad, se convirtió en una de las compañías más importantes de la región y en un ejemplo exitoso de expansión internacional (Arcor, 2020).

Otro ejemplo que puede observarse es el de la empresa Amazon, es líder global en el comercio electrónico. Además de ofrecer gran variedad de productos, desde libros o productos electrónicos, hasta raquetas de tenis o diamantes, cuentan con presencia directa en países tales como: Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, España, entre otros, pero igualmente pueden servir a clientes en la mayoría de los países del mundo. Dicha empresa es un gran ejemplo de expansión geográfica, ya que, busca crecer territorialmente y comercialmente con el fin de atraer nuevos clientes (Amazon 2020).

Análisis de situación

Se realizará un análisis situacional para determinar cómo estos aspectos afectan a la empresa Redolfi SRL, observando en primer lugar a su macro entorno, aplicando la herramienta PESTEL. En segundo lugar se llevará a cabo el micro entorno de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter y por último, se hará una evaluación de la situación interna de la empresa utilizando Cadena de Valor.

Macro entorno – PESTEL

Factor económico

Como sostuvo el gobierno actual, la crisis del coronavirus perjudica en gran medida a las pymes, ya que no todas podrán sobrevivir a esta situación. En el caso de las empresas que se dedican al rubro de alimentación, ventas de productos básicos o de primera necesidad continúan trabajando todos los días (Lanzafame, 2020). Se puede observar, en el caso de empresas distribuidoras, las ventas de productos esenciales subieron, pero las de productos no necesarios disminuyeron. En gran medida, varias empresas solo avanzan administrativamente o cumplen con sus clientes de manera online.

Por otro lado, la confederación Argentina de la mediana empresa, asegura que "la actividad económica caerá entre un 1,5% y un 2,5%" (CAME, 2020).

Factor tecnológico

Las empresas pymes, necesitan de sitios web para que sus negocios cada vez sean más reconocidos y crezcan. Google presentó un nuevo sitio "Google Para PyMEs", con el objetivo de trabajar de manera más eficiente. Esto no solo favorece a las empresas, sino que también atrae a muchos clientes, por su comodidad y fácil acceso a la información de manera gratuita. En relación a estos conceptos, la compañía Google ofrece una aplicación denominada "Google Ads." con el fin de atraer a nuevos compradores creando anuncios sencillos (Radio Perfil, 2019).

"Además, se puede acceder a otros productos gratuitos como Google Analytics, crear un canal en Youtube y realizar capacitaciones gratuitas en la plataforma Garage digital" (https://learndigital.withgoogle.com) (Radio Perfil, 2019).

Factor social

La pandemia mundial obliga a las personas a quedarse en sus hogares, por ende no hay el mismo consumo, lo cual genera desempleo porque las pymes no cuentan con los recaudos suficientes para pagarle a sus empleados, por esta misma razón se ven obligados a despedirlos, o bien, reducir sus sueldos.

En este factor se puede apreciar que la tasa de desempleo en Argentina varió un 9,7% en el tercer trimestre de 2019, anotándose en el mismo periodo del año anterior un 9,0% (Cayón, 2020).

Según el (Cayón, 2020): "La tasa de desempleo en el periodo Abril-Junio pasado fue del 10,6%". Entonces, podemos afirmar que, mientras más alta es la tasa de desempleo, baja el poder adquisitivo y por ende el consumo es mucho menor. Cuando finalizó el año 2019 y antes de que comience la paralización económica tras la pandemia del coronavirus, la Argentina contaba con 1,9 millones de desocupados. (Cayón, 2019).

Factor político

La pandemia por el coronavirus generó una crisis a nivel mundial, esto provocó el cierre de actividades que no fuesen esenciales y una gran incertidumbre para el país. El gobierno tras tomar medidas decidió lanzar ayudas para empresas y trabajadores afectados por la crisis producida (Canibe, 2020).
Las medidas más importantes que tomo el gobierno junto al consejo de ministro, han sido "La moratoria de seis meses para las cotizaciones a la Seguridad Social de autónomos y pymes, y por otro lado, la creación de un subsidio extraordinario para los parados que no tienen acceso a la prestación de desempleo" (Vicepresidencia de Derechos Sociales, 2020). Éste subsidio favorecerá a aquellos trabajadores que hayan quedado desempleados durante el periodo de estado de alarma. Si bien, hay empresas que siguen trabajando, el funcionamiento no es rentable llegando al punto de que no les alcanza para seguir de pie y mantener a todos sus empleados. Como beneficio de la compañía se ven obligados a cerrar sus puertas o bien, despedir empleados, disminuir sus sueldos, reducir personal, entre otros (Vicepresidencia de Derechos Sociales, 2020).

Factor ecológico

La protección del medioambiente cada vez está más presente en los negocios. Actualmente existe una herramienta denominada "La Gestión ambiental preventiva", que ayuda a las empresas a que puedan aumentar su productividad, evitar la contaminación y así mismo poder mejorar los procesos y los productos (Nashiro, 2020).
Existe una estrategia "Producción más limpia" (P+L). Como sostuvo el programa de naciones unidas para el medioambiente (PNUMA) se entiende por "Producción más limpia" a "La aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integral a procesos, los productos y los servicios, con el objetivo de reducir riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, incrementar la competitividad de la empresa y garantizar la viabilidad económica" (Nashiro, 2020).

Factor legal

En la ley 27.541, "La organización mundial de la salud" (OMS), "declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia". (Decreto N° 260). El presidente de la nación en acuerdo general de ministros decreta "Aislamiento social preventivo y obligatorio". Artículo 1, decreto 160. (Boletin oficial de la Republica Argentina, 2020).

Micro entorno – Modelo de las Cinco fuerzas de Michael Porter

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

En la actualidad, las empresas con distribución y comercialización de artículos alimenticios cuentan con un gran desarrollo de productos o servicios innovadores, siendo una gran amenaza para las compañías que ya se encuentran dentro del sector (Hill, 2012).
Es importante destacar, que las barreras de entrada son altas porque los costos de logística son muy elevados, por lo tanto, no todas las empresas se encuentran en condiciones de competir.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

Existen grandes empresas posicionadas en el mercado, por lo que hay gran rivalidad entre las mismas.
La competencia es muy alta, sin embargo las empresas continúan comercializando productos de consumo masivo por lo que no cesan en sus ventas, más allá que la misma sea elevada. En la provincia de Córdoba las empresas están ubicadas de manera estratégicamente geográfica donde se encuentran los siguientes competidores: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro, Diarco y Redolfi S.R.L.

Poder de negociación de los compradores:

En las empresas distribuidoras mayoristas, los compradores generalmente son los siguientes: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Los mismos no cuentan con un amplio espacio físico y tampoco disponen de movilidad propia, por lo que no tienen suficiente poder de negociación en la compra pero si se les realiza descuentos por pagos de contado.

Poder de negociación de los proveedores:

Siempre que las empresas cuenten con una gran cantidad de proveedores van a ser más rentables y aún más competitivas. Al ofrecer gran cantidad y variación de productos las empresas pueden brindarles a sus clientes una abundancia de opciones y por lo tanto podrán aumentar sus utilidades. Respecto a los proveedores de las empresas distribuidoras mayoristas, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un gran poder de negociación, sin embargo a medida que aumente la cantidad de productos comprados se aplicarán mayores descuentos.

Productos sustitutos:

Las empresas distribuidoras mayoristas ofrecen productos con características similares, lo cual conlleva a que los clientes sustituyan determinados productos por otros que satisfagan sus necesidades. Debido a ello, los compradores se encuentran constantemente comparando precios de productos de diversas empresas. Por lo tanto, si los precios en ciertos mercados aumentan, los consumidores van a elegir comprarlos en otros, a mejor precio.

Análisis de mercado

Dentro de las empresas mayoristas destacadas anteriormente se encuentra Redolfi SRL, la misma está ubicada en la provincia de Córdoba, que cuenta con 26 departamentos y una población de 1.330.023 habitantes, específicamente en James Craik. Dicha localidad se encuentra en el departamento Tercero Arriba y cuenta con 5326 habitantes (INDEC, 2020). La provincia de Córdoba creció poblacionalmente con respecto a años anteriores, generando una gran ventaja para la empresa, ya que, cuenta con mayor cantidad de clientes y las ventas aumentan notablemente. Redolfi SRL se segmenta de manera geográfica y participa en cuatro departamentos de la provincia de Córdoba: Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, en general son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías, cubriendo casi toda la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso atraviesa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Dicho esto, la empresa busca expandirse geográficamente con el fin de atraer nuevos clientes y mercados, usando la estrategia corporativa de crecimiento. Además de ser una compañía muy reconocida, opta por nuevas alternativas y seguir creciendo aún más. Existen grandes empresas posicionadas en el mercado, lo cual, la competencia es muy elevada. Es importante destacar que, en la provincia de Córdoba, la compañía cuenta con los siguientes competidores: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro, Diarco.

Redolfi SRL, tiende a diferenciarse con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, gracias a que brinda gran cantidad de productos surtidos a precios bajos comparados con los de la competencia, siendo dos aspectos sumamente valorados por los clientes del sector.

Por otro lado, es importante recalcar que, en cuanto a la logística que llevan a cabo es muy costosa pero óptima.

Análisis de los Procesos Internos

Cadena de Valor

Para realizar el análisis interno de Redolfi S.R.L se llevarán a cabo cada una de las actividades de la Cadena de Valor para optimizar las mismas y así obtener un valor diversificado para el producto. Las actividades se clasifican en:

1) Actividades primarias:

- *Logística de entrada*: Aquí se lleva a cabo el ingreso de los productos al mercado. La empresa posee un sistema informativo que determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el último stock. Una vez que los pedidos se han realizado a cada uno de sus proveedores, el camión ingresa hacia el depósito a descargar la mercadería empaquetada, mientras que

un empleado tiene la tarea de controlar los productos con la lista que se le hizo al proveedor de forma manual, ya que no existe un sistema computarizado.

- *Operaciones:* Este punto, hace hincapié en comprar, organizar y revender/distribuir la mercadería. Una vez que se realizó la orden de compra a los proveedores y se recibieron los productos, se lleva a cabo el producto final atendiendo a los requisitos de la orden de compra, es decir, los requisitos del cliente. En caso de que los productos requeridos se encuentren en stock o sean propios de la empresa, sólo se necesita citar a los proveedores para reponer los mismos. La empresa deberá ordenar todos los productos y esperar otros nuevos, ya que trabaja con una gran variedad de artículos.

- *Logística de salida:* La empresa cuenta con un depósito que almacena todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, entre otros.
Cabe destacar que Redolfi SRL, además de tener sus propias sucursales, abastece a otros mercados y mientras más cumplan con las exigencias y preferencias de los consumidores, mayor valor tendrán los productos y por lo tanto la empresa. En este punto, coordinan los pedidos, los distribuyen hacia las sucursales y luego llegan a los clientes, en general: kioscos, farmacias, librerías, entre otros.

- *Marketing y ventas:* En este punto, cuentan con pocos medios de publicidad y comunicación. La empresa utiliza como recursos publicitarios el patrocinamiento en eventos y equipos deportivos, específicamente provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos, son auspiciantes en las radios locales y publican en las infoguías de Rio Cuarto. Además, todos sus vehículos se encuentran identificados con la firma Redolfi.
Finalmente, es importante destacar el valor solidario de dicha empresa, ya que colaboran periódicamente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo.

- *Servicio post venta:* En cuanto al asesoramiento comercial los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local, otorgándoles toda la información que necesiten. Es importante destacar, que en las sucursales tienen un tiempo de entrega de 24 horas y en otras localidades el mismo es aproximadamente de 48 horas.

2) Actividades de soporte:

- *Infraestructura empresarial:* La empresa cuenta con una departamentalización geográfica. Posee sucursales en las ciudades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba donde cada una de ellas posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Es importante destacar que, la sucursal de Córdoba no goza de autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.
La empresa para realizar una mejor distribución y servicio a sus clientes, posee una flota

propia de automóviles, utilitarios pequeños y de mayor tamaño, camiones y montacargas y un plantel de 170 empleados.
Finalmente, en cuanto a la cultura organizacional, Redolfi SRL maneja valores tales como: "Respeto" hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Por otro lado la "Confianza", cumpliendo con lo comprometido, otro de los valores que la empresa lleva a cabo es "Honestidad", ya que se cree en el trabajo y se manejan con sentido de justicia, equidad y transparencia y por último, destacamos el valor "Esfuerzo y Dedicación", comprometiéndose en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

- *Gestión de Recursos Humanos:* La empresa realiza la búsqueda y contratación del personal. Actualmente no cuenta con área de recursos humanos y tampoco tiene un proceso de selección de los empleados. Se reciben curriculums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con la gerencia general. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se hace mediante La Voz Del Interior y otros diarios. Una de las desventajas que sufre la empresa es que muchos empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, es por ello que se producen errores.
Un dato de interés es que en general Redolfi SRL tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

- *Desarrollo de tecnología:* No cuentan con un sistema informatizado para controlar la mercadería cuando ingresa a la empresa. Captan a sus clientes en las redes sociales, mediante las Fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Bussines, de boca a boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Si bien conocen a sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

- *Compras:* La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se deberá comprar, es decir, proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Es importante destacar que, el encargado de compra modificará éste estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte de los proveedores y además, tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo si se llegara a producir un quiebre en alguna línea de producto. A través de la gestión de pedidos se podría prever las fluctuaciones de la demanda y así evitar quiebres de stock.

Organigrama

La empresa Redolfi S.R.L cuenta con una gerencia general, que a su vez se divide en dos áreas. Por un lado, se detecta Gerente de ventas donde se encuentran los vendedores y el supervisor de vendedores varios, mientras que dentro del área de Gerente de Administración y Finanzas podemos destacar subareas como Cobranzas, Facturación, Formación de precios y los bancos. La misma, además cuenta con un Jefe de Deposito y Logística llevándose a cabo la distribución, el control de Stock, Picking y por último el mantenimiento. Es importante destacar que dicha empresa, cuenta con una departamentalización funcional, ya que, agrupa diversos puestos por determinada área. Finalmente, muestra como está formado el centro de distribución que se encuentra ubicado en la cuidad de James Craik, desde allí es donde se controlan y supervisan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Marco Teórico

Planificación estratégica

Una empresa, para que sea sustentable y exitosa debe contar con una adecuada planificación estratégica, la cual permite definir objetivos y las estrategias que se llevaran a cabo y además, pacta determinados puntos a seguir para alcanzar las metas.

Sainz de Vicuña (2017) afirma que:

Cuando se habla de planificación es "decidir lo que se hará en un futuro". La planificación estratégica se entiende como un proceso que parte con la aplicación de "un método para obtener el plan estratégico", y a partir de aquí, con un estilo de dirección, permitiendo a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un ambiente en permanente y veloz cambio.

La planificación es la función administrativa que involucra los objetivos de la organización, las estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para coordinar las actividades laborales. Es importante destacar que, en la planificación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un determinado tiempo, dejando asentado por escrito los mismos para que todos los integrantes de la organización puedan conocerlo. Dicha planificación requiere un gran esfuerzo; Reduce la incertidumbre, insistiendo a que sus gerentes presten atención a su futuro, anticipar los cambios, reflexionar el impacto de los mismos y desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no elimine la incertidumbre, los gerentes están preparados y planean para poder responder eficientemente y correctamente cuando ésta surge. Además, las ineficiencias pueden corregirse y eliminarse siempre y cuando las actividades laborales estén asociadas en función de un plan (Robbins, 2014).

En fin, la planificación es el proceso por medio del cual se obtiene, procesa y analiza toda la información del entorno empresarial con la finalidad de evaluar la situación actual y poder de esta manera tomar decisiones sobre la dirección hacia el futuro (Serna, 2011).

Pacheco, (2012) señala que el proceso estratégico se divide en 5 fases:

- Selección de la misión y principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- Análisis del ambiente competitivo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- Selección de estrategias en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades, contrarrestando las amenazas.
- La implementación de las estrategias.

Estrategia del reporte de caso

A continuación se expresará de manera teórica la estrategia que podrá aplicar la empresa Redolfi SRL, es decir, la estrategia de crecimiento a partir del desarrollo de nuevos mercados.

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, poniendo en marcha nuevas líneas de negocio. Como consecuencia de dicha estrategia, la empresa podría ver un aumento en el monto de sus ingresos, en el número de sus clientes y su participación en el mercado. Dentro de la estrategia anteriormente mencionada se encuentra la estrategia de concentración, la siguiente se enfoca en su principal línea de negocio y busca atender a más mercados, con la finalidad de expandirse geográficamente (Robbins, 2014).

La estrategia de desarrollo de mercado consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos ya existentes. Para que la empresa lleve a cabo dicha estrategia, es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de la misma son: expansión regional, nacional, internacional, venta por canal online o acuerdos con distribuidores, entre otros (Espinosa, 2015).

La empresa se enfoca en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado y conseguir nuevos usuarios para los segmentos actuales, llevando a cabo promociones, variación en los precios y un gran apoyo en la publicidad, (Sainz, 2017).

Aplicaciones actuales

Gallardo (2017): Determina que existen distintas formas de aplicar la estrategia de desarrollo de mercado, podemos mencionar: aplicar nuevos mercados, innovando y creando estos y además, mejorarlos realizando modificaciones en los mismos. El crecimiento de nuevos productos puede llevarse a cabo mediante una expansión geográfica, esto significa comercializar dichos productos por canales de distribución o atender nuevos segmentos de mercados.

Existen alianzas estratégicas mediante empresas que se encuentran posicionadas a nivel mundial, ya que al crear una sociedad entre estas, pueden compartir conocimientos y recursos (Robbins, 2014).

Por último, determinaron que la estrategia de desarrollo de mercados es adecuada implementarla cuando el mercado tenga un potencial de crecimiento positivo y favorezca económicamente a la empresa. De esta manera, los clientes podrán aceptar los cambios o adaptarse a los nuevos mercados que se expandieron.

Conclusiones diagnósticas

La industria de distribuidoras mayoristas de productos alimenticios crece repentinamente y se utiliza continuamente más el desarrollo tecnológico para comercializar sus productos. Cada vez es más elevado el número de mercados de comercialización y distribución de productos que utilizan canales online por la comodidad y satisfacción que generan estos a sus clientes.

Redolfi SRL se encuentra muy bien posicionada a nivel Nacional, ya que, cuenta con más de 50 años de experiencia, atendiendo las necesidades de cada uno de sus clientes de una manera particular y específica para cumplir con sus expectativas y con un gran crecimiento al adoptar el sistema de expansión que se encuentran en diversas provincias del país. Además, la empresa para una óptima distribución y servicio a sus clientes cuenta con todas las comodidades para que los mismos se sientan satisfechos a la hora de recibir sus productos. También, se puede mencionar como la empresa ayuda a sus colaboradores a que se capaciten constantemente hacia la búsqueda de su desarrollo profesional, y que crezcan aún más dentro de la empresa. Estos aspectos pueden verse en su misión que trata de: "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".

A partir de la estrategia corporativa de crecimiento, la empresa podrá crecer geográficamente e incrementar sus ventas. La misma, en la actualidad comercializa sus productos en determinadas provincias, por lo que se puede observar una gran oportunidad de seguir expandiéndose geográficamente y atender a nuevos mercados. Esta opción se incorporará con el fin de aumentar sus ventas y atraer nuevos clientes en diversas partes del país, ofreciéndole a los mismos las distintas opciones que se encuentran disponibles.

Por otro lado, para determinar si esta estrategia sirve para alcanzar una ventaja competitiva se pretende utilizar la planificación estratégica. Así como lo señalan Hausler y Ansoff (2017): "La planificación estratégica es una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas a futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles" (p.63). Además, la planificación es más que una herramienta de gestión que establece el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas; es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y específicamente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. Es por esta razón que la planificación estratégica es una gran herramienta a utilizar para observar impactos positivos y negativos, teniendo en cuenta aspectos internos y externos de la empresa, y así, incrementar el posicionamiento y reconocimiento de la misma. Si bien es cierto que a muchas compañías les cuesta adaptarse a posibles cambios provocados por los avances tecnológicos, ésta no es la única razón por

la que a la empresa le cuesta encontrar y mantener el crecimiento y las fuentes de ingreso. A veces, la mayor amenaza para una compañía es su propio éxito o, peor aún, su competencia. Puede ser complicado captar el contexto de un nuevo mercado, sus complejidades, cambios en las demandas de los clientes y sus limitaciones geográficas a la hora de perfeccionar la ejecución y la aplicación de la misma. Antes, quizás, hacían falta años para adoptar un producto nuevo y su número de usuarios, pero hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías (Internet, redes sociales, móviles) se hace aún más dinámico y la captación de clientes es enorme. En este aspecto, lo que la empresa busca es tratar de captar nuevos clientes, sin modificar el producto, y además, la estrategia de desarrollo de mercado generará éxito cuando, por ejemplo, existan canales de distribución que resulten confiables y de buena calidad, la organización cuente con excesiva cantidad de producción y, también cuando existan mercados nuevos que aún no estén saturados.

En resumen, la empresa escoge esta estrategia con la finalidad de ampliar el nicho empresarial, cuando una compañía cuenta con un producto que desea vender a un nuevo sector de la población, es necesario implementar una estrategia novedosa para venderlo de manera más eficaz.

Plan de implementación

Hoy en día, Redolfi SRL cuenta con una planificación y metas planteadas pero no con planes ni estrategias específicas para implementarlas y alcanzarlas. En cuanto a su estrategia de innovación mencionada anteriormente en el análisis interno no se implementa de manera adecuada o en todos sus aspectos, por ejemplo, con respecto a su gestión en las compras y ventas no cuentan con un sistema informatizado, y los canales tecnológicos que utilizan son mínimos.

Por otra parte, en cuanto a la visión de la empresa se logra reconocer con transparencia a lo que quiere llegar, proponiendo metas posibles de alcanzar y realistas, y su misión y valores se encuentran relacionados de manera eficiente con el movimiento cotidiano de la organización.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Redolfi SRL en un 3% para diciembre del año 2022 rediseñando su Planificación estratégica orientado a una oportunidad de crecimiento de mercado.

Fundamentación

Redolfi SRL actualmente ofrece productos en sucursales dentro de la provincia de Córdoba, y su casa central únicamente está ubicada en James Craik. Es por esta razón, que se intentará ofrecer dichos productos incorporando una nueva sucursal en la provincia de San Luis, expandiendo su oferta geográficamente y atraer potenciales clientes. Por lo que se puede apreciar, el porcentaje planteado a aumentar la rentabilidad en un 30% es razonable y posible de conseguir, y en cuanto al plazo de tiempo en el que se pretende alcanzar este objetivo, el mismo es de tres años, ya que en un principio la empresa deberá perfeccionar contratos con determinadas empresas, para luego poder poner en funcionamiento los nuevos mercados.

Objetivos específicos

1. Potenciar la productividad de los empleados en un 5% para diciembre del año 2021 a través de un plan de desarrollo profesional planificado y del perfeccionamiento de las capacitaciones.
2. Aumentar en un 15% las ventas para diciembre de 2022 mediante una mejor utilización de la omnicanalidad por parte de las sucursales introduciendo la misma cartera de productos que su casa central.
3. Reducir gastos financieros un 20% para diciembre de 2022.

Plan de acción

Objetivo específico 1- Potenciar la productividad y el desarrollo profesional de los empleados.

Para mejorar y optimizar el desarrollo profesional se llevará a cabo una capacitación que hará hincapié en aspectos críticos percibidos en los planes de desarrollo profesional. Ya que el mismo facilita a las personas a concientizarse acerca de sus debilidades, fortalezas, identificar sus objetivos, determinar oportunidades dentro de la empresa y el diseño de un plan de acción para alcanzar dichos objetivos.

Descripción	***Tiempo***		***Recursos humanos***	***Área responsable***	***Físicos***	***Terceros***	***Economico Financiero***
	Inicio	***Fin***					
13. Realizar búsqueda de asesores en RRHH	01/12/2020	31/02/2021	Gestión de RRHH	Gestión de RRHH	Computadora/Celular	Universidad siglo 21	-
14. Contratar servicio de asesoría en RRHH	01/03/2021	31/05/2021	Adm. Financiera	Dirección General	Computadora/Celular	Empresa de asesoría	$41.442 por mes
15. Elaborar un plan profesional	02/04/2021	31/05/2021	Asesor de RRHH	Gestión de RRHH	Computadora/Celular	-	
16. Enviar vía Email dichos planes y exigir cumplimiento	02/06/2021	31/07/2021	Gestión de RRHH	Adm. RRHH	Computadora Celular (Correo Elect.)	Gmail	Servicio por Internet $1450 por mes
17. Llevar a cabo capacitaciones sobre gestión de ventas	01/01/2021	31/12/2021	Gestión de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Oficina de trabajo/Computadora	Compañía u instituto de capacitación	$19.350 el año completo
18. Obtener respuestas de las capacitaciones realizadas	02/10/2021	30/11/2021	Gestión de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Computadora	-	-
19. Realizar mejoras con respecto a las capacitaciones recibidas.	01/12/2021	31/12/2021	Gestión de RRHH/ Asesor de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Puestos de trabajo	-	-

Objetivo específico 2- Incremento de la rentabilidad a partir de un aumento en el número de ventas.

Este objetivo beneficiará a las ventas y la rentabilidad de la empresa. Se llevarán a cabo por áreas financieras, gerencia general y el área administrativa. Es importante destacar que, el área de recursos humanos influirá en el proceso de selección de nuevos colaboradores que se dediquen desde la casa central, ya sea en puesto de diseño, distribución o comercialización.

Descripción	***Tiempo***		***Recursos humanos***	***Área responsable***	***Físicos***	***Terceros***	***Económico financiero***
	Inicio	***Fin***					
1. Búsqueda de empresas de comercialización y distribución para crear convenios.	01/01/2020	31/03/2020	Adm. Financiera	Dirección General	Computadora Celular Oficina	-	Servicio de internet $1450 por mes
2. Crear posibles convenios en las provincias franquiciadas	01/04/2020	30/06/2020	Adm. Financiera	Dirección General	Computadora Celular Oficina	Empresas de distribución y comercialización	-
3. Realizar estadísticas mensuales en casa central sobre ventas.	01/07/2020	31/12/2020	Gerente de ventas	Gestión de ventas/Gestión comercial	Computadora Celular Oficina	-	-
4. Abrir inscripciones para puestos de diseño y promoción y en ventas de Prod. Propios.	02/08/2020	31/08/2020	Gestión de RRHH	Adm. RRHH	Redes sociales (Linkedin)	Universidad Siglo 21	Servicio de internet $1450 por mes

5. Buscar personal para los puestos anteriormente mencionados	01/09/2020	30/09/2020	Gestión de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Computadora	(Linkedin) Universidad siglo 21	Servicio de internet $1450 por mes
6. Comprar 4 computadoras para nuevo personal	01/09/2020	30/09/2020	Dirección ejecutiva	Dirección General	Computadora	Garbarino Fravega Musimundo	Notebook $159.996
7. Buscar personal en diseño y promoción y en ventas	01/10/2020	31/12/2021	Gestión de RRHH/ Asesor de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Oficina/computadora	(Linkedin) Universidad siglo 21	Diseñador gráfico $30.697 por mes
8. Fijar precios de acuerdo a productos para penetrar mercados.	01/10/2020	31/10/2020	Gerencia de producción	Gestión de producción	Computadora Celular	-	-
9. Hacer publicidad en las ventas	02/02/2021	31/12/2021	Diseño y promoción	Gestión de Producción	Computadora (Redes sociales)	Facebook, instagram, twitter	Servicio de internet $1450 por mes
10. Realizar ofertas en redes sociales de determinados productos.	02/02/2021	28/02/2021	Diseño y promoción	Gestión de producción	Computadora (Redes sociales)	Facebook, instagram, twitter	Servicio de internet $1450 por mes
11. Realizar estadísticas de ventas mensuales de productos (Casa central y sucursales).	01/07/2021	31/09/2021	Gestión Adm. De clientes; vtas de productos propios.	Gestión de producción, Administración.	Computadora Oficinas	-	-
12. Repetir las ofertas	15/10/2021	31/12/2021	Diseño y promoción	Gestión de producción	Computadora (Redes sociales)	Facebook, instagram, twitter	Servicio de internet $1450 por mes

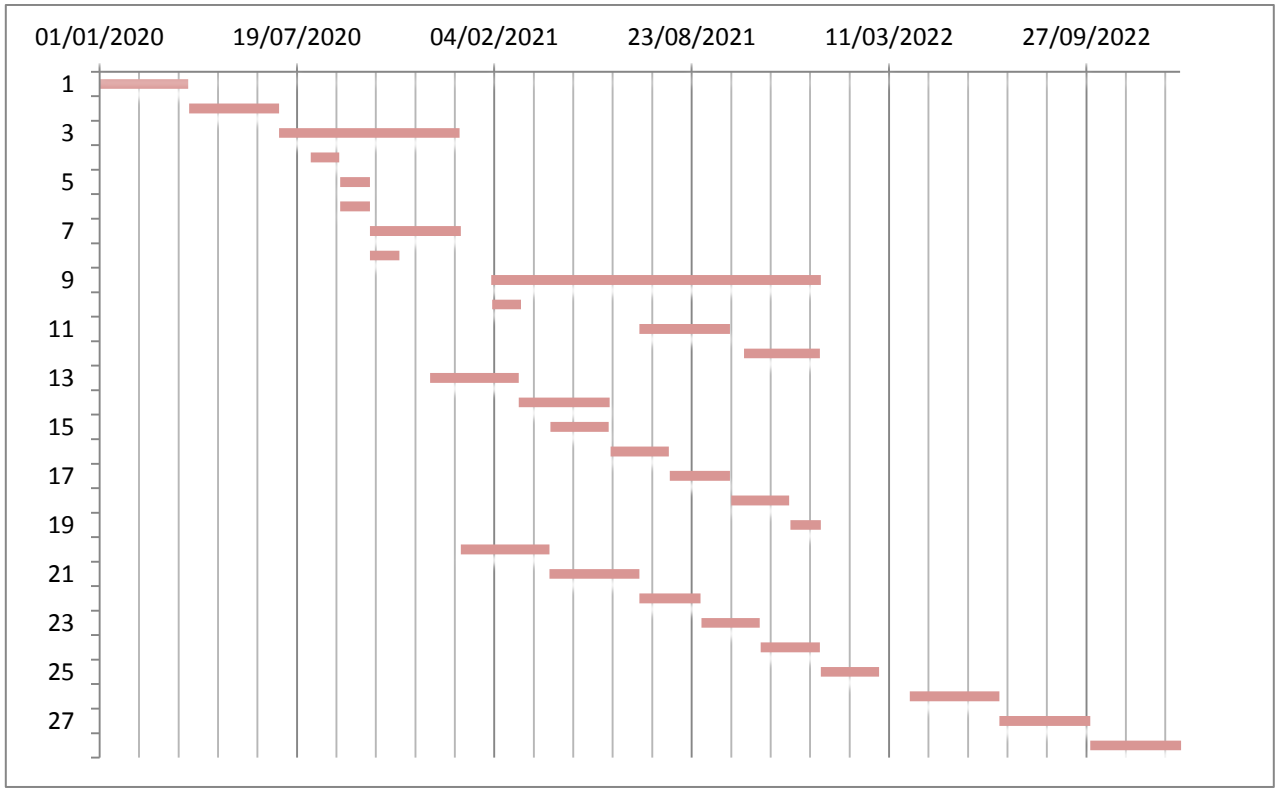
Objetivo específico 3- Reducir gastos financieros.

Éste objetivo se generará con el fin de reducir costos, ya que es de suma importancia disminuir gastos financieros. La ayuda de un asesor profesional es clave, ya que las empresas no cuentan con poder de negociación y quien lo consigue lo hacen en condiciones que en muchos casos son inasumibles.

Descripción	***Tiempo***		***Recursos humanos***	***Área responsable***	***Físicos***	***Terceros***	***Económico Financiero***
	Inicio	***Fin***					
20. Realizar análisis de competencia y de clientes por sucursal	01/01/2021	31/03/2021	Gerente comercial	Gestión comercial	Computadora Celular Balances	Competencia, Clientes potenciales	Servicio de internet $1450 por mes
21. Realizar capacitaciones orientadas en estrategias de venta	01/04/2021	30/06/2021	Gerencia de Ventas	Dirección General	Computadora Celular	-	Cursos de ventas $2190 por mes
22. Realizar Estadísticas mensuales en casa central sobre ventas.	01/07/2021	31/08/2021	Gerente de ventas/Gestión Adm.	Gestión de ventas/Administración	Computadora	-	-
23. Buscar personal para que analice y registre los gastos financieros	02/09/2021	31/10/2021	Gestión de RRHH	Adm. RRHH	Redes sociales, computadoras	-	Servicio de internet $1450 por mes
24. Abrir inscripciones para profesionales capacitados en Adm. Financiera	01/11/2021	30/12/2021	Gestión de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Redes sociales, computadoras	(Linkedin) Universidad siglo 21	Servicio de internet $1450 por mes
25. Incrementar las ventas para lograr mayor utilidad.	01/01/2022	28/02/2022	Dirección ejecutiva	Adm. Financiera Dirección General	Oficina, Balances	-	-

26. Atraer posibles clientes mejorando calidad y precio en el producto.	01/04/2022	31/06/2022	Gestión de RRHH/ Asesor de RRHH	Adm- Gestión de RRHH	Oficina/computadora	(Linkedin) Universidad siglo 21	-
27. Revisar y analizar correctamente impuestos locales.	01/07/2022	31/09/2022	Gerencia Financiera	Administración financiera	Computadora Celular, Balances	-	-
28. Subastas por internet para conseguir buenos precios	01/10/2022	31/12/2022	Diseño y promoción	Gestión de Producción	Computadora (Redes sociales)	Facebook, instagram, twitter	Servicio de internet $1450 por mes

Diagrama de Gantt.



Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar, podemos demostrar que a través de la herramienta de planificación estratégica se pueden obtener grandes beneficios y un gran rendimiento. El fin de dicha empresa es cumplir con sus objetivos obteniendo un valor diferencial para sus clientes y afectando cada medida en una relación de causa y efecto.

Se realizaron los planes de acción para alcanzar dichos objetivos propuestos anteriormente, el diagrama de Gantt, ya que es un gráfico que resume las actividades a ejercer y por último el presupuesto de cada plan de acción para distinguir y conocer todos los gastos que se llevaran a cabo con la finalidad de alcanzar los objetivos con prestigio. Como resultado del análisis se consiguió, desde la mirada financiera, un retorno sobre la inversión de 8369%, es decir que el rendimiento de la inversión propuesta logrará alcanzar ciertos beneficios. Esto significa que por cada peso que se invierte, se obtienen 8369 pesos. Los valores que se destacaron anteriormente del ROI y la TIR son muy altos, porque durante los años en los que se van a llevar a cabo los objetivos se obtendrán muchos ingresos y el número de egresos no es demasiado elevado, se gana mucho más de lo que se invierte, es decir que, la empresa va a estar generando entrada de dinero en gran cantidad y los egresos que se llevaran a cabo no es de numerosa suma. Atendiendo a los objetivos que se plantearon, para el año 2022 se podrá ver que la suma de ingresos va a crecer exponencialmente.

Aunque el resultado del retorno sobre la inversión que se obtuvo fue positivo, no necesariamente es el único que se puede lograr. Es por esto que se pretende plantear diferentes alternativas para que los beneficios de la empresa se puedan aplicar o en caso de que lo planificado no surja de una manera optimista, teniendo siempre presente un aumento o mejora en la eficiencia de la organización. En primer lugar, se pueden aumentar las ventas ampliando su división geográfica, posicionándose en nuevos mercados y llevar a cabo determinadas opciones que se adecuen a las necesidades de los clientes existentes y potenciales. Por otro lado, se puede aplicar su rentabilidad aumentando el número de sucursales logrando un muy buen posicionamiento, interactuando con países vecinos y poder formas convenios entre ellos.

Es importante destacar que, para alcanzar los objetivos no se puede pasar por alto los factores del micro y el macro entorno, ya que cambian constantemente, ni tampoco los aspectos o procesos internos de la organización, ya que, de manera directa o indirecta afectan el logro de los objetivos. También, para alcanzar el éxito, se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas de la empresa, ya que si se hubiese dejado de lado, no se habría podido plantear las estrategias y los objetivos a llevar a cabo.

Para finalizar, uno de los objetivos específicos era aumentar la rentabilidad un 3%, dicho objetivo se cumplió, ya que al calcular la utilidad neta del año 2022 dividido el total de ingresos del mismo año se obtuvo una rentabilidad del 5,44%. Como se puede ver es

mayor, esto quiere decir que para el año 2022 la rentabilidad va a aumentar repentinamente y que el mismo se cumplirá con éxito.

Referencias

Amazon. (2020). Recuperado de: https://www.amazon.es/Acerca-Amazon-Descubre-Nuestra-Empresa-Nuestra-Tecnologia/b/ref=amb_link_4/260-0457238-4535007?ie=UTF8&node=1323175031&pf_rd_m=A1AT7YVPFBWXBL&pf_rd_s=merchandised-search-left-2&pf_rd_r=BAY7FHGZEZ57E44G6C96&pf_rd_r=BAY7FHGZEZ57E44G6C96&pf_rd_t=101&pf_rd_p=a1f8240c-3131-4e23-a494-20b21525fb94&pf_rd_p=a1f8240c-3131-4e23-a494-20b21525fb94&pf_rd_i=1323175031

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). Aislamiento social preventivo y obligatorio. Decreto 297/2020. Recuperado de: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320

Canibe, A. (2020). Trabajadores sin derecho a paro: requisitos para solicitar la ayuda por desempleo. (Diario AS Argentina). Recuperado de Diario Online SA: https://as.com/diarioas/2020/03/31/actualidad/1585667222_663375.html

Cayón, D. (2020). El 2019 terminó con un desempleo del 9,8%. Infobae Económico. Recuperado de: https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2018). Pymes- La economía en crisis. (CAME). Recuperado de: http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_NOVIEMBRE_VF.pdf

David F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Espinosa, R. (2015. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de: https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento

Grupo Arcor. (2020). Recuperado de: https://www.arcor.com/ar/nuestra-historia

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2020). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2020). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84

Lanzafame, S. (2020). Pymes en tiempos de pandemia: entre la preocupación y el pedido de ayuda. El Cronista. Recuperado de: https://www.cronista.com/pyme/negocios/Pymes-en-tiempos-pandemia-entre-la-preocupacion-y-el-pedido-de-ayuda-20200325-0006.html

Nashiro, E. (2020). Como aplicar la gestión ambiental preventiva. Recuperado de: https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/rse-y-sustentabilidad/como-aplicar-la-gestion-ambiental-preventiva-en-tu-pyme

Radio Perfil. (2019). Google también se amolda a las PyMES. Recuperado de: https://www.perfil.com/noticias/pymes/google-tambien-se-amolda-a-las-pymes.phtml

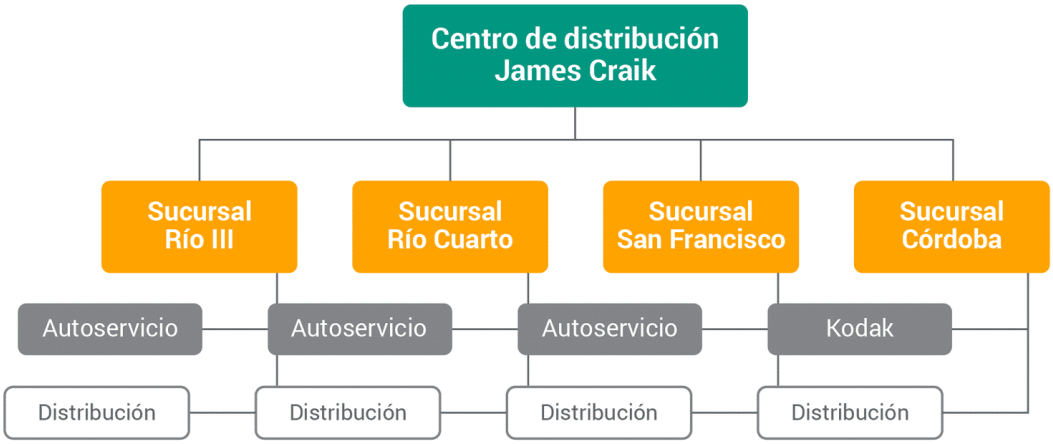
Robbins S. P. y Coulter M. (2014). Administración.

Sainz de Vicuña, A. (2017) El plan estratégico en la práctica. 5° edición. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/17bkPYq5saJ1AmTZDUf_12GVFiYxYtGPO/view

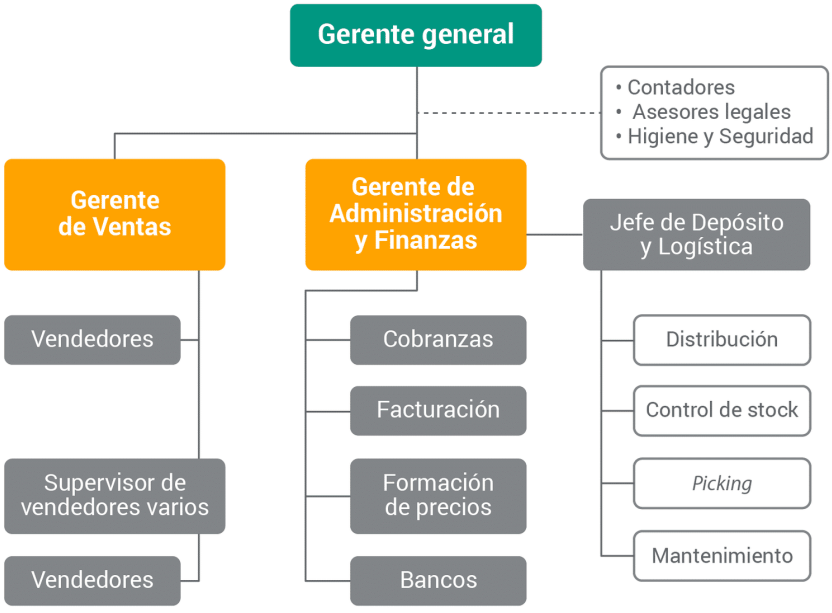
Vicepresidencia de Derechos Sociales. (2020). Trabajadores sin derecho a paro: requisitos para solicitar la ayuda por desempleo. Ampliación del escudo social frente al coronavirus. Recuperado de: https://as.com/diarioas/2020/03/31/actualidad/1585667222_663375.html

Anexos

Organigramas empresa.
Fuente: Información empresa.
Departamentalización geográfica.



Departamentalización funcional
Puestos por área.



Presupuesto del plan de Acción:

Redolfi SRL

	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	**$ 455.966.436**	**$ 642.912.675**	**$ 867.932.112**
Plan de acción 1	**$ 22.798.322**	**$ 32.145.634**	**$ 43.396.606**
Plan de acción 2	**$ 3.949.670**	**$ 5.569.034**	**$ 7.518.196**
TOTAL DE INGRESOS	**$ 482.714.428**	**$ 680.627.343**	**$ 918.846.913**
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	**$ 357.354.743**	**$ 503.870.187**	**680.224.753**
Gastos de Comercialización	$ 16.266.424	$ 22.935.657	$ 30.963.137
Gastos Administrativos	$ 10.968.036	$ 15.464.931	$ 20.877.657
Gastos Financieros	$ 56.480.277	$ 79.637.191	$ 107.510.208
Otros Egresos	$ 1.266.777	$ 1.786.156	$ 2.411.310
Plan de acción 1	**-**	**$ 291.407,75**	**-**
Plan de acción 2	**$ 259.337,00**	**$ 770.496,11**	**-**
plan de accion 3	**-**	**$ 33.241,03**	**$ 7.927,88**
TOTAL DE EGRESOS	**$ 442.595.594**	**$ 624.789.267**	**$ 841.994.993**
UTILIDAD BRUTA	**$ 40.118.834**	**$ 55.838.076**	**$ 76.851.921**
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	**$ 14.041.592**	**$ 19.543.327**	**$ 26.898.172**
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	**$ 26.077.242**	**$ 36.294.750**	**$ 49.953.748**

- Como se puede observar en el presupuesto, los ingresos por ventas fueron obtenidos a través de los ingresos del año 2018 multiplicado a la inflación del año 2020. En los planes de acción dichos montos, se obtuvieron multiplicando el ingreso de ventas de cada respectivo año por el 5% (el porcentaje total era del 15%, se dividió en 3 años), y a su vez teniendo en cuenta la inflación de los mismos.
- Los egresos se obtuvieron de los planes de acción expuestos anteriormente.

Descripción presupuestaria de los planes de acción: (EGRESOS)

Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Honorarios consultor en RRHH	0	$ 175.299,66	0
Servicio por internet	0	$ 4.089,00	0
Capacitaciones (6 empleados)	0	$ 27.283,50	0
Total	0	$ 206.672,16	0

Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Servicio por internet	$ 7.250,00	$ 22.489,50	0
Notebooks	$ 159.996,00	0	0
Honorarios diseñador grafico	$ 92.091,00	523.962	0
Total	$ 259.337,00	546.451	0

Plan de Acción 3	2020	2021	2022
Servicios de internet	0	$ 14.311,50	$ 5.872,50
Cursos de Venta	0	$ 9.263,70	0
	0	0	0
Total	0	$ 23.575,20	$ 5.872,50

Descripción VAN, TIR, ROI:

Inversión a realizar	-1.362.410
Flujo del período 1	26.077.242
Flujo del período 2	36.294.750
Flujo del período 3	49.953.748

VAN	28.930.031
TIR	1952,5%

ROI	
Beneficios	115.377.462
Costos	1.362.410
ROI	8369%

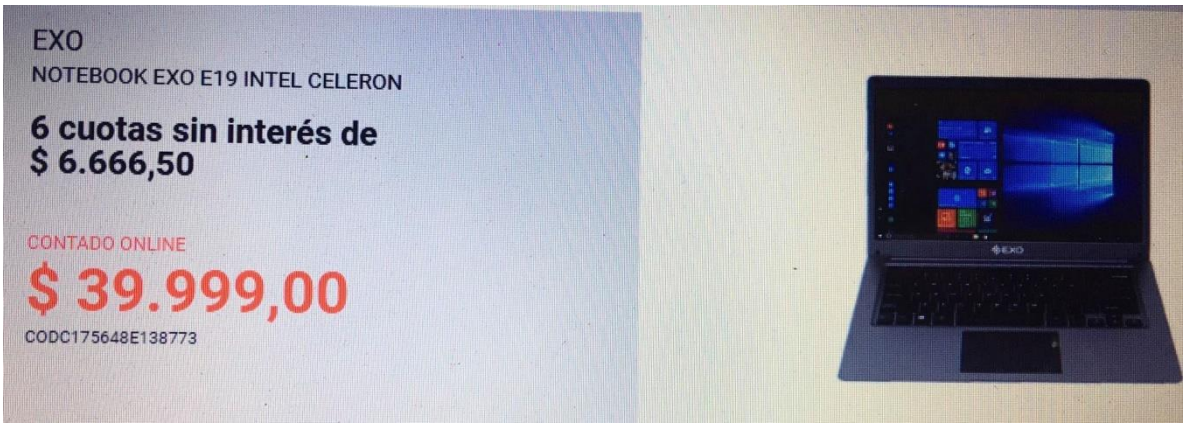
- La inversión se obtuvo a través de la sumatoria de los gastos de los planes de acción de los tres años y los flujos es el valor de la utilidad neta con planes de acción.
- El VAN se obtuvo tomando todos los valores de la inversión y sus flujos multiplicado al impuesto a las ganancias.
- TIR: se toman todos los valores del flujo del periodo 1, 2 y 3. Una TIR tan alta como la que se puede observar significa que se recauda mucho efectivo y se

gasta muy poco. (Se puede ver en el presupuesto que los egresos son muy pocos).

- Y por último en cuanto al ROI (Retorno sobre la inversión) es de 8368%, esto quiere decir que por cada peso invertido en planes de acción se generará $8369.

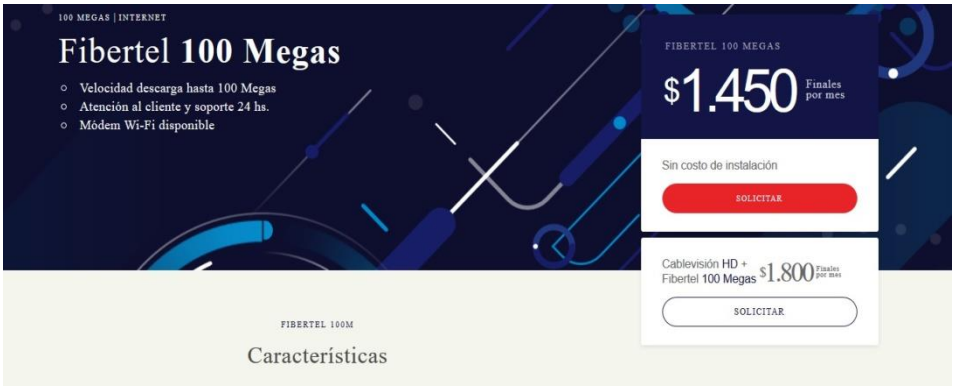
Precio notebook Exo

Fuente: Musimundo S.A



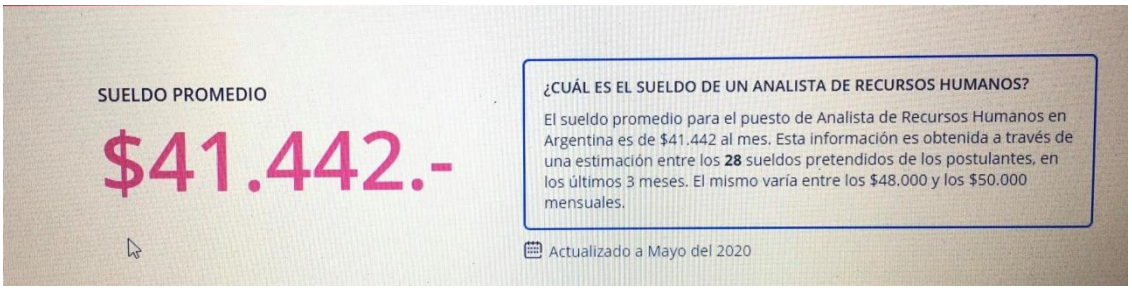
Tarifa de internet

Fuente: Cablevision- Fibertel



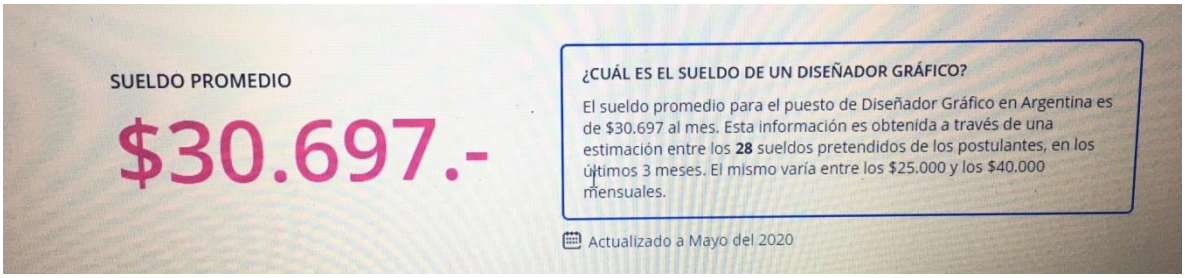
Sueldo promedio de consultor en RRHH

Fuente: Bumeran



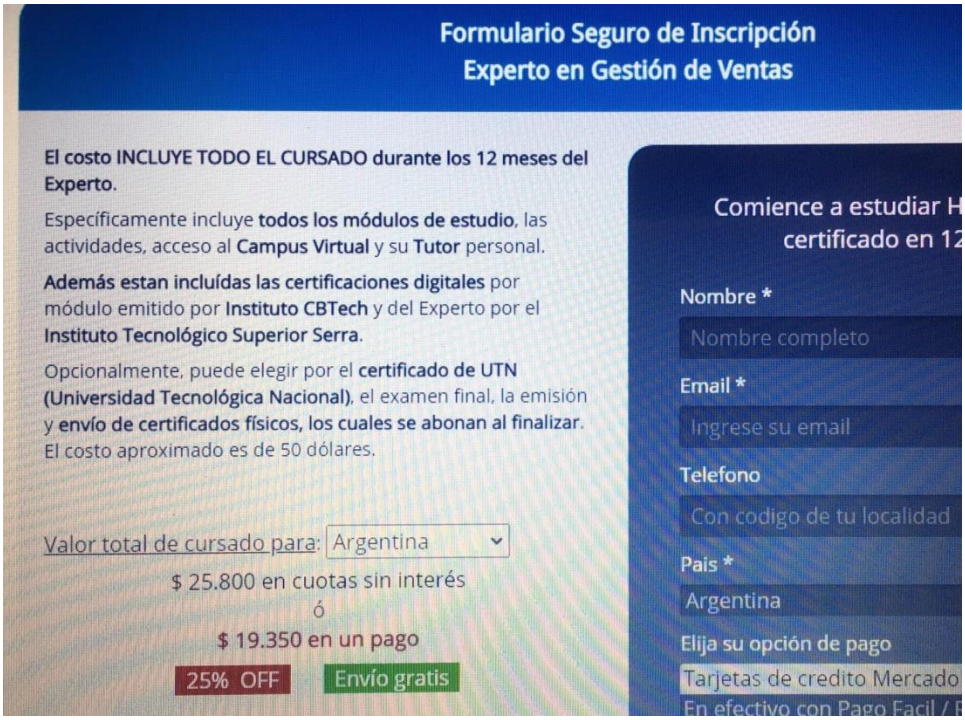
Sueldo promedio de un diseñador gráfico

Fuente: Bumeran



Sueldo promedio de un curso en ventas. (El curso se dicta solo los días viernes).

Fuente: Capacitarte.org

Presupuesto Gestion de ventas

Fuente: Capacitarte.org