



Universidad Siglo 21
Trabajo final de Graduación

“Planificación Estratégica, y su impacto en la Maximización del potencial Comercial –
El caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Licenciatura En Administración
Alejandro Antonio Giménez.
DNI 32.926.101 – Legajo VADM14606

Tutor: Carlos Vittar

2020.

Agradecimientos

A mi familia y amigos, por haber estado presentes a cada paso de esta larga etapa de mi vida.

Resumen

El presente trabajo de grado está dirigido a PyMEs del sector de retail alimenticio, que pretenden mejorar su actual posicionamiento de mercado, logrando márgenes de utilidad saludables, que permitan un negocio sustentable y rentabilidad sostenida.

Los puntos antes mencionados, serán vitales para el desarrollo de la presente producción. Se tomará el caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., poniendo especial atención en lograr la diferenciación de la empresa objeto de estudio a través de la consolidación de su liderazgo de costos respecto del resto de su competencia, pero mejorando su utilidad y su posición de mercado.

El objetivo central de la presente producción es que sirva de base de consulta para aquellas empresas que tengan como fin mejorar alguno de los puntos antes mencionados, y, a través de la planificación estratégica, lograr ser líderes en su segmento de mercado, en un plazo no mayor a los dos años.

Palabras claves:

- Planificación estratégica
- Márgenes de utilidad saludables
- Posicionamiento de Mercado
- Liderazgo de costos

Abstract

This academic production is aimed to small and medium-sized companies from the retail business, that intend to improve their market share, through healthy profit margins that lead to a sustainable business and continuity on its activities.

These topics will be crucial within the development of this paper. The case shown is that of A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.; and the main objective of this production is to set the bases for a sustainable business, and healthy profit margins but reaching cost leadership within its core market. The intention is for this production to be applied not only for Redolfi, but also, for those organizations that are seeking to improve on either of this topics, and become leaders on their segment.

Key words:

- Strategic planning
- Healthy profit margins
- Market share
- Cost leadership

Índice

Introducción	6
<i>Análisis del contexto:</i>	10
<i>Análisis Interno:</i>	17
Matriz FODA	17
<i>Nivel Corporativo:</i>	18
<i>Misión:</i>	19
<i>Valores:</i>	19
<i>Nivel estratégico:</i>	19
<i>Cultura:</i>	19
<i>Estructura organizacional:</i>	19
<i>Análisis Específicos:</i>	20
<i>Matriz de Ansoff:</i>	20
Marco Teórico	21
Diagnóstico y discusión	24
Propuesta de implementación	26
<i>Objetivo general:</i>	26
<i>Fundamentación del objetivo general:</i>	27
<i>Objetivos específicos:</i>	27
<i>Alcances:</i>	28
Alcance geográfico:.....	28
Alcance temporal:.....	28
Alcance en relación	29
<i>Limitaciones:</i>	29
<i>Modelo de recursos:</i>	29
<i>Presupuesto:</i>	32
Conclusiones y recomendaciones	34
Bibliografía	38

Anexos	40
---------------------	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Organigrama Redolfi S.R.L	20
Ilustración 2 - Presupuesto consultora 1	41
Ilustración 3 - Presupuesto consultora 2.....	42
Ilustración 4 - Presupuestos Web y Comunicación en redes.....	45
Ilustración 5 - Honorarios profesionales Lic. en Administracion	46

Índice de Tablas

Tabla 1 - Matriz FODA	18
Tabla 2 - Diagrama de Gantt - (Gimenez, Diagrama de Gantt - Redolfi S.R.L, 2020)..	31
Tabla 3 – Presupuesto.....	32
Tabla 4 - Calculo de ROI.....	33
Tabla 5 - Estado de Resultados Redolfi	40

Introducción

Las organizaciones, tanto en escenarios cambiantes como los que vivimos en la actualidad, o en otros de total certidumbre, deben contar con la capacidad de poder mutar y adaptarse a su entorno; tanto a las necesidades internas como a las externas, a cambios de época, de gustos y preferencias, a las acciones de su competencia, a imprevistos propios y ajenos, y todo esto tratando de minimizar su impacto, y tratando que esto no implique modificar su esencia institucional.

Para lograr esto, toda empresa debe estar firmemente constituida como organización desde una formación estratégica donde su planificación estratégica no debe tratar de aplicaciones, mediciones y procedimientos, sino además condimentos culturales y propios que identifiquen y determinen la identidad de la empresa. Es decir, que la planeación tiene diferentes niveles en un trabajo organizacional para su abordaje. Va desde lo institucional/cultural, de lo organizativo y coordinativo y de las aplicaciones e implementaciones más específicas que puedan desarrollarse en su seno interno con conexión a su exterior.

En el presente Trabajo Final de Graduación, se tendrá en mente este proceso complejo de planificación, con el objeto de lograr un plan de acción con impacto en el mediano y largo plazo para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con el objeto de dar visibilidad de futuro a la misma. La organización que será objeto de estudio, es una organización con vasta historia familiar, radicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios.

Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa, con la denominación que tiene hoy, data del año 1990. En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxi consumo

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, entre las más importantes.

La empresa tuvo un crecimiento constante, y tiene presencia en gran parte de la provincia de Córdoba, y pequeñas participaciones en provincias aledañas. Supo consolidarse, y manejar de manera consistente su negocio, lo cual se ve en la evolución no solo de su estructura y de sus recursos humanos (tiene 130 colaboradores), sino también de su facturación en constante crecimiento.

En contraposición a este último punto, si bien la facturación estuvo en alza, los porcentajes de rentabilidad fueron decrecientes, llegando a tener un 2,5% de margen por los enormes costos operativos, y en pos de mantener su competitividad en relación a su competencia.

El desarrollo de este trabajo se basará en el estudio de las estructuras de Compras y de Ventas de la empresa, y en la aplicación de la planificación estratégica, con el fin último de obtener ventajas competitivas respecto de la competencia, mejorar los márgenes de utilidad, ampliar los horizontes de la empresa y lograr presencia nacional, y además lograr nuevas unidades de negocio fuera del país, permitiendo posicionar la marca también de manera internacional.

La planificación estratégica, que es la herramienta elegida para el desarrollo del presente trabajo, nos permitirá fijar los objetivos antes mencionados para el mediano y largo plazo, y medir los resultados de la estrategia planteada.

Para lograr los resultados que se esperan de la aplicación de este trabajo final, se fijarán dos metas de tiempo. Se realizará un primer assesment, con un horizonte de acción de un año, donde se pueda medir el trabajo realizado sobre la estructura de costos de la empresa y su sector de Compras, y sus efectos en los márgenes de utilidad; y otro con visibilidad en el mediano y largo plazo, donde se pueda sacar conclusiones respecto de los cambios introducidos al área de Ventas, en el plan de Marketing y en la política de RRHH.

Pasadas estas dos etapas, se espera que la empresa haya logrado reducir costos, mejorar sus márgenes de utilidad siendo estos mucho más saludables; mejorado su competitividad, potenciado las ventas locales ampliándose a otras provincias, y haber creado valor para la marca y sus empleados.

Para entender la importancia de la herramienta que utilizaremos en pos de lograr los objetivos antes mencionados, es decir, la planificación estratégica; es importante mencionar casos de éxito de empresas que aplicaron esta herramienta, y que hoy son motivo de estudio por ser casos de éxito. Un ejemplo de esto es Starbucks, que es hoy una de las marcas más reconocibles a nivel mundial, y que también se vio beneficiada por la aplicación de una planificación estratégica bien desarrollada.

Starbucks convirtió su marca no solo en sinónimo de café de excelencia, sino que también sumó el valor agregado de la “experiencia al cliente”, haciendo que esta última fuese incluso más importante que su producto insignia. Si hay algo que queda claro en el caso Starbucks es que el precio que paga el cliente no solo tiene que ver con el café, sino con el valor agregado que le reporta la marca a través de su servicio diferenciado. La ventaja estratégica de Starbucks se ve en los pequeños detalles, como aquel de agregar el nombre del cliente en el café, y permitir que el cliente haga su bebida a su propio gusto (Piqueras, 2014).

Un antecedente local de aplicación de planificación estratégica es el de “Ferretería De Diego SRL”; una empresa nacional, ubicada en la localidad de Río primero, provincia de Córdoba. En esta organización se detectaron problemas internos entre los cuales se encontraron: debilidades en el funcionamiento interno, falta de capacitación, dificultades en la comunicación, falta de definición formal de sus procesos. La autora también encontró que la organización no tenía definida ni visión, ni misión ni objetivos, es decir, y que no existía una planificación formal en el corto, mediano o largo plazo. La herramienta de gestión elegida para mejorar la situación de la empresa fue la "Planificación Estratégica". Esto se puso en práctica por medio del planteamiento de objetivos estratégicos y planes de acción, a fin de que la empresa pudiese mejorar su funcionamiento interno, diferenciarse de sus competidores y mejorar su imagen hacia los públicos internos como así también externos (De Diego, 2017).

El caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es relevante, puesto que se denota que cuenta con numerosas oportunidades de crecimiento, así como puntos a corregir que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa y su perspectiva a futuro. Si bien es una organización que ha logrado crecer y que genera resultados, se verá beneficiada por este trabajo, ya que le permitirá corregir muchos de los puntos que hoy hacen que sea un negocio poco rentable.

Análisis de Situación

Descripción de la situación:

El presente análisis se llevará a cabo con el fin de realizar una planificación estratégica innovadora, que le permitirá a la organización sustentar la toma de decisiones actuales y futuras. Aplicando las mejoras que se sugerirán más adelante en el presente trabajo, se pretende que la empresa logre aumentar su participación de mercado, se expanda a nuevas zonas geográficas para atender la totalidad del país, que logre fortalecer su estructura de manera tal que le permita exportar, y, además, que tenga un aumento en sus márgenes de utilidad.

Para ello, se llevará a cabo un análisis de cuestiones generales y particulares de la organización, con el objeto de detectar puntos fuertes y débiles e identificar oportunidades y amenazas en el contexto actual en el que se encuentra la empresa. Luego de los resultados, se buscará diseñar y sugerir objetivos y planes de acción con el fin de perfeccionar su funcionamiento interno, para poder llevar adelante una estrategia de diferenciación, que le permita a la organización la consolidación y el potenciamiento Comercial antes mencionados.

Es importante destacar para el desarrollo del presente análisis, que Redolfi S.R.L tuvo un crecimiento constante a través de su historia. Una sucesión de buenas decisiones a nivel corporativo resultó en una gran ampliación edilicia, y en un consecuente aumento de las ventas y de la facturación.

Luego de esta expansión, lograron tener mayor participación en gran parte de la provincia de Córdoba, y pequeñas participaciones en provincias aledañas, aprovechando su posicionamiento estratégico cerca de la ruta nacional N°9. Pero no solo la facturación de Redolfi fue en alza, sino también la cantidad de dependientes que posee. Hoy tienen 130 dependientes, y llamativamente, no poseen un área de RRHH para gestionar a todos ellos. Si bien no tienen grandes falencias a nivel de gestión de personas humanas, hay varios puntos que pueden atacarse para ser mejorados. En ese sentido, parte de la solución presentada, incluirá una propuesta de mejora a nivel de RRHH.

Respecto de los resultados de la empresa, cabe destacar que, si bien se registraron aumentos en la facturación en los últimos ejercicios presentados, los márgenes de utilidad de la empresa son cada vez menores, llegando a tener actualmente, un 2,5% de margen neto

sobre las ventas, por los enormes costos operativos que poseen actualmente. Esto a su vez se suma, a la necesidad de mantenerse competitivos, en un mercado altamente sensible a cambios en los precios.

Análisis del contexto:

Análisis Externo: PESTEL

Para entender aquellas cuestiones del macroentorno que afectan a la empresa, se presenta el siguiente análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen en el mercado en el cual trabaja la empresa:

Análisis Político

A fines del año 2019 asume la presidencia del Dr. Alberto Fernandez, que luego de una aplastante derrota en las elecciones primarias, revalidaría su victoria en los sufragios definitivos.

Alberto Fernandez asumiría la presidencia con una economía en franca decadencia, que no vio ninguna de las promesas de campaña de Mauricio Macri cumplidas.

La actualidad encuentra al nuevo gobierno no solo a siglos de malas administraciones, sino también a los efectos del virus SARS 2 – COVID 19, con una cuarentena total que tiene a gran parte de los habitantes del país dentro de sus hogares, generando grandes problemas económicos (BBC, 2019).

Según un estudio reciente de la UCA, la pobreza en la Argentina ya llegó al 45% en los primeros tres meses del 2020, lo cual implica un aumento de casi 7 puntos respecto del periodo anterior evaluado. (UCA, 2020)

La Argentina hoy tiene un mediano plazo político claro por tener un presidente flamante en su gestión, pero un corto plazo incierto por la situación del coronavirus a nivel mundial y local. Extensión de cuarentenas, liberación de presos para evitar crisis sanitarias, y la lucha entre salud y economía son algunos de los puntos que hoy desvelan y con razón al presidente de la nación y a la población en su totalidad (TELAM, 2020).

Análisis económico

En el plano económico, Argentina está viviendo una profunda crisis, signada por una marcada baja en la actividad económica. De acuerdo a datos provistos por INDEC, la inflación del año 2019 fue de 53,8%, y las perspectivas para 2020 no son más favorables que las de 2019. La economía está pasando hoy por un proceso inflacionario que no parece tener fin en lo inmediato (INDEC, INDEC, 2020).

Los resultados del primer trimestre de 2020, correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad es del 47,0%. Si bien este número tiene un pequeño sesgo por estar contemplada la primera parte de la cuarentena, los números para el segundo semestre no parecen ser promisorios teniendo en cuenta el shutdown casi total decretado por el poder ejecutivo (INDEC, INDEC.GOB.AR, s.f.).

Tomando un ejemplo local, se puede tomar como muestra la caída de la actividad al sector automotriz, el cual ya estaba trabajando al 25% de su capacidad previo al coronavirus, y que hoy tiene cero producción, tanto en terminales como en autopartistas. El sector tiene un déficit comercial sistemático y a la debilidad de las inversiones, hay que agregar dudas sobre la permanencia de terminales en la región por la sucesión de quebrantos y empresas que abandonan la producción de automóviles (Ambito financiero, s.f.).

Análisis social

Según uno de los últimos estudios demográficos realizados durante el año 2019 por el Indec, la situación social del país en cifras, es la siguiente:

La población actual es de 45. 076. 426 individuos, de los mismos 22. 050 .407 es población masculina (48.9%) y el resto 23. 026 .019; población femenina (51.1%) (INDEC, INDEC, 2020).

Según el mismo organismo, los hombres llegan a un promedio de envejecimiento del 66,5%, que complementado a la mujer quien advierte un 72,3%, proyectando el promedio de envejecimiento a más del 120% (INDEC, INDEC, 2020)..

La expectativa de vida fluctuó positivamente indicando una mejoría de 3 años desde la década de 1990. Los fallecimientos por problemas al nacimiento disminuyeron exponencialmente aumentando lamentablemente en el caso de adultos, donde lo más común

es por infartos u problemas respiratorios relacionados al mal cuidado de su salud por parte propia como de su familia. (INDEC, INDEC, 2020).

En el país hay seis millones de personas mayores de 60 años. Muchas de ellas viven o se sienten solas. Se trata esta de una problemática mundial relacionada con la infelicidad, la angustia y hasta la muerte en las personas mayores. De acuerdo con un estudio del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina, no es un factor de riesgo que los adultos mayores vivan solos en cuanto a su capacidad de subsistencia, vivienda, hábitat y salud. Pero sí hay indicadores psicológicos, en la relación con otras personas y con la sociabilidad, que arrojan resultados preocupantes.

Esto sin lugar a duda repercute en su salud y a posterior a la falta de atención medica que estos abuelos reciben por parte del estado o de sus allegados, dejando al individuo solo a la espera de su tiempo.

Sin embargo y positivamente a lo anterior, la expectativa de vida en Argentina va en aumento. La esperanza de vida de un argentino es de 76,9 años, casi cinco años más que los 72 que es la media mundial. Seguramente el informe para 2020, y cuando tengamos los datos finales del impacto del COVID-19, los resultados disten bastante de los datos antes expuestos. (INDEC, INDEC, 2020).

Análisis tecnológico

Algunos novedades en el mundo de la tecnología son entre otros:

Inteligencia artificial: Vehículos autónomos, robots, IOT (internet of things). Las organizaciones van a tener que invertir para explotarlas con éxito y construir sistemas mejorados con inteligencia artificial. La capacidad de usarla, permitirá mejorar la toma de decisiones, reinventar modelos de negocios y ecosistemas y enriquecer la experiencia del cliente (Sametband, 2020).

Realidad virtual y realidad aumentada: Estas tienen el potencial de cambiar la forma en que las personas perciben e interactúan con el mundo digital para impulsar un beneficio comercial real, las empresas deben examinar escenarios reales de la vida donde se pueda aplicar realidad virtual y realidad aumentada para hacer que los empleados sean más productivos mejorando procesos de diseño y capacitación. (NEGOCIOS, s.f.)

Aplicaciones y análisis inteligente: Las aplicaciones inteligentes crean una nueva etapa intermedia entre personas y sistemas teniendo el potencial de transformar la naturaleza y estructura del lugar de trabajo

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Las empresas deben estar al tanto de cada mejora, ya que en caso de no hacerlo otra compañía podrá reemplazarla, o simplemente perderá oportunidades de mercado. Es importante considerar que, la utilización de nuevas tecnologías, está cambiando la manera de producir y hacer negocios.

Lo anterior es vital para las organizaciones, su capacidad, dinamismo y flexibilidad de poder adaptarse y prevenir dichos cambios tecnológicos que les permitan mantener su competitividad.

Análisis ecologico

Los puntos clave dentro del analisis ecologico son entre otros (A24, 2020):

Aumento de la contaminación: Argentina por ejemplo, posee una gran contaminación en lo que se refiere al agua; lo que será uno de los principales y grandes problemas que deberán afrontar futuras generaciones sino se hace algo para revertir la situación. La falta de concientización a la hora de utilizar el agua, reparar las filtraciones o buscar formas de solucionar el problema de las aguas residuales que provienen de las industrias y domicilios. Cada vez son más los ríos contaminados que luego desembocan en el mar, afectando a todo tipo de fauna y en unos cuantos años habrá un déficit de agua potable. Conseguir nuevas aguas dulces es muy costoso, ya que se encuentran bajo muchas capas de la Tierra.

Contaminacion atmosferica: Las fuentes de energía de Argentina son en un 87 % de naturaleza fósiles (petróleo y gas) por lo cual junto con las industrias químicas y de hidrocarburos con el transporte público hace muy poco sano el aire que se respira especialmente en las ciudades, a menos que se esté cerca de un espacio verde.

Regulación sobre el consumo de energía y energías renovables: La incorporación en plantas productoras de energías renovables genera un importante flujo de inversiones y generación de puestos de trabajo aprovechando la vasta cantidad de locaciones agraciadas por recursos energéticos. (Cueva, 2018)

Cambio climático: Este fenómeno es provocado exclusivamente por la actividad humana. Los “gases de efecto invernadero” son los principales causantes de este problema.

Este efecto es producido principalmente por los gases emitidos en plantas generadoras de luz a base de carbón, el consumo de combustibles fósiles, la industria ganadera, el transporte, la deforestación entre otros.

Analisis legal

El ultimo punto del analisis PESTEL y no por ello menos importante, son las cuestiones legales.

En este punto tal vez lo mas importante sea la inminente reforma laboral que se deberá aplicar en Argentina, no solo por presiones del IMF sino tambien por el sector empresario Argentino, que hoy sufre las duras consecuencias de la cuarentena, que llevan sus facturaciones a minimos historicos, y en algunos casos a cero.

Otro punto relevante, la sancion de la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación. (Cuarto, 2007)

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter:

- Poder de negociación con los clientes:

La gran cantidad de proveedores mayoristas deriva en un mercado altamente competitivo. El poder de negociación de los clientes es alto, en cuanto las opciones para su abastecimiento son amplias, y los productos fácilmente adquiribles en uno u otro oferente.

Esta situación termina derivando en buenas condiciones de financiación para clientes por parte de los oferentes, precios competitivos, y servicios diferenciados para afianzamiento y fidelización de una clientela sumamente volátil.

- Rivalidad entre competidores:

El mercado de mayoristas alimenticios no tiene un gran número de oferentes. La entrada a este mercado implica no solo grandes inversiones en infraestructura, sino que también demanda enormes inversiones en inventario de mercadería, y abultadas cifras en términos de capital de trabajo operativo.

La competencia entre empresas del rubro es muy alta. Los productos ofrecidos son muy similares entre sí, y el problema de elección del consumidor termina reduciéndose a alguna de las variables mencionadas a continuación, o a la suma de ambas, siendo estas el costo del producto y el nivel de servicio ofrecido por la empresa.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Si bien es un mercado en el que hay un número considerable de competidores; la realidad es que el rubro de mayoristas alimenticios está reservado para unos pocos. Se requieren cantidades intensivas de capital para ingresar, infraestructura, expertise en el rubro para ser competitivo, gran cantidad de recursos humanos, y un entendimiento preciso de los hábitos de consumo del lugar donde se realizará dicha inversión.

Dicho esto, podemos concluir que la amenaza para el ingreso de nuevos competidores es moderada o baja. Si hubiese ingresos de nuevos competidores, el impacto en el mercado para el resto de las empresas sería importante.

- Poder de negociación de los proveedores:

El mercado analizado nos podría llevar a la conclusión de que el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que los productos tienen un gran número de sustitutos para el proveedor. La realidad es que, dadas las preferencias de los consumidores por algunas marcas específicas, los proveedores pasan a tener un poder mayor al esperado, por ser en casos, productores de productos específicos que no pueden ser suplidos de otra manera.

Se puede concluir que, dependiendo de la línea de producto, el poder de negociación de los proveedores, en términos de su estructura corporativa, y del tipo específico de producto que ofrecen, pueden tener mayor o menor poder de negociación en este mercado.

- Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Por el tipo de mercado que estamos analizando, se puede concluir que el ingreso de nuevos productos no se verá amenazado por la presencia de nuevos productos sustitutos.

Cadena de valor:

En base al análisis de la cadena de valor, y en términos de las ventajas competitivas que posee la empresa; podemos ver que uno de los puntos clave es la diferenciación que poseen a nivel de precios respecto de su competencia. En un mercado altamente

competitivo, y con fuerte competencia en cada una de las regiones en las que la empresa tiene presencia, Redolfi supo posicionarse y estar a la altura para competir y afianzarse en el mercado.

Relacionado a este punto, la oportunidad que le permitirá como resultado final sumar mayor valor agregado a su cadena, será la de la creación de un departamento de compras con personal especializado, que le permita llevar adelante negociaciones que mejoren sus costos, y le permitan a la empresa sumar valor a su proceso.

Otro punto relevante dentro de la cadena de valor de Redolfi, es su eficiente servicio de entrega, que hoy le permite realizar despachos dentro de las 48 hs, siendo un punto destacado por sus clientes, ya que muchos de ellos tampoco cuentan con movilidad propia.

Dentro de los puntos destacables de la cadena de valor, podemos mencionar también el gran mix de productos que posee la empresa; pronto a ampliarse de manera considerable producto de la nueva inversión en infraestructura de la empresa.

En cuanto a fuentes potenciales de diferenciación, se puede también ver que la organización tiene mucho espacio para desarrollo y consolidación al trabajar en la creación de un área de marketing que le permita ampliar su presencia en otros mercados y así tratar de lograr la expansión de su negocio. Este punto es clave, puesto que si bien Redolfi S.R.L hoy cuenta con cierta presencia en redes, y trabaja en su comunidad para ser una empresa reconocida (algo que ha sabido hacer de manera muy prolija); tiene mucho espacio para seguir trabajando y lograr mejoras en este sentido que se traduzcan en mayores ventas y mayores ingresos por ventas.

El último punto que es importante destacar dentro de este análisis es la enorme estructura que tiene la empresa, lo cual le da un gran potencial de expansión y crecimiento, tanto a nivel de cantidades, como así también a nivel de mix de producto.

Análisis Interno:

Matriz FODA

A continuación, se realizará el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.

- Fortalezas
 - Servicio orientado al cliente. De acuerdo a las encuestas de satisfacción es uno de los puntos valorados por su clientela
 - Variedad en su cartera de productos. Por la misma naturaleza de su negocio es un punto que todos deben cumplir. Redolfi se destaca en este punto por la enorme oferta de productos y marcas que posee.
 - Buena estructura edilicia que permite expansión
 - Empresa consolidada en su rubro
 - Precios competitivos
 - Estructura de capital sólida, buena liquidez – El 80% de las compras se cobran en efectivo, con lo cual tienen gran liquidez para su operatoria.
- Oportunidades
 - Sumarse a cooperativas y generar pools de compra que le permitan acceder a descuentos por volumen
 - Expansión a provincias aledañas
 - Dólar competitivo que permitirá abrir la puerta para competir en otros mercados
 - Automatización de pedidos – Sería un valor agregado para sus clientes
- Debilidades
 - La empresa no posee una estrategia definida de Marketing ni un departamento dedicado a tal fin.
 - Poca información de sus clientes – Por el mercado al que apuntan y al no tener un área específica que haga ese análisis, cuentan con información reducida de sus clientes, y por tanto de sus preferencias y patrones de consumo.
 - Mínima presencia en redes sociales – Solamente tienen un Facebook abierto, y una cuenta de Google que no están utilizando en la totalidad de su potencial.

- La estrategia de ventas es muy pasiva. Si bien cuentan con varios vendedores, no se aclara si hoy tienen algunos de ellos enfocados no solo a la venta sino a ganar nuevas zonas y clientes.
- Amenazas
 - Clientes difíciles de retener por la gran oferta de productos y precios
 - La empresa es altamente dependiente de mercados hiper-fluctuantes
 - Gran cantidad de competidores del mercado
 - Contexto macroeconómico fluctuante

Tabla Matriz FODA

FORTALEZAS (+)
Servicio orientado al cliente
Variedad en su cartera de productos - Mix
Buena estructura edilicia que permite expansión
Empresa consolidada en su rubro
Precios competitivos
Estructura de capital sólida, buena liquidez

OPORTUNIDADES (+)
Cooperativas y pools de compra
Expansión a provincias aledañas
Dólar competitivo
Automatización de pedidos

DEBILIDADES (-)
No posee dpto. de Marketing
Poca información de su nicho de clientes
Mínima presencia en redes sociales
Estrategia de ventas pasiva

AMENAZAS (-)
Clientes difíciles de retener
Dependencia de mercados fluctuantes
Gran cantidad de competidores del segmento
Contexto macroeconómico

Tabla 1 - Matriz FODA

Nivel Corporativo:

La empresa Redolfi cuenta con la siguiente visión y misión:

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 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”.

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”.

Valores: Respeto, Confianza, Esfuerzo y dedicación, Honestidad, Sentido de equipo.

Nivel estratégico:

En la actualidad, Redolfi S.R.L tiene una estrategia de diferenciación, en la cual ofrece entregas rápidas (dentro de las 48 horas), financiación, asesoramiento comercial, y un gran mix de productos.

Cultura:

Respecto de la cultura, la empresa tiene baja rotación, y los empleados van logrando puestos de mayor responsabilidad casi exclusivamente por confianza, más que por un sistema de méritos y medición de resultados.

Este punto no ha tenido buenos resultados en algunas áreas.

Estructura organizacional:

En cuanto a la estructura organizacional de Redolfi S.R.L, el organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Gerencia General, Ventas, Administración, Logística, y asesoramientos externos.

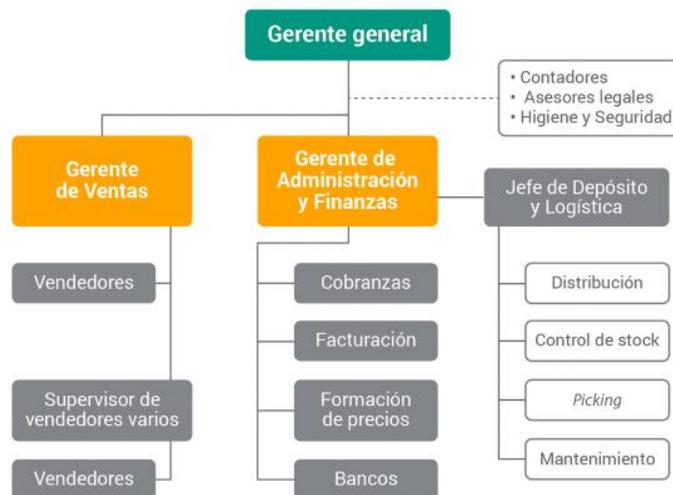


Ilustración 1 - Organigrama Redolfi S.R.L

Análisis Específicos:

Matriz de Ansoff:

Penetración de mercado.

La idea de fondo en base al análisis de la matriz Ansoff es el de lograr mayor penetración de mercado con los productos existentes. En este sentido lo óptimo será trabajar en los costos de la empresa, que permitan por consiguiente mejorar los precios, y

Desarrollo de mercado. Explorar la oportunidad de nuevos mercados ampliando el rango de acción a otras provincias, y explorando la posibilidad de crecer en mercados foráneos. Las opciones son por ejemplo la participación en ferias, publicidad internacional, etc. Aquí la empresa tiene grandes oportunidades para crecer, puesto que no solo hoy cuenta con una posición estratégica a nivel geográfico, si no que su nuevo centro de distribución también tiene una locación estratégica que le permitirá el logro de dichos planes.

Desarrollo de producto. Explorar el mercado actual para entender las necesidades de nuestros clientes, e intentar diferenciarnos de la competencia no solo a nivel costo sino también con los productos ofrecidos. En términos de servicio, sería de valor también indagar sobre la experiencia del cliente, y buscar una ventaja competitiva respecto de nuestra competencia. En línea con la idea de desarrollo de producto, Redolfi ampliará su oferta,

utilizando el nuevo centro de distribución, con la comercialización de productos Molinos Rio de la Plata y Cepas.

Diversificación. Una opción entendiendo las operaciones de la competencia sería no solo potenciar el negocio actual, sino explorar y diversificar intentando generar unidades de negocio alternativas, por ejemplo, una división financiera (ej. FinanDino) que le permita a la empresa ampliar el negocio.

Otra opción que se podría tener en cuenta es la utilización de la enorme flota de camiones de la empresa, para realizar no solo repartos de mercadería propia, si no también ofreciendo la flota para otro tipo de transporte que permita también explotar dichos recursos. Esto sería, por ejemplo, abriendo una división específica de transporte, como una unidad de negocio separada.

Marco Teórico

Introducción

Con el espíritu de darle un encuadre teórico al presente trabajo, se desarrollarán a continuación, aquellos temas que son neurálgicos para entender el desarrollo del trabajo.

Dicho esto, y como primer paso para dar el marco conceptual al presente trabajo, definiremos a la Planificación Estratégica, diciendo que entendemos a ella, como una herramienta administrativa, que puede ser usada por empresas de cualquier tamaño y rubro, y que es de utilidad para dirigir la trayectoria de la empresa; es decir, identificar dónde está la empresa, dónde quiere llegar y cuáles son las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Para Chiavenato, la planificación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan, o deberían afectar a la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquico. Es un proceso continuo que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicancias futuras de las decisiones tomadas en el presente (Chiavenato, 2017).

Pasos de la planificación estratégica:

Según Hill y Jones (Hill, 2015), los pasos para la planeación estratégica son:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Estrategias de precios y diferenciación:

Según Kotler, fijar precios consiste en fijar un valor inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios. (Philip Kotler, 2004)

La idea principal de esta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio. Esta estrategia es válida si la demanda global es ampliable, es decir, tanto los consumidores actuales como los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta. También se puede decidir bajar el precio si se sabe que los costes variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar, al menos rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad. (Talaya, 1997)

Pero en términos de diferenciación, los precios no son el único factor que interés.

Diferenciarse Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior.

La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño

o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax, 2004).

¿Entonces cuál es el camino a elegir en términos de planificación estratégica? ¿Conviene posicionarse y elegir alguna de estas alternativas de manera taxativa? ¿O se puede elegir una estrategia mixta, que nos permita diferenciarnos con nuestros precios, pero a bajo costo?

Al respecto, la solución ciertamente no viene de la mano de Porter, que nos indica que la posibilidad de una estrategia mixta no siempre es una buena solución.

Porter nos dice que, en ocasiones, una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto. (Porter M. E., 2009)

La estrategia elegida para la presente producción está en cierta forma alineada a los dichos de Porter, pero a su vez tiene restos del pensamiento de Kotler. Lo que se buscará a lo largo de este trabajo es trabajar en dos estrategias genéricas para el logro de nuestros objetivos.

Estrategias utilizadas:

En la actualidad, Redolfi S.R.L tiene una estrategia en la cual intenta ser líder de costos, cuestión que por su parte le ha traído aparejado el trabajar con márgenes de utilidad muy bajos, que ponen en riesgo la sustentabilidad del negocio. Si bien no es explicitada, se entiende que, al tener un mercado objetivo bien definido, tiene también una clara estrategia de enfoque en un segmento específico del mercado.

Actualmente es un punto a mejorar, y será uno de los objetivos específicos a ser planteados y resueltos en la propuesta de mejora.

Diagnóstico y discusión

Como se mencionará previo a realizar los análisis específicos del caso, se detectaron 3 puntos neurálgicos que luego serán motivo de desarrollo en la propuesta de implementación.

En primer lugar, la necesidad urgente de mejorar los márgenes de utilidad, que cada vez son menores, por lo cual se buscara generar un área específica, que se encargue de trabajar en la mejora de la competitividad de la organización, sin penalizar sus beneficios. En segundo lugar, la creación de un departamento de Marketing, que permita mejorar el posicionamiento de la marca, y que a su vez se traduzca en un aumento en la facturación de la empresa.

Finalmente, el último punto, es una propuesta de mejora para incorporar personal dedicado en el área de RRHH. Se pretende que, en base al análisis de un consultor externo, se obtengan las correctas descripciones de puestos para ordenar el área, y un programa de capacitaciones que logre profesionalizar a sus dependientes.

Los primeros dos puntos están direccionados a la parte dura de la gestión, es decir, a objetivos específicos relacionados con la operatoria actual y futura de la empresa.

El punto tres tiene que ver con objetivos blandos, y con el desarrollo del potencial de los recursos humanos de Redolfi. A su vez, apunta a mejorar la gestión general de los RRHH, y además este punto retroalimentará a la correcta concreción de los primeros puntos, en función del soporte que brindará esta nueva área de recursos humanos, en la selección de personal idóneo para el cumplimiento de los dos objetivos planteados en un primer momento.

Trabajar en estos tres puntos principales en conjunto es de utilidad, puesto que, al atacarlos a la vez, se transforman en una propuesta integral de mejora para la empresa; en la cual se piensa no solo en la mejora de la situación actual de la empresa, sino que además se considera su continuidad a futuro.

Dicho, esto, comenzaremos a realizar el análisis de situación de la empresa Redolfi S.R.L tomando como base el análisis FODA realizado previamente.

Como se mencionara anteriormente, la falta de un departamento de Marketing es uno de los puntos clave para el logro de los objetivos que se plantearán en la propuesta, lo cual incluye la creación de un departamento específico de Marketing.

Otro de los puntos a destacar, que se relaciona íntimamente con el punto antes mencionado, es la mínima presencia que tiene hoy la empresa en las redes sociales. En el contexto sanitario actual, que es abordado más ampliamente en el análisis PESTEL, se entiende que los hábitos de consumo de los individuos necesariamente se ven modificados. La publicidad hecha en redes sociales, con la hiper conectividad que tienen hoy las personas, es clave para diferenciarse de la competencia y hacer que Redolfi esté más presente en las decisiones de consumo de sus clientes.

La falta de información que poseen de sus clientes al no tener un área dedicada que pueda realizar dichos análisis, es evidente; y es un punto a mejorar teniendo en cuenta la complejidad del mercado en el cual opera Redolfi. En este sentido es importante destacar que es un mercado con gran competencia, y con clientes muy difíciles de retener por la esencia misma del/los productos comercializados. En dicho sentido, el departamento de Marketing será de vital importancia.

La empresa cuenta con buena estructura edilicia (ver análisis DAFO), y amplio expertise en el rubro; además tiene mucho potencial de crecimiento, tanto en el mercado local, como fuera de este. La planificación estratégica permitirá ver la “big picture¹” y generar las oportunidades para afianzar aún más a esta empresa dentro del país, como también generar un contexto en el cual le sea viable comenzar a trabajar con clientes de otras provincias; aprovechando también su ubicación, y la ventaja competitiva que implica tener un flamante deposito sobre la ruta más importante del país.

En términos de competitividad, si bien los precios de la empresa son similares a los del resto de los actores del mercado, hoy la empresa está trabajando con márgenes de utilidad muy bajos, que ponen en riesgo la rentabilidad y la continuidad de las operaciones de su negocio. En este sentido, será importante trabajar en la posibilidad de que la empresa pueda, por ejemplo, sumarse a cooperativas, pools de compra, cámaras empresarias, etc., que les permitan mejorar sus costos y mejorar sus utilidades. Esta ultimo comentario también depende del trabajo que se espera realice el área de marketing de Redolfi, donde se de el espacio para generar alianzas estratégicas que deriven en mejores márgenes, mayores ventas, y continuidad para el negocio.

¹ Big picture refiere a ver el panorama completo, al análisis de todo el contexto.

Propuesta de implementación

En este punto se desarrollará la propuesta de implementación que permitirá cumplir con los objetivos planteados al comienzo del presente trabajo.

Como se mencionara, el fin último de esta producción es brindar a A.J & J.A Redolfi un plan estratégico que le permita capitalizar oportunidades latentes, y corregir aquellos puntos más relevantes que pueden tener impacto en el futuro de la organización.

Para empezar, y en función del análisis interno realizado, podemos decir que la empresa Redolfi cumple con advertir y trabajar sobre aquellos puntos que, como mencionado en el marco teórico, hacen a la planificación estratégica.

En primera instancia, puede observarse que la misión, visión y valores están correctamente declarados. No obstante, y en pos del proceso de mejora que se pretende para la empresa, se propone redefinir estos tres puntos para alinearlos a la estrategia de la siguiente manera:

Misión: Ser líderes del mercado, brindando un servicio de excelencia y productos de la más alta calidad a nuestros clientes.

Visión: Ser referentes del mercado de distribución, con foco en la calidad de nuestro producto.

Valores propuestos: Respeto, honestidad, calidad, ética y responsabilidad social empresaria.

Objetivo general:

El objetivo general es el de lograr que, aplicando todas las mejoras propuestas en los objetivos específicos, la empresa logre aumentar su participación de mercado y que tenga un aumento en sus márgenes de utilidad. Se espera que, aplicando todos los puntos planteados debajo de manera conjunta, se logre a fines de 2022, un aumento en las ventas de la empresa de alrededor del 5% por sobre el incremento previsto por la ampliación ya realizada; y un aumento en su market share de alrededor de 8%.

Fundamentación del objetivo general:

Se plantea el 1% de aumento en las ventas, y un 4% de mejora en sus márgenes de utilidad en moneda dura para fines de 2021, por reducciones en los costos tanto fijos como variables, y un 3% y un 4% extras respectivamente para 2021. Sumado a esto, un crecimiento esperado en el market share de 8%.

A tal fin, se buscará tener una estrategia de marketing agresiva, y lograr en los tiempos propuestos el acercamiento a nuevos mercados, tanto locales como internacionales.

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos de detallan a continuación:

- Lograr que la empresa sea líder en costos, sugiriendo un plan que le permita a la organización contar con una estructura de costos robusta, con aperturas de cada estructura de sus productos de tal manera que ello le permita tener control sobre la fijación de precios y determinar de manera más precisa sus márgenes de utilidad. Se pretende lograr un mínimo de 4% de reducción en los costos fijos y variables de producción para fines de 2021, y un 4% adicional como challenge para fines de 2022.
- Crear un área de marketing, que permita a la empresa encontrar nuevos clientes, y a su vez, alinear estrategias de comercialización agresivas, que permitan consolidar aún más su clientela actual. Con esta incorporación, se prevé aumentar los negocios, aumentando la base de clientes en un 8% respecto de la actual para fines de 2022, y un consecuente aumento en la facturación en moneda dura de un 5% para la misma fecha. Principalmente se buscará aquí, la utilización de herramientas de promoción que permitan encontrar nuevos nichos de mercado, haciendo uso del marketing digital.
- Realizar la descripción detallada de puestos durante 2020, mediante la incorporación de un responsable y un Analista de RRHH. Aplicación de un plan integral de capacitaciones durante 2021 para profesionalizar al 100% de los recursos.

Fundamentación de los objetivos específicos:

Respecto del primer objetivo, se considera que, de acuerdo a la información expuesta por la dirección, uno de los puntos más importantes en los que debe enfocar sus esfuerzos la empresa, es en recuperar de manera paulatina y sostenida la rentabilidad del negocio; sin que esto ponga en riesgo ni su posicionamiento en el mercado, ni sus clientes actuales.

Al respecto del segundo objetivo, la revista Entrepreneur (Entrepreneur.com, 2011) menciona cuales son los beneficios de contar con un área de mercadotecnia, a saber:

- ✓ Le da una dirección clara a nuestro negocio
- ✓ Si no sabes dónde va tu proyecto ni la forma de lograrlo es posible que no se consiga nada. El plan de marketing indica los objetivos y cómo alcanzarlos, convirtiéndose en un direccionador de todas las áreas.
- ✓ Mantiene la motivación ya que toda la organización sabe a dónde se dirige y cuáles son los objetivos de esta.
- ✓ Genera creatividad, dado que cuando los objetivos están claros, las personas desarrollan y utilizan mejor el sentido común; todos trabajan con la mente más abierta y creativa.
- ✓ Se genera una cohesión estratégica. Es decir, cuando todos saben para dónde van y cómo llegar, se trabaja de manera coherente en todas las áreas. Este es el punto clave que se quiere resaltar, y el que tendrá más relevancia a la hora de lograr sinergia con el área de ventas.

Respecto del tercer objetivo específico, si bien la gestión de recursos humanos no se ve afectada actualmente por no tener un área dedicada, hay una oportunidad de mejora importante que servirá para profesionalizar los recursos de la empresa. Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio, ya que permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que brinda claridad a los colaboradores respecto de lo que la organización espera de ellos.

Alcances:

Alcance geográfico: El presente trabajo final de grado se realizó para la empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal: La propuesta se realiza en junio de 2020, con la expectativa de lograr los primeros resultados de la implementación hacia fines de 2021.

Alcance en relación a universo: El presente trabajo de grado pretende brindar soluciones de producción de productos específicos y de servicio para la empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L.

Limitaciones:

No se detectaron limitaciones que pudiesen afectar a la implementación de las propuestas.

Modelo de recursos:

La empresa cuenta con recursos suficientes, tanto a nivel humano como financiero, para encarar los planes de acción propuestos.

Acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos específicos:

- ✓ Plan de acción - Objetivo específico 1
 - Incorporar un Responsable de Compras y un Analista de compras en casa matriz
 - Realizar un análisis pormenorizado de la estructura de costos
 - Estudio de procesos y formas de costeo
 - Capacitación del personal de compras en aperturas de costo standard
 - Adecuación de la estructura de costos y redefinición de mark-up

- ✓ Plan de acción - Objetivo específico 2
 - Creación del departamento de marketing.
 - Estudio de mercado
 - Selección de personal del área (Consultora) – 1 Gerente de Mkt y 1 analista
 - Elaboración de un plan de marketing
 - Actualizar la página web con nuevos lineamientos
 - Coordinar la participación en la cámara alimenticia + realización de eventos para captar nuevos clientes e identificar oportunidades

- ✓ Plan de acción - Objetivo específico 3

- Contratación de una consultora especializada
- Incorporación de un responsable de RRHH y de un Analista de RRHH
- Trabajo conjunto de RRHH con la consultora en la descripción de puestos
- Definición de cronograma de capacitación para el personal

✓ Recursos para los planes de acción:

Análisis interno organizacional: Lic. En Administración

Reestructuración organizacional: Energía, materia prima, Tiempo.

Incorporación de Responsable de Compras y Analista de Compras: Consultora

Incorporación de responsable de RRHH y Analista de RRHH: Consultora

Incorporación de Gerente de Marketing: Consultora

Análisis estructura de costos: Responsable De Compras

Estudio de mercado: Recursos del área de Marketing. Internet. Redes telefónicas. Recursos informáticos.

Creación del departamento de marketing: Mobiliario, recursos humanos

Selección del personal: Forma parte de los honorarios de la consultora.

Elaboración de un plan de marketing: Recursos del área de marketing,

Actualizar la página web de la empresa: Tercerizado con especialistas en páginas web y diseñadores gráficos

Creación de redes Sociales: Tercerizado con especialistas en páginas web y diseñadores gráficos

Descripción de puestos: Trabajo conjunto entre RRHH y la consultora contratada

Plan de capacitación: Trabajo en conjunto entre RRHH y la consultora contratada

Presupuesto:

Tabla 3 – Presupuesto

Presupuestos	Monto en Ar\$
Análisis interno organizacional	\$ 240.000,00
Diagnostico organizacional	\$ 200.000,00
Incorporar un Responsable de Compras y un analista de Compras en casa Matriz	\$ 129.500,00
Incorporacion de un Responsable y de un Analista de RRHH	\$ 123.000,00
Incorporacion de un Gerente de Marketing y de un Analista en Marketing	\$ 158.000,00
Análisis de la estructura de costos	\$ -
Estudio de procesos y formas de costeo	\$ -
Creación del departamento de marketing	\$ 216.000,00
Estudio de mercado	\$ 90.000,00
Elaboración de un plan de marketing	\$ 150.000,00
Capacitación del personal de compras en aperturas de costo standard	\$ -
Adecuación de la estructura de costos y redefinición de mark-up	\$ -
Estrategia de comunicación en redes sociales y marketing digital	\$ 10.040,00
Diseño y mantenimiento del sitio web	\$ 43.776,00
Gestion de comunidades	\$ 10.040,00
Descripcion de puestos y entrevistas individuales	\$ 100.000,00
Total	\$ 1.470.356,00

ROI (Return of investment):

El ROI (Return On Investment) es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. (Investing answers)

El Roi se calculó tomando como base las ventas netas de la empresa, extraídas de los Estados Contables del año 2018 informados por la misma. El monto de ventas en pesos para dicho periodo fue de ARS 318.857.647.

Calculando el 1% de aumento esperado en la facturación, el cálculo arroja ingresos por ARS 3.188.576.

La fórmula para el cálculo del ROI se define de la siguiente manera:

$$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) * 100] / \text{inversión} = \text{ROI}$$

Por ende:

318.857.647 multiplicado por 1% (objetivo general), es igual a ARS 3.188.576. Y siendo la inversión, ARS 1.470.356, el cálculo quedaría:

$$[(3.188.576 - 1.470.356) * 100] / 1.470.356 =$$

$$[1.718.220 * 100] / 1.470.356 = 117 \%$$

Entonces:

ROI= 117 %

En conclusión, el rendimiento esperado luego de la aplicación de la propuesta sería de 117%.

Tabla 4 - Calculo de ROI

Calculo de ROI	
Ventas 2018	\$ 318,857,647
Objetivo 2021	1%
Ingresos marginales 2021	\$ 3,188,576
Inversion	\$ 1,470,356
ROI	117%

Conclusiones y recomendaciones

Finalizada la etapa de análisis, y presentados los planes de acción, se sacarán conclusiones respecto de los planes propuestos, y se harán recomendaciones para la empresa objeto de estudio.

En el desarrollo del presente trabajo se hizo un análisis profundo de la estructura de la empresa Redolfi S.R.L, y se utilizaron diferentes herramientas de gestión para obtener información acabada de los procesos de la empresa; y de aquellos puntos en los que hubiese espacio para la mejora. En base a estos análisis se detectaron numerosos puntos, de los cuales se eligieron tres para ser el foco para el análisis y para la posterior propuesta.

Antes de avanzar con conclusiones y recomendaciones, cabe destacar que la empresa Redolfi S.R.L cuenta con todos los recursos necesarios para avanzar con la propuesta adjunta. Su gran liquidez y bajo grado de apalancamiento, le permite contar con los fondos necesarios para las inversiones necesarias, y su estructura de personal actual le permitirá trabajar en la propuesta sin inconvenientes.

La primera conclusión por mencionar es que en la situación en la que se encuentra Redolfi, léase afianzada desde hace años dentro de su mercado, está en condiciones de pensar en cuestiones más estratégicas del negocio, y en mejoras en el mediano y largo plazo que son el foco de la propuesta antes presentada. La empresa se encuentra compitiendo de manera agresiva en su segmento, tiene bien definido el tipo de estrategia genérica que aplica, y la visión para la organización a futuro.

No obstante, a la hora de operativizar estas estrategias, hay varios puntos a mejorar. Para comenzar, uno de los primeros puntos a atacar que permitirán mejorar la situación de la empresa, y que además darle márgenes de utilidad mucho más saludables y sostenibles, será justamente trabajar de manera agresiva en sus costos.

En base a la propuesta realizada, lo que se pretende es que los profesionales de compras apunten sus esfuerzos a aquellos aspectos sensibles sobre los que la fuerza comercial no tiene injerencia, léase en los costos y márgenes de los productos.

Lograr eficientizar los costos manteniendo constantes sus volúmenes de facturación en moneda dura, permitirán mejorar los márgenes de ganancia, que actualmente son muy humildes.

Esto es, diferenciarse de su competencia y lograr el liderazgo en costos, mejorando sus márgenes y sus volúmenes de facturación.

Como se mencionara anteriormente, Redolfi S.R.L es hoy una empresa consolidada en su rubro, que cuenta con una buena variedad de productos, ofreciendo sus productos en gran cantidad de localidades dentro del país. Cuenta con una excelente estructura edilicia, que a su vez fue mejorada con recientes inversiones en infraestructura (actualmente poseen un nuevo galpón sobre la ruta 9).

Una de las mayores falencias que hoy tiene la empresa es la falta de un área de Marketing dedicada, que trabaje en los puntos desarrollados anteriormente en la propuesta de implementación. Se entiende que, de acuerdo con los cálculos y presupuestos expuestos, la mejor estrategia será la de optar por armar dicha área, entendiendo los enormes beneficios que dicha inversión reportaría.

Con un área dedicada, y abarcando no solo canales tradicionales, sino también usando canales digitales, se espera que mejoren los resultados en términos de cantidad de clientes y facturación neta.

Respecto a estrategias de crecimiento, y de acuerdo a la sólida estructura de la empresa, Redolfi podría optar por una estrategia de crecimiento de diversificación. Actualmente cuenta con estructura suficiente para abastecer su operatoria habitual, y sería interesante plantear en el mediano plazo, la incursión de la empresa en mercados diferentes al cual hoy pertenecen. Cumpliendo con los objetivos planteados en la presente producción, y obteniendo márgenes saludables de rentabilidad que le permitan fondos disponibles para nuevas inversiones, una alternativa interesante sería competir en el rubro financiero. Esto es, ventas minoristas a plazo, créditos blandos a sola firma, y financiación propia a clientes.

En cuanto a la variable tiempo, como se mencionará previamente, se espera que la propuesta plasmada en este trabajo pueda ser llevada adelante dada la capacidad financiera actual de la empresa, y se espera que reporte beneficios en el mediano plazo, entendiendo este a un periodo entre 1 y 3 años.

Es importante mencionar también la caída en las ventas y los decrecientes márgenes de ganancia es otro de los puntos que requieren atención inmediata para el futuro de Redolfi. Es por ello que uno de los puntos tratados en la propuesta es como cambiar esa situación sin que ello signifique aumentos en los precios.

Referido a los esfuerzos que se deberán realizar, es importante concientizar a los recursos de la organización, respecto del proceso de profesionalización que se pretende llevar a cabo, con la incorporación de personal específico de RRHH y el soporte de la consultora externa. De esta manera los dependientes estarán alineados en términos de expectativas, y será mucho más sencillo trazar planes de acción y cumplirlos.

También es importante destacar que independientemente de que la empresa cuenta con recursos suficientes a nivel financiero, la generación de resultados depende también de un cambio de mindset de cada miembro de la organización. Con esto se refiere a la necesidad de alineamiento que se precisa de cada uno de los recursos, con la Visión de la empresa definida por el top management.

En concordancia con el punto antes expuesto, cabe destacar que el éxito o fracaso de la propuesta antes presentada, depende exclusivamente del grado de dedicación de cada miembro de la organización. No solo es necesario contar con el apoyo absoluto de mandos medios y gerenciales, sino también de mandos operativos, puesto que las diferentes propuestas planteadas abarcan de manera integral a la organización.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC:

Como tópicos de interés para tratar en futuras producciones relacionadas a Redolfi, y que no hubiesen sido analizadas en la presente por no formar parte del alcance de esta; se considera que es importante también realizar un estudio acabado del estadio en el cual se encuentra el mercado donde hoy desarrolla sus actividades la empresa.

Redolfi se encuentra hoy afianzada en su rubro, y se espera que con los objetivos planteados en la propuesta, la organización cuente con márgenes de utilidad que le permitan su continuidad en el negocio y posibles expansiones a nuevos nichos de mercado.

No obstante, es importante realizar un análisis pormenorizado del sector, y hacer un benchmarking que nos permita entender si los puntos tratados como alternativas de mejora, son en realidad sistémicos del sector y no particulares a la organización.

Dicho esto, sería de valor determinar si el mercado se encuentra en un punto de decrecimiento tal, que configure una alerta para que la empresa se aventure a buscar nuevas alternativas de negocio, que le permitan tomar provecho de los cash ins positivos que

proviene de la actividad actual, y que luego sean paulatinamente asignados como parte de la búsqueda de nuevas oportunidades.

Sumado a lo anteriormente expuesto, si bien se planteó como parte de la mejora la creación de un departamento de marketing; será de valor evaluar también la estrategia de internet de la empresa una vez afianzada esta área específica; indagando sobre cuáles son las necesidades reales de la organización y de los clientes, haciendo uso de esta herramienta tan útil.

Por último, y entendiendo la vertiginosidad de los cambios en todos los mercados por la incursión de nuevas tecnologías, y que fuese también parte del análisis Pestel de esta producción; será interesante analizar como la empresa verá afectadas sus actividades en el largo plazo, con el creciente traspaso de actividades rutinarias a procesos automatizados, más dinámicos y con mayor generación de valor.

Bibliografía

- A24. (2020). *a24.com*. Obtenido de WWW.A24.COM
- Aires, C. B. (2020). Honorarios sugeridos para Licenciados en Administracion de Empresas. *Ambito financiero*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ambito.com/>
- BBC. (2019). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50203907>.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica*. McGraw Hill.
- CoGrowth, C. (01 de Julio de 2020). *Consultora CoGrowth*. Obtenido de www.cogrowth.com.ar
- Cuarto, C. d. (2007). http://transparencia.riocuarto.gov.ar/files/boletines/2007-/11-noviembre/Noviembre_I.pdf. Obtenido de http://transparencia.riocuarto.gov.ar/files/boletines/2007-/11-noviembre/Noviembre_I.pdf
- Cueva, J. C. (2018). *Udesa.edu.ar*. Obtenido de https://www.udes.edu.ar/sites/default/files/2._jose_carlos_cueva-_gonzalo_vina-_bases_para_el_desarrollo_-_er_vf.pdf
- De Diego, M. L. (2017). Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12260>
- Economipedia. (s.f.). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de economipedia.com
- Entrepreneur.com*. (Enero de 2011). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263925>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Furiase, F. (7 de julio de 2018). *Evaluación de proyectos*. Obtenido de <https://evaluaciondeproyectos.com.ar/wiki/index.php/2018/Grupo7/DimensionamientoComercial>
- Gimenez, A. (2020). Diagrama de Gantt - Redolfi S.R.L. *Tesis de Grado*.
- Gimenez, A. (s.f.). Matriz FODA Redolfi. Elaboracion Propia. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica.
- Hill, C. W. (2015). *Strategic Management: An integrated Approach*. Cengage Learning.

INDEC. (2020). *INDEC*. Obtenido de indec.gob.ar

INDEC. (s.f.). *INDEC.GOB.AR*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf

Investing answers. (s.f.). Obtenido de www.investinganswers.com

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.

Managers, C. (2019). Obtenido de <http://communitymanagers.com.ar/>

NEGOCIOS, T. (s.f.). <https://ticnegocios.camaravalencia.com/>. Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/realidad-virtual-vs-realidad-aumentada-los-conceptos-clave/>

Philip Kotler, G. A. (2004). *Marketing*. Pearson Hall.

Piqueras, C. (12 de septiembre de 2014). *claves del exito*. Obtenido de www.cesarpiqueras.com/clave-del-exito-de-starbucks/

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Piramide.

Puebla, U. d. (s.f.). Obtenido de <http://catarina.udlap.mx/>

PuntoWebMaster. (2020). Obtenido de <https://puntowebmaster.com/planes/>

Sametband, R. (2020). *LANACION.COM.AR*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/los-autos-autonomos-llegan-2021-pero-podes-nid2209855>

Siglo21, C. U. (2020).

Talaya, A. E. (1997). *Principios de Marketing*. ESIC.

Tarifario.Org. (s.f.). <https://tarifario.org/>. Obtenido de Honorarios para Especialistas en Redes, Marketing digital y Diseñadores Graficos.

TELAM. (2020). *Agencia TELAM*. Obtenido de telam.com.ar/notas/202007/485124-alberto-fernandez-horacio-rodriguez-larreta-cuarentena-amba.html

UCA. (2020). *Pobreza 2020*. Obtenido de www.uca.edu.ar

Anexos

Estado de resultados de ventas año 2018 AJ y JA Redolfi S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

Tabla 5 - Estado de Resultados Redolfi

Fuente extraída de: (Siglo21, 2020).

EXPERIENCIA

Cogrowth es una consultora especializada en selección de personal como también en consultoría de procesos y gestión organizacional.

Está formada por profesionales especialistas en Recursos Humanos que han desarrollado su carrera en diversas empresas tanto de servicios como de productos intangibles, lo que les ha dado una amplia visión de los diferentes escenarios y complejidades en los equipos de trabajo. Así mismo, contamos con más de 8 años trabajando en la selección de talentos, fomentando la cultura organizacional, la capacidad de trabajo en equipo a través del compromiso de sus integrantes y apostando al desarrollo profesional de los mismos.

CONFIDENCIALIDAD

El material contenido en esta propuesta constituye información propietaria y confidencial relacionada con servicios ofrecidos por CoGrowth. Al aceptar esta propuesta, A.J. & J.A. Redolfi SRL acuerda que la información contenida en esta propuesta no será revelada fuera de A.J. & J.A. Redolfi SRL y ni duplicada o usada para ningún otro propósito que no sea el de evaluar esta propuesta. Como así también, CoGrowth, asume compromiso total de secreto profesional en cuanto a la información de propiedad de A.J. & J.A. Redolfi SRL en todo momento.

PROPUESTA DE TRABAJO

• ALCANCE DEL SERVICIO

CoGrowth realizará el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para cubrir las vacantes que el cliente requiera, incluyendo en dicho proceso las tareas de:

- Reclutamiento de perfiles acordes a los requerimientos de los puestos a cubrir.
- Entrevista para validar los datos proporcionados en el CV del candidato.
- Presentación de candidatos que se ajusten a las descripciones de posiciones y la cultura organizacional del cliente.
- Coordinación de las diferentes instancias del proceso con cada candidato.

• CLÁUSULAS

-El cliente proveerá la información necesaria para la correcta selección de los candidatos, tales como presupuesto asignado a la vacante, requerimientos del puesto a cubrir e información complementaria que pueda ser de utilidad al contactar a los candidatos, tal como tipo de proyecto, complejidad, entre otros.

-En caso de que el candidato preseleccionado y enviado por CoGrowth a A.J. & J.A. Redolfi SRL haya sido contactado por este último dentro de los 3 meses previos a la fecha de presentado por CoGrowth, el candidato será contemplado como parte del trabajo de reclutamiento realizado por B A.J. & J.A. Redolfi SRL

-Los candidatos preseleccionados y enviados por CoGrowth a A.J. & J.A. Redolfi SRL, serán exclusivos por un rango de 6 meses desde el momento de ser presentados. Esto implica que, si son contratados dentro de ese plazo por parte de A.J. & J.A. Redolfi SRL, se deberá abonar a CoGrowth según con las condiciones pactadas.

Ilustración 2 - Presupuesto consultora 1

Fuente extraída de: (CoGrowth, 2020)

- **RESTRICCIONES**

Dentro de esta propuesta de reclutamiento y selección quedan excluidas las siguientes actividades:

- Test psicotécnicos y pre ocupacional.
- Evaluación técnica de los candidatos.

- **COSTO DEL SERVICIO**

Costo total del servicio: Equivalente 1 (un) salario bruto acordado con el candidato a incorporar.

Posiciones a seleccionar y sueldos brutos estimados según el sector:

- Gerente de MKT - \$110.000
- Analista Jr de MKT - \$48.000
- Responsable de Compras - \$72.000
- Analista de Compras - \$57.500
- Responsable de Recursos Humanos - \$68.000
- Analista de Recursos Humanos - \$55.000

Forma de pago: Monto total debe ser abonado dentro de los 30 (treinta) días de presentada la factura C
Los pagos deben realizarse con depósito en cuenta bancaria.

Presentación de factura por parte de CoGrowth: La factura será presentada el primer día laboral del candidato elegido.

Validez de la propuesta: 15 días desde fecha de presentación.



Solicitar su colaboración en la organización de reuniones y en la gestión para que todos los colaboradores puedan participar.
Solicitar que informen a sus colaboradores las tareas que se llevará delante y su objetivo.
Aclarar inquietudes que puedan surgir.

Duración aproximada: 1,5hs

Reuniones Individuales

Se realizarán reuniones individuales con Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de depósito.

Objetivos

Indagar sobre las funciones y responsabilidades actuales de cada uno de ellos en la posición que ocupan.
Indagar sobre posibles dificultades actuales en su desempeño vinculadas a la falta de definiciones claras sobre las tareas a realizar.
Indagar sobre las funciones y responsabilidades que ellos consideran deberían tener cada uno de sus colaboradores en sus posiciones actuales. También se les consultará sobre objetivos y requisitos formales de dichas posiciones.
Aclarar inquietudes que puedan surgir.

Duración aproximada: 2hs

Total de reuniones: 8

Reuniones grupales con colaboradores

Se realizarán reuniones grupales con los colaboradores de la compañía exceptuando al Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de depósito. Los colaboradores serán agrupados por igual posición que ocupan.

Objetivos

Indagar sobre las funciones y responsabilidades actuales de cada uno de ellos en la posición que ocupan.
Indagar sobre posibles dificultades actuales en su desempeño vinculadas a la falta de definiciones claras sobre las tareas a realizar.
Aclarar inquietudes que puedan surgir.

Duración aproximada: 1,5hs

Total de reuniones: 14

Presentación de Descripción de posiciones a líderes

Se realizará una reunión grupal con Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de depósito.

Fuente extraída de: (CoGrowth, 2020)

Objetivo

Presentar a cada líder la descripción de posiciones de cada uno de los colaboradores a su cargo.
Aclarar inquietudes que puedan surgir.

Duración aproximada: 1,5hs

- **CRONOGRAMA**

Con el fin de no interferir con las actividades laborales, los encuentros podrán realizarse fuera del horario laboral, previa coordinación con los involucrados.

Una vez aprobada esta propuesta y se establezca fecha de inicio, se realizarán las siguientes acciones

Acciones	Inicio	Duración aproximada
Reunión grupal con líderes	Primer semana posterior a la fecha de inicio.	1,5hs
Reuniones individuales con líderes.	Segunda y tercera semana posterior a la fecha de inicio.	16hs
Reuniones grupales con colaboradores que desempeñan igual tarea.	Durante las siguientes 3 semanas posterior a las Entrevistas individuales con líderes.	21hs
Presentación descripción de posiciones	30 días corridos posteriores a la última entrevista grupal con colaboradores.	1,5hs

▴ ▢ ENTREGABLES

Material proporcionado	Momento de entrega
Descripción de Puestos	30 días corridos posteriores a la última entrevista grupal con colaboradores.

- **RESULTADOS ESPERADOS**

Luego de las reuniones mencionadas, los líderes de la organización A.J. & J.A. Redolfi SRL:

- Estarán sensibilizados sobre la importancia de una clara descripción de puestos y su impacto en la organización.

Ilustración 4 - Presupuestos Web y Comunicación en redes

<u>Gestión de comunidades</u>				
<u>Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<u>Consultar</u>
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<u>Consultar</u>
<u>Diseño y maquetación de sitio</u>				
<u>responsivo/adaptativo</u>	\$ 43,776	\$ 37,752	\$ 31,326	<u>Consultar</u>
Home y 5 secciones para 3 dispositivos (PC, mobile, tablet)				

Fuente extraída de: (Tarifario.Org, s.f.)

Art. 14 - punto 2:

5.2. La elaboración, implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Análisis, diseño e implementación de medios de procesamiento de datos, sistemas de información y control	2000	1200	600
→ 2 Métodos y procedimientos administrativos. Definición, opiniones y dictámenes	800	600	400

Art. 14 - punto 3:

5.3. La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Análisis, descripción y diseño de puestos	700	500	300
2 Diseño de la estructura de la organización:			
a) Emisión de un informe con una propuesta estructural y el diseño del organigrama	800	500	300
b) Redacción de un manual de funciones	700	500	300
c) Redacción de otros manuales	700	500	300
→ 3 Evaluación y diagnóstico en materia de eficiencia estructural	600	300	100
4 Diseño de relaciones estructurales en alianzas estratégicas, integraciones o diversificación por adquisiciones o fusiones	2000	1200	600
5 Diseño de relaciones estructurales entre la organización y otras empresas que lleven a cabo procesos o actividades tercerizadas	600	400	200
→ 6 Reestructuración de organizaciones, redimensionamiento	800	500	300

Ilustración 5 - Honorarios profesionales Lic. en Administración

Fuente extraída de: (Aires, 2020)

Art. 14 - punto 4:

	5.4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial	COMPLEJIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA
	1 Estudios sobre comercialización nacional e internacional en sus diversas herramientas	900	700	500
	2 Definición y evaluación del portafolio de negocios de la organización	600	250	100
	3 Informes destinados a la toma de decisiones en materia de incorporación o liquidación de segmentos con relación al portafolio de negocios de la organización	600	350	100
→	4 Evaluación y estudios sobre investigación de mercados segmentación y posicionamiento de productos y/o servicios	1200	700	500
→	5 Estudios sobre políticas de precios, selección de canales de distribución y logística	700	500	300
→	6 Elaboración de propuestas sobre medios de comunicación	800	600	400
	7 Asesoramiento en materia de presentación de ofertas de licitaciones nacionales o internacionales, o en caso de compras directas de bienes o servicios	400	300	100
	8 Participación en la gestión de licitaciones o compras directas	400	300	100
	9 Informes destinados a la toma de decisiones en materia de importación o exportación o tercerización de bienes y servicios	400	250	100
	10 Formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional	800	500	300
	11 Formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo	700	500	300
→	12 Estudios y evaluación de informes sobre producción, evaluación, costos y políticas de inventarios	900	600	400
	13 Planeamiento y control de la producción. Evaluación de proveedores, rediseño de procesos operativos	2000	1200	700
→	14 Evaluación de costos de aprovisionamiento	900	600	400

Fuente extraída de: (Aires, 2020)