



Trabajo Final de Graduación

Planificación Estratégica para A.J & J.A Redolfi S.R.L”

Autora: Toledo, Lucila Belén

DNI: 30.330.645

Número de legajo: ADM04415

Tutora: Rinero, Sofía

Carrera: Licenciatura en Administración

Agradecimientos

Agradecer a Mati, mi personita especial, compañero y sostén siempre. A Suri, mi compañera fiel siempre al lado mío transitado este camino. A mi mamá, mi pilar, mi amiga y mi ejemplo y a toda mi familia.

A mis amigas de la vida que son las mejores que me podrían haber tocado, siempre con su aliento y buenas energías en los momentos justos.

A mis compañeros y compañeras de trabajo, en especial a Nati, Ani, Marie y Ceci que sin su apoyo y enseñanza el camino no hubiera sido tan fácil.

A mis amigas y compañeras de la facultad Sofi y Melis que hicieron que cada momento valiera la pena.

A profesores y tutores de la Universidad Siglo 21 por el acompañamiento, conocimiento y apoyo brindado en este camino.

Y a todos los que me ayudaron en este proceso y me brindaron su ayuda y acompañamiento mi mayor agradecimiento y cariño.

¡Gracias!

Resumen

En el presente trabajo se realizó una planificación estratégica para la empresa Redolfi S.R.L dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios y de bebidas de la ciudad cordobesa de James Craik en donde se busca plantear diferentes soluciones a las diversas problemáticas que se presentan. Luego del análisis realizado en relación a las debilidades visualizadas en la empresa se identifica una falencia en relación a la logística interna y más particularmente a la gestión de inventarios y almacenamientos de los productos. Recurriendo a la planificación estratégica de crecimiento interno con penetración de mercado se hizo foco en encontrar soluciones orientadas a la aplicación de un software de gestión de inventarios recurriendo a la innovación y uso de la tecnología que también apalanque la reducción de costos relacionados a esta operativa, además de capacitar al personal para que sean eficientes en su diaria, recurriendo a herramientas de marketing para promocionar a la empresa y llegar a más clientes y finalmente realizar inversiones para seguir garantizando la entrega de productos en tiempo y en forma de las nuevas capturas de mercados y/o clientes a las que se apunte. Todas estas acciones se llevaron adelante con el objetivo de aumentar en un 5% la rentabilidad de la empresa para finales de 2022. Por medio de la implementación de la planificación estratégica aplicada al trabajo logramos evidenciar la viabilidad del proyecto para Redolfi SR.L ya que a través de estas acciones hace que se siga posicionando en el mercado, brindando un servicio diferencial para el cliente y haciendo eficientes los procesos internos que le permitirán obtener un retornos sobre la inversión de \$748 por cada peso que se destine al proyecto.

Palabras claves:

Planificación estratégica, crecimiento interno-penetración de mercado, logística interna, gestión de inventarios, innovación digital y tecnológica.

Abstract

In this work, strategic planning was carried out for the company Redolfi S.R.L dedicated to the wholesale marketing and distribution of food and drink products in the Cordovan city of James Craik, where it seeks to propose different solutions to the different problems that arise. After the analysis carried out in relation to the weaknesses visualized in the company, a deficiency was identified in relation to internal logistics and more particularly to the management of inventories and storage of products. Resorting to strategic planning of internal growth with market penetration, the focus was on finding solutions oriented to the application of inventory management software, resorting to innovation and the use of technology that also leverage the reduction of costs related to this operation, in addition to training personnel to be efficient in their daily work, using marketing tools to promote the company and reach more customers and finally make investments to continue guaranteeing the delivery of products on time and in the form of new market captures. and / or clients to which it is targeted. All these actions were carried out with the aim of increasing the profitability of the company by 5% by the end of 2022. Through the implementation of the strategic planning applied to the work, we were able to demonstrate the viability of the project for Redolfi SR.L since Through these actions, it continues to position itself in the market, providing a differential service for the client and making efficient the internal processes that will allow it to obtain a return on investment of \$ 748 for each peso that is allocated to the project.

Keywords:

Strategic planning, internal growth-market penetration, internal logistics, inventory management, digital and technological innovation.

Índice de Contenido

Introducción.....	7
Análisis de Situación	8
Análisis Externo de la organización	9
<i>Sector político</i>	9
<i>Sector Económico</i>	9
<i>Sector Social</i>	10
<i>Sector Tecnológico</i>	11
<i>Sector Ecológico</i>	11
<i>Sector Legal</i>	11
Análisis del Micro Entorno de la organización – La Cinco fuerzas de Porter.....	12
<i>Competidores</i>	12
<i>Ingreso de nuevos competidores</i>	12
<i>Poder de negociación con clientes</i>	12
<i>Poder de negociación con proveedores</i>	13
<i>Productos sustitutos</i>	13
Análisis del Mercado	13
Análisis Interno – Cadena de Valor	14
<i>Actividades Primarias</i>	14
<i>Actividades de Soporte</i>	15
Marco Teórico	16
<i>Planificación Estratégica</i>	16
<i>Aplicaciones Actuales</i>	17
<i>Estrategia Central del Reporte de Caso</i>	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Planificación Estratégica de Redolfi S.R.L 2020	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	22
Planes de Acción	23
Presupuesto Final.....	28
Resumen Ejecutivo	30
Diagrama de Gantt.....	32
Conclusiones y Recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	35

Anexos 37

Índice de Tablas

Tabla 1, Pasos a ejecutar táctica I y III **¡Error! Marcador no definido.**4
Tabla 2, Pasos a ejecutar táctica II **¡Error! Marcador no definido.**5
Tabla 3, Pasos a ejecutar táctica IV **¡Error! Marcador no definido.**6
Tabla 4, Pasos a ejecutar táctica V **¡Error! Marcador no definido.**7

Índice de Ilustraciones

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

En el presente reporte se plantea el caso de la empresa Redolfi S.R.L en la cual se llevará a cabo un análisis con el objetivo de establecer la planificación estratégica que le permita a la misma aumentar la rentabilidad por medio de su aplicación.

Redolfi S.RL es una empresa dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios y de bebidas que lleva más de 50 años en rubro. Sus comienzos datan de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, un negocio de venta de cigarrillos, bazar y librería. Los dueños fueron incursionando en el rubro y ganando renombre que los ayudó a estar siempre enfocados en un crecimiento continuo. En 1975 los hermanos deciden separarse y Alonso junto a su hijo José se encargan de continuar al frente de la empresa incorporando a más miembros de la familia para que formar parte del proyecto que hizo que se abrieran varias sucursales y autoservicios mayoristas distribuidas en diferentes puntos de la ciudad y de la provincia de Córdoba. A lo largo de los años fue pasando por diferentes etapas de expansión que la llevaron a constituirse como la empresa que es en la actualidad realizando alianzas con grandes marcas que confían para que se distribuyan sus productos.

La industria de alimentos y bebidas hoy representa aproximadamente el 30% del sector manufacturero dando noción de la importancia de la misma dentro de la economía y de la sociedad argentina. Es una industria que a lo largo de los años se ha mantenido en alza pero no ajena del impacto de las fluctuaciones económicas transitadas por el país y que hoy, en un contextos de pandemia mundial por el COVID-19, hace que tenga una elevada demanda y mantenga la importancia, ya que cubre las necesidades básicas de los individuos con los productos que se comercializan. Sin embargo es una industria que se ve amenazada por la alta competencia que existe lo cual le obliga a cada uno de los participantes a estar atentos en las estrategias para no perder ni participación en el mercado ni la ventaja competitiva ganada. Redolfi S.R.L está enfocada en ofrecer productos variados a precios bajos y está ubicado en una zona estratégica lo cual le permite accesibilidad a los clientes pero es importante destacar que necesita realizar la reorganización de algunas áreas de la empresa, principalmente la relacionada al almacenamiento y gestión de inventarios que le permitirá seguir expandiendo la oferta, captando nuevos mercados apuntando a aumentar la rentabilidad.

Es por este motivo que por medio de la planificación estratégica y de las herramientas que nos ofrece para alcanzar el objetivo se buscará diseñar una estrategia de crecimiento interno enfocado en penetración de mercado para ganar participación en nuevos mercados y continuar brindando un servicio diferencial para el cliente.

El uso de esta estrategia ha tenido éxito en empresas como Wal-Mart y Carrefour donde dada la alta competitividad con las que se encuentran hacen que estén en constante observación del mercado, relevando cómo van cambiando las necesidades, los gustos de consumos, las preferencias en cuanto a la velocidad con las cuales los clientes quieren acceder a los productos; lo cual llevó a que en diferentes momentos de tiempo, se organizaran internamente para lograr mayor mercado en Centroamérica en el caso de Wal-Mart y en España para el caso de Carrefour. Wal-Mart llevó adelante una transformación que incluyó alineación de formatos para cada tienda disponible para darles identidad y sumar valor para el cliente, incorporar nuevos formatos de venta y enfocarse en segmentos de puntos de ventas más pequeños y de mayor cercanía. Por su parte Carrefour centró su estrategia comercial al ámbito digital en donde construyó un modelo omnicanal para que el cliente pueda adquirir los mismos productos que si fuera a un centro físicamente buscando garantizar la mejor calidad en los productos y el mejor servicio para el cliente.

Ambas empresas, como consecuencia de la estrategia aplicada nos sólo lograron aumentar su cuota de mercado llegando a más hogares sino que tuvieron importantes impacto en la rentabilidad de la misma continuando con su proceso de expansión y consolidación del mercado. (Castro, 2012) (Martinez, 2019)

Análisis de Situación

Por medio de lo identificado anteriormente y con el objetivo de realizar un buen estudio de la empresa buscando el mejor resultado posible, es muy importante trabajar arduamente sobre el análisis de la situación de la empresa para conocer cómo se encuentra. Para esto es necesario recurrir a herramientas que permitan conocer aspectos relacionados al macro entorno; en donde por medio del análisis PESTEL se obtiene información relacionada a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que tienen que ver con la operatoria de la compañía.

Así mismo también es importante conocer los factores del micro entorno que están relacionados a la empresa y que se complementan a lo mencionado anteriormente. Aquí recurriremos a la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para conocer cuáles son los competidores que se encuentran en el sector, la rivalidad que existe entre los mismos, la existencia de bienes sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y clientes.

Finalmente y para cerrar un análisis completo y certero, se continuará con el análisis interno de la empresa por medio la Cadena de Valor.

Análisis Externo de la organización

Sector político

Las empresas toman decisiones todo el tiempo que tienen que estar enmarcadas por cuestiones relacionadas al ámbito de lo político en donde se tienen que tener en consideración factores como la situación política, las leyes del país, las cuestiones impositivas, la regulaciones que necesariamente se tienen que cumplimentar y todo aquello que pueda afectar el fluir normal de la empresa.

Argentina está atravesando un período de estanflación que afecta fuertemente la actividad de todos los rubros. Durante el anterior gobierno, en la segunda parte del 2018, se recurrió al FMI (Fondo monetario Internacional) solicitando un préstamo por una suma de 57 mil millones para poder afrontar la crisis. Esto para el actual gobierno significó poner en la balanza y blanquear la situación de que no se iba a poder cumplir con los compromisos de la forma que habían sido acordados y el 23 de diciembre de 2019 se declaró la Ley 27.541, Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública. (Infoleg, 2019)

Es importante considerar la realidad mundial que hoy está afectada por la declaración de pandemia del virus llamado Coronavirus (COVID-19). Si bien es un virus que afecta a todos países, en Argentina desde el 12 de abril de 2020 se declaró el Aislamiento social, preventivo y obligatorio para todas las personas que se encuentren el país (DNU 297/2020), con el objetivo de proteger la salud pública en donde sólo se prevén desplazamientos mínimos y que sean de gran necesidad como son alimentos, medicamentos y artículos de limpieza. (Infoleg, 2020)

Sector Económico

La industria de alimentos y bebidas representa aproximadamente el 30 por ciento del total del sector manufacturero lo cual destaca la importancia que tiene en la economía nacional y él porque es tan importante un análisis profundo para entender el rol de cada integrante del sector.

Según el último informe técnico del INDEC el sector de Alimentos y Bebidas muestra un incremento de un 3,7% de enero 2020 con respecto a enero 2019; sin

embargo si lo observamos en el acumulado, la actividad marca una leve mejoría con respecto al crecimientos que se dieron en los meses julio, agosto y octubre de 2019. (Indec, 2020)

El escenario inflacionario que atraviesa la Argentina es un factor muy importante a contemplar ya que influye directamente sobre el consumo de la población afectando las elecciones en relación a calidad y precio que se ofrecen. El nivel de inflación en 2019 fue de 53,8 por ciento y en febrero 2020 ya acumula un 50,3 por ciento. (Indec, 2020)

Finalmente es importante mencionar el impacto que está teniendo la pandemia a nivel económico que ha llevado al gobierno de Alberto Fernández a tomar decisiones que ayuden a contrarrestar el freno de la economía no solo para garantizar lo mínimo que necesita la población sino también para minimizar, en la medida de lo posible, el efecto en los diferentes sectores que forman la estructura económica. El pasado mes de marzo de 2020 se anunciaron 30 medidas económicas relacionadas a esta situación que buscan paliar el impacto. (Gomez, 2020)

Sector Social

En el ámbito de lo social se destaca la importancia del nivel de desempleo, la inflación y el nivel de pobreza e indigencia que existe actualmente en argentina, el descontento que eso produce en la población y las medidas que deberá tomar el nuevo gobierno para revertir esta situación.

La tasa de desocupación que arroja la estadista del INCEC indica que es del 8,9% en el cuarto trimestre del 2019. El cálculo está tomado sobre el total de la población económicamente activa (PEA) que representan 13.435.703 personas. (Indec, 2020)

Además, tal como mencionamos en el apartado del sector económico el nivel de inflación asciende al 50,3% viéndose afectado en alza por efecto de la pandemia.

En relación al nivel de pobreza e indigencia los números nos muestran que el indicador viene en marcado aumento afectando a cada ámbito económico pero en particular el rubro de alimentos y bebidas ya que a la población se le hace cada día más difícil acceder a los recursos mínimos e indispensables. (Indec, 2020)

Sector Tecnológico

En el ámbito tecnológico, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Investigación propone el Plan Nacional llamado “Argentina Innovadora 2020” el cual está centrado en

dos ejes. Por un lado el desarrollo institucional que busca fortalecer el sistema científico y tecnológico para dar soluciones en lo económico y social. Por otro lado, en la focalización de desarrollo de sectores productivos y sociales enfocado en generar conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovaciones que puedan aplicarse para aprovechar oportunidades que puedan surgir. (Innovadora, 2020)

Este plan es de gran utilidad y plantea un gran impulso para todos los sectores ya que está orientado a fortalecer la industrialización y el desarrollo del país.

Sector Ecológico

A nivel nacional hay vigente desde 2008 un Programa de Reversión Industrial (PRI), el cual contempla la necesidad de mejorar el desempeño y la gestión ambiental de los establecimientos industriales y de servicios. Tiene por objetivo buscar formas distintas en los procesos productivos que reduzcan el impacto en el medio ambiente a futuro y que por otro lado se generen acciones que reduzcan los efectos ya provocados. (Argentina.gob.ar, 2020)

Por otro lado, en lo que respecta a la ciudad de James Craik y por medio del Ministerio del interior está en curso un Plan estratégico de desarrollo local y territorial que tiene por objetivo concientizar sobre el uso del suelo, el impacto que se hace sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible. (Interior, 2017)

Sector Legal

El sector de alimentos y bebidas cuenta con una Comisión Nacional de Alimentos (CONAL), organismo encargado del asesoramiento, apoyo y seguimiento del control de alimentos. Tiene por objetivo proteger la salud de la población en relación a los productos que se les ofrecen velando por el cumplimiento relacionado a normas bromatológicas, de empaque y de publicidad de los productos.

Por otro lado es menester destacar las medidas que actualmente se encuentra tomando el gobierno nacional garantizando la disponibilidad de los productos, medidas relacionadas con la asistencia y también regulando los precios máximos de los mismo en el marco de la circulación del COVID-19. (Gomez, 2020)

Análisis del Micro Entorno de la organización – La Cinco fuerzas de Porter

Competidores

Los competidores se pueden clasificar en dos grandes grupos, los mayoristas de salones comerciales y las empresas con preventistas y entregas a domicilio. Si nos

ubicamos en los mayoristas de salones comerciales encontramos empresas con una gran participación como Redolfi S.R.L, Luconi Hnos., Monje y Top (Súper Imperio), Maxiconsumo, Yaguar, Tarquino, Macro, entre otros, distribuidos en zonas cercanas como Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba.

Así mismo, los competidores más destacados en la categoría de preventistas y entregas a domicilio se mencionan empresas como Rosental, Micropack y Redolfi S.R.L.

Es importante mencionar también, la participación que tienen pequeños competidores que se encuentran en la zona, donde si bien no son los más representativos no se deben dejar de prestar atención.

Ingreso de nuevos competidores

Las barreras de entrada y de salida al mercado representan oportunidades o amenazas según el caso del cual se trate. En la industria de alimento y bebidas las barreras que existen son altas dados que es un rubro que requiere de grandes inversiones de capital tanto para la infraestructura, la compra de mercadería, la logística en relación al almacenamiento y distribución, el equipo de maquinarias y tecnologías necesarias para el cumplimiento de las actividades.

Poder de negociación con clientes

Aquí el poder de negociación que tenga el cliente va a estar en relación a la fidelidad que tengan los consumidores con aquellas marcas específicas que pueda brindar cada mayorista, como así también en relación a los servicios que pueda brindar el mayorista poniendo a disposición los productos a kioscos, almacenes, mini mercados por ejemplo en donde el poder de negociación que tenga el cliente no tiene un papel preponderante.

Sin embargo, hoy el mercado ofrece gran cantidad de productos y de marcas que hace que las empresas tengan variedad y volumen de oferta lo cual hace que el cliente pueda adquirir los productos en donde le sea de mayor beneficio poniendo en juego la ecuación precio – calidad.

Poder de negociación con proveedores

Al igual que en el caso de poder de negociación de los clientes se presentan dos situaciones que tienen que ver con que si aquellos productos que se comercializan son de grande marcas, muy conocidas y arraigadas en el mercado, el poder de negociación

que tengan los proveedores frente a las gran cantidad de mayoristas que distribuyen sus productos no sea de gran impacto.

Por otro lado se tiene que contemplar aquellas situaciones en donde los productos y marcas no son tan conocidos y esto lleva a que las negociaciones sean más frecuentes y se den en mayor grado dado la necesidad que se tiene de insertar los productos al mercado y ganar participación en el mismo.

Productos sustitutos

Es difícil identificar productos sustitutos de este tipo de actividad ya que las empresas buscan distribuidores para poder comercializar sus productos, dado el gran mercado al cual se puede acceder. El rubro de alimentos y bebidas encuentra gran demanda por parte de los consumidores ya que tiene gran importancia para la vida cotidiana y también es un rubro de gran competencia. No obstante, esto no significa que pueda haber situaciones en donde las empresas que normalmente trabajan con intermediarios para la comercialización decidan evitar este canal y ofrecer directamente al público los productos convirtiéndose en potenciales sustitutos.

Análisis del Mercado

Es importante tratar de estimar cual es el mercado meta del rubro de alimento y bebidas para lo cual se necesita contar con información relacionada a la población que demanda esto productos y al mercado disponible y potencial.

La ciudad de James Craik está ubicada en la provincia de Córdoba y actualmente cuenta con 5.250 habitantes con una superficie en 5,3 Km². Del total de los asalariados el 76,5% trabaja en el ámbito privado, el 10,8% en el sector provincia, el 10,1% en el sector municipal y 2,6% en el sector nacional (Censo, 2010)

Los principales comercios a los cuales se destina la distribución de productos alimenticios son a supermercados, almacenes, kioscos, mini mercados, bares y confiterías, etc. El índice de producción industrial manufacturero (IPI) de febrero 2020 nos indica un valor de 5,2% siempre comparado con el mismo mes del año anterior, sin embargo no se puede hacer una análisis aislado sino que se tiene que observar la evolución del mismo en la cual se muestra un comportamiento fluctuante que se explica por la situación económica que atraviesa el país en estos últimos años marcado por un elevada inflación (50,3%) que impacta directamente sobre el poder adquisitivo de la sociedad. (Indec, 2020)

Es importante mencionar que el mercado meta al cual se aspire no sólo debe contemplar cubrir las necesidades de la ciudad de James Craik sino también de las localidades cercanas como Rio Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba en donde el volumen poblacional y las superficies a cubrir son en algunos casos mucho mayores y variables.

Finalmente, hoy en un contexto de incertidumbre y con el freno en todos los ámbitos de la vida ocasionados por la pandemia declarada se tiene que considerar el impacto que tiene y que tendrá en la economía tanto a nivel nacional, provincial, regional y municipal, factor sumamente importante a la hora de buscar nuevos mercados.

Análisis Interno – Cadena de Valor

Luego de los análisis realizados anteriormente debemos continuar con el análisis interno de la organización que por medio de la cadena de valor se identifican fortalezas y debilidades de la misma.

Actividades Primarias

- **Logística interna:** la empresa cuenta con un proceso de comercialización con tres etapas. En relación al abastecimiento cuenta con un sistema informático que le permite saber la cantidad de mercadería que debe comprar y el stocks de quiebre. En cuanto a la recepción de la mercadería no se cuenta con sistemas informatizados que permitan un control confiable sobre mercadería recibida, además de no tener un sistema de inventarios ni contar con la infraestructura necesaria para almacenar. Finalmente en relación a las ventas la empresa hace mucho énfasis en su política de precios bajos y no contempla planes de financiación, además de no contar con un sistema global de registración de las ventas.
- **Operaciones:** si bien es una empresa que tiene un crecimiento sostenido a lo largo de su historia se observa que hay operatorias que presenta mejoras ya sea desde el lado del funcionamiento actual de las áreas con las que cuenta para el fluir de la empresa como también, dado el crecimiento antes mencionado, de la necesidad de incorporar nuevas áreas como recursos humanos, contabilidad, marketing, entre otras para poder dar soporte a los nuevos desafíos que se propone la empresa.
- **Logística de salida:** Redolfi S.R.L maneja una logística para acceder al cliente en la que cuenta con 73 vehículos propios conformado por utilitarios y

camiones con los cuales accede a cada punto de venta. Además ofrece precios competitivos, gran variedad de productos y entregas que no superan las 48 horas. Si bien se realizan descuentos a los clientes de entre un 2% y 3% por pago de contado, no hay un plan de financiación a plazos mayores de 30 días.

- Marketing y Ventas: No cuenta con un área de marketing que impulse una estrategia de publicidad y comunicación, como así tampoco con un sistema para captar nuevo clientes de manera ordenada, se recurre al boca en boca o a la promoción que se haga por medio de redes sociales o eventos en los cuales la empresa es patrocinadora. En relación a las ventas la empresa cuenta con una variedad de productos que sumado a su política de precios bajos hace que sea muy atractiva para el cliente.
- Servicio post venta: No cuenta con un servicio post venta para el cliente, lo único que se maneja es la posibilidad de que en caso de no haber recibido el total del pedido se complete en el próximo despacho de mercadería.

Actividades de Soporte

- Infraestructura de la empresa: actualmente está vigente un plan de inversión para trasladar el centro de distribución que aspira a la expansión y organización interna de la empresa. La realidad actual de la empresa, representada en una disposición municipal y en la necesidad de cumplir con el crecimiento sostenido del volumen de ventas, hace que este nuevo centro de distribución busque organizar las actividades de manera de poder sortear limitaciones con las que se enfrenta como son el desabastecimiento de sucursales, roturas y robos de mercaderías, pérdidas de venta por falta de stock, etcétera.
- Recursos Humanos: la empresa cuenta con 132 empleados en donde el área de administración sólo realiza la liquidación de los sueldos. No cuenta con área de recursos humanos para poder canalizar los requerimientos de personal internos o externos que se puedan necesitar, como tampoco cuenta con un proceso de selección, inducción y capacitación. Si hay un alto conocimiento en los vendedores en cómo realizar la tarea y posee la ventaja de brindar asesoramiento comercial.
- Desarrollo tecnológico: no se cuenta en muchas de las áreas con sistemas de tecnología que ayuden al funcionamiento diario de la empresa. En muchos

casos se recurre la registración en una planilla de Excel. Dada la envergadura actual de la empresa y la necesidad de contar con mayor información y control es necesario empezar a ver que se hacen en otras empresas en cuanto a la gestión y acceder al mercado para relevar ofertas de softwares posibles de implementación.

- **Aprovisionamiento:** la empresa maneja la política de comprar lo necesario en relación a las ventas que se tengan pactadas, sin embargo este no es un mecanismo que sea útil para todos los productos que vende ya que en algunos casos se producen sobre stock o faltantes; además, tal cómo se mencionó en el apartado de logística interna se suma que no cuenta con un sistemas de gestión de inventarios lo cual genera ineficiencias en la operatoria.

Marco Teórico

En el presente reporte de caso se desarrollará la importancia de la Planificación estratégica y sus herramienta disponibles a la cuales recurrir para alcanzar los objetivos.

Planificación Estratégica

Es importante comenzar con una contextualización de la planificación estratégica que es la que permite a los gerentes de las organizaciones direccionar todas las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos. Por medio de la planificación estratégica se logran que los objetivos individuales de cada departamento se alineen con el objetivo general de la organización sirviendo de guía para todos los que forman parte de la empresa; así mismo permite reducir la incertidumbre ya que les brinda a los gerentes información para estar mejor posicionados ante imprevistos que se puedan ocasionar por factores tanto internos como externos los cuales juegan un rol muy importante en el día a día ya que la realidad en la que se mueve la organización es muy dinámica y cambiante. Otro de los beneficios de la planificar es que hace que se minimicen desperdicios y redundancias, es decir que ayuda a contar con procesos más eficientes que lleven a aumentar la rentabilidad y también brinda los objetivos y estándares para que finalmente se puedan hacer los controles necesarios que sirven como indicadores de cuan cerca o lejos se está de cumplir con los objetivos propuestos. (Robbins, 2014)

Saenz de Vicuña Ancín hace referencia a que el plan estratégico es el plan maestro que tiene la alta dirección identificando las estrategias corporativas que se toman hoy y que tendrán impacto en el futuro sobre los resultados competitivos logrando satisfacer

las necesidades de los diferentes grupos de interés que son identificados como stakeholders. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 62)

Es importante que al momento de realizar la planificación estratégica se haga tomando cómo guía el modelo que consta de cinco pasos en los cuales se considera elegir la misión corporativa y las principales metas en donde la organización realiza la declaración de cuál es su propósito a futuro, continuar identificando la oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta realizando el análisis del entorno externo que rodea a la empresa y también las debilidades y fortalezas que tiene internamente la empresa para trabajar sobre las debilidades revirtiéndolas y potenciando las fortalezas que le permitirán de esta manera seleccionar aquellas estrategias que sean consistentes con la misión y visión de negocios. Finalmente se debe proceder a realizar la implementación de la estrategia elegida y a evaluar los resultados. (Robbins, 2014)

Como es muy usual y dado la variedad de autores que hacen referencia a la planificación estratégica es usual encontrarse con críticos los cuales fundamentan sus argumentos mencionando que muchas veces el modelo de planificación se hace en un momento y eso hace que dado el contexto cambiante la incertidumbre sea muy difícil de predecir al igual de que se hace mucho énfasis en la función de la alta dirección apartando los aportes que se puedan hacerse desde los niveles más bajos de la organización. Y finalmente estos autores mencionan que el éxito de las estrategias aplicadas no suelen ser por un proceso racional llevado adelante sino que se deben en muchos casos a la casualidad. (Hill, 2011)

Aplicaciones Actuales

Para resaltar la importancia y los beneficios que trae aparejado utilizar la planificación estratégica para las organizaciones, sin importar el rubro o la estrategia puntual que se trabaje, es importante sustentar la justificación en casos de organizaciones que constantemente recurren a estos modelos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de forma que apalanquen los objetivos de la organización en el largo plazo. De la investigación realizada encontramos que diferentes empresas, ubicadas en diferentes partes del mundo y con una mirada global del entorno que las rodea usaron la planificación realizando una investigación que les permitió hacer foco en lo que se quería trabajar para buscar el crecimiento en algunos casos a nivel nacional o internacional y en otros para aumentar la rentabilidad, competitividad y participación en el mercado. Por ejemplo en Colombia se buscó el crecimiento de la

empresa por medio de la internacionalización y también la aplicación de la planificación para la Mipymes del sector de comercios en Bogotá. (Yepes Baena, 2018) (Mora Riapira, 2015) Por otro lado en la ciudad de Tijuana, México se realizó toda una investigación recurriendo a la aplicación de diferentes estrategias que permitan hacer despegar la distribución de comida en formato Food Trucks. (González Velásquez, 2019) Finalmente se menciona la importancia que tiene la aplicación del modelo de planificación en las PyMES dando un papel muy destacado ya que si observamos nuestro país este tipo de empresas tienen una marcada participación y hoy se ven muy amenazados por la pandemia declarada. (Peñafiel Llor, 2019) En todas las investigaciones podemos identificar claramente el papel principal y vigente que tiene la planificación estratégica para la vida y éxito de las organizaciones.

Estrategia Central del Reporte de Caso

La planificación estratégica cuenta con el apoyo de diferentes estrategias que se pueden aplicar según la necesidad y el propósito que se haya planteado la organización. Según (Robbins, 2014), una de las estrategias que encontramos es la Estrategia de Crecimiento en donde la organización busca ampliar los mercados que atiende ya sea por medio de la línea de productos que comercializa actualmente o por el ofrecimiento de nuevos productos con la intención de mantener la posición competitiva lograda y en caso de ser posible aumentarla.

Así mismo este crecimiento se puede clasificar en externo, recurriendo a fusiones o adquisiciones de empresas, o en interno u orgánico cuando lo que se busca es ordenar las metodologías de trabajo internamente que permita una mejor gestión diaria, aprovechando el conocimiento con los que cuenta y los bajos costos que implica el no tener que invertir en soluciones fuera de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En el presente trabajo se propone realizar una planificación estratégica enfocada en el crecimiento interno de la organización para que con ayuda de la tecnología y recurriendo a la innovación y usos sustentables de los recursos se logre penetrar aún más en el mercado y así aumentar la rentabilidad de la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Redolfi S.R.L es una empresa Cordobesa, ubicada en la ciudad de James Craik, de una gran trayectoria que ha logrado insertarse en el mercado haciéndose conocida y ganado la confianza de cada uno de sus clientes. Paso por diferentes etapas que hicieron

que en cada paso fuera ganando mercado y viendo la posibilidad de aprovechar oportunidades que se le presentaban para mantenerse vigente y competitivo en relación a la rivalidad presente.

En agosto de 2003, se sancionó en la ciudad la ordenanza N°1564/07 la cual obligaba a mudar las instalaciones industriales y depósito fuera del ejido urbano con una plazo hasta 2012 brindando un beneficio a nivel tributario y de subsidios para todas aquellas empresas que lo hicieran efectivo antes de 2009. Redolfi se aventuró en realizar una inversión de aproximadamente tres millones de pesos para cumplir con lo que se establecía legalmente y aprovechando la oportunidad de centralizar y ordenar su operaciones que le permita alcanzar el objetivo del crecimiento sostenido de las ventas.

A lo largo del análisis de situación relevado se detecta que la empresa si bien funciona bien necesita empezar a hacer foco en aquellas debilidades que presenta para de esta manera poder sostener todo lo ya ganado y manejar, controladamente todo lo nuevo que se quiera sumar al negocio. Tal como se detectó, hay faltante de áreas específicas como recursos humanos ya que actualmente la parte de administración realiza la liquidación de sueldos pero todo lo relacionado a capacitaciones y captación de recursos no tiene un circuito claro. También se menciona a marketing en donde no se han terminado de hacer énfasis para potenciar la búsqueda de nuevos clientes; y finalmente nos encontramos con un área contable en donde hay puntos a trabajar y más específicamente en lo relacionado a la registración de lo que se factura por compra y venta de mercadería lo cual hace que al igual que en el manejo de inventarios sea una tarea manual, en donde no hay un procedimiento formal y que incluso en muchos casos dependa de la memoria de algún colaborador para cargar las facturas. Sin embargo el problema principal que necesita de mayor atención tiene que ver con el almacenamiento y manejo de inventarios en donde no solo se presenta la mayor debilidad sino también la mayor oportunidad.

Uno de los aspectos a mejorar que se identificaron fue lo relacionado a problemas a nivel de infraestructura para lograr guardar los productos de manera ordenada contando con un sistema tecnológico en donde se produjera la correcta registración de la mercadería que ingresa y la que egresa con los controles mínimos que garanticen la calidad del mismo. Y si a este problema lo vamos trasladando a lo largo del viaje que hace el producto hasta llegar al cliente se observa que también se produce

desabastecimiento ya que no se sabe de manera cierta el stock que se tiene y por ende tampoco se sabe si en caso de que haya un pedido por parte de algunas de las sucursales la misma va a poder ser abastecida en tiempo y forma.

Es importante aprovechar la trayectoria actual, el conocimiento y las fortalezas de la empresa que le dan soporte y la ha llevado a contar con la posición que tiene y el mercado crecimiento a lo largo de los años. Entre los puntos fuertes se observa que cuenta con una fuerza de venta muy capacitada, con mucho “know how” que se aplica a vender más y al asesoramiento y seguimiento que se hace a diferentes interesados. La solvencia y la estabilidad económica, adicionando el contar con una flota de vehículos propios, son también un aspecto fuerte que hace que el nivel de incertidumbre para afrontar nuevos desafíos sea mucho menor y más si contemplamos las fluctuaciones que sufre normalmente el rubro y hoy sumamente potenciado por la pandemia. Finalmente una ventaja que tiene Redolfi es la ubicación estratégica y la gran cobertura de mercado de Córdoba y otras ciudades cercanas.

En conclusión, se recomienda perseguir una estrategia de crecimiento interno recurriendo a la tecnología e innovación disponible en el mercado para implementar un sistema de gestión de inventarios y de almacenamiento de los productos, lo que se traducirá en responder a la demanda cumpliendo con los plazos y la formas, brindando la mejor experiencia para el cliente que luego se podrá trasladar a ganar mercados, ventas y rentabilidad.

Planificación Estratégica de Redolfi S.R.L 2020

Si nos sumergimos en el trabajo que Redolfi S.R.L viene realizando a lo largo de su historia es indispensable revisar la visión, misión y valores que hoy la consolidan como la empresa que es. Y es importante también revisarlo para que la propuesta que se haga sea coherente y acompañe a toda la organización en su crecimiento.

Tanto en la visión, misión y valores declarados se puede identificar el rumbo por el cual la empresa quiere transitar, hacia dónde quiere llegar y de qué manera. Por este motivo y también porque los mismos son acordes para la propuesta de planificación estratégica del presente reporte de caso no se presenta la necesidad de modificarlos. Sin embargo y atendiendo al surgimiento de las nuevas economías y más puntualmente haciendo referencia a las empresas de triple impacto en donde lo que se busca es una

economía que sea integrada, colaborativa y evolutiva; es decir que se busca la interdependencia en donde todos los miembros estén comprometidos y sean responsables de las decisiones y del impacto que este tiene sobre el medio ambiente y la sociedad. Aquí la propuesta pasa por formalizarlo en un propósito para que de esta forma tanto empresa como cliente sean partícipes. Se sugiere el siguiente propósito:

“Facilitar con compromiso y responsabilidad la vida de cada cliente, proveedor y del medio ambiente.”

Objetivo General

Aumentar las utilidades de la empresa en un 5% para fines del año 2022.

Fundamentación

En base a la información brindada por la empresa en los estados de resultado se observa que las variaciones en las ventas a lo largo del tiempo se muestran muy dispares, es decir entre 2016 y 2017 las ventas crecieron en un 20% y entre 2017 y 2018 el crecimiento fue de tan sólo un 14%. Si consideramos que la empresa se encuentra dentro de la industria manufacturera la cual, realizando el análisis a lo largo del tiempo observamos que la tendencia de la misma es a la baja ya que está compuesta por diferentes rubros que se ven afectados fuertemente por la crisis económica que arrastra el país de años anteriores y actualmente se ve potenciada por el efecto de la pandemia de COVID-19, quizás sería difícil poder llegar a cumplir con el objetivo propuesto; sin embargo, si continuamos profundizando el análisis y haciendo foco en el rubro de alimentos y bebidas que es en el cual Redolfi S.R.L se desenvuelve, vemos que el 2019 tuvo un marcado crecimiento ya que el resultado fue de 7,2% respecto al mismo mes del año anterior en cual dio como resultado negativo de -4% y si lo observamos en el acumulado el resultado fue del -0,2% mostrando una recuperación en relación a diciembre de 2018 que fue de -0,9%; adicionalmente si analizamos cómo fueron las ventas de los supermercados y autoservicios mayoristas a lo largo de 2019 vemos que tuvieron un fuerte incremento (69%) con respecto a 2018 y si, observamos que ventas de almacén que hace la empresa representan el 60%, hace que, a pesar de la inflación elevada que se maneja y dada la necesidades básicas que cubre la empresa, sea un objetivo conservador pero alcanzable si lo comparamos con los crecimientos mencionados anteriormente. (Indec, 2020)

Es importante mencionar que el nuevo centro de distribución presenta una ventaja muy importante para lograr el objetivo ya que al poder centralizar su operatoria, contando con una inversión muy grande en relación a los vehículos disponibles que le sirven para la diaria y organizando la logística de manera tal de llegar en tiempo y forma a los clientes dando continuidad a lo que menciona en su visión de brindar un servicio de alta calidad, hace que la empresa sea potencialmente atractiva y pueda ampliar el mercado en el cual actúa impactando en la rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Adaptar un 100% el sistema de logística interna para Diciembre de 2021 para mejorar las operaciones diarias con los clientes.
- Mejorar la efectividad de los recursos humanos abocado a la gestión de inventarios y almacenamiento en un 75% para disminuir las pérdida de ventas por roturas, robo y falta de stock para el cuarto trimestre de 2021 de manera de contar con un personal que pueda dar respuesta y soluciones de manera eficiente.
- Reducir en un 30% gastos y pérdidas ocasionados por mercadería vencida, rota o devuelta para mediados de 2022.
- Implementar un Plan de Marketing que permita captar un 20% más de clientes para fines de 2022 buscando llegar a más clientes por medio de campañas y publicidades.
- Aumentar la flota de vehículos con los que cuenta en un 5,5% (aproximadamente) para mediados de 2022 para poder contar con los recursos necesarios y logras así nuevos clientes. Este objetivo se va a complementar con la implementación del plan de marketing que busca la captación de clientes.

Fundamentación

La intención que se busca con estos objetivos es que los mismos apalanquen al objetivo específico planteado en donde de manera conjunta e involucrando a todas las áreas más críticas se lleve adelante un trabajo interactivo y sinérgico que logre hacer funcionar las operaciones de manera coordinada y eficiente. El contar con un sistema que permita gestionar la logística evitando tener gastos por ineficiencias, sumando a los responsables de los recursos humanos para que desarrollen un plan de formación y capacitación que ayude a los operarios en la gestión de los materiales y a la fuerza de

venta a contar con los recursos necesarios para brindar al cliente información confiable y finalmente que desde marketing se trabaje en la captación de mayores clientes complementándolo con la compra de más vehículos, repercutirá en que la empresa crezca en el mercado consolidando su posición, se haga conocida y continúe apostando a brindar un servicio diferencial para el cliente impactando en la rentabilidad de la organización.

Alcance

- Temporal: el horizonte temporal de esta propuesta es para finales del año 2022
- Geográfico: el alcance será cubrir el mercado actual en cual se encuentra la empresa para luego de aplicadas las mejoras propuestas se pueda ampliar a otras localidades y provincias.
- De Contenido: contempla la aplicación de la planificación estratégica haciendo foco en el crecimiento interno tal como se menciona en el marco teórico.

Planes de Acción

Plan de acción objetivo específico N° 1 y 3: Sistema de logística y reducción de costos

El siguiente plan de acción tiene por objetivo desarrollar e implementar un sistema de logística interna que permita organizar todas las actividades relacionadas con la gestión de inventarios por medio de funciones de abastecimiento, control y despacho aplicando el sistema JIT de manera efectiva en donde el mismo trae como beneficio reducir costos, eliminando despilfarros y desperdicios que no agrega valor además de contar con un flujo continuo de los productos garantizando las entrega en relación a la calidad y a los tiempos. Con esta implementación la organización puede trabajar de manera conjunta estos objetivos específicos ordenando las operaciones; que luego en conjunto con las siguientes acciones a detallar le va a permitir alcanzar el objetivo general establecido.

Pasos a Ejecutar:

Tabla 1, Plan de acciones tácticas N° 1 y 3: Sistema de logística y Reducción de Costos

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas					
Armado de un informe completo de la gestión actual de inventarios que se hace en la organización.	ene-21	feb-21	*Gerente de depósito *Gerente de compras *Gerente de ventas	-	Computadoras y teléfonos	No	-		
Establecimiento de circuitos y definiciones de las funciones de logística para la implementación de la nueva gestión de inventarios (JIT)	feb-21	mar-21	*Gerente general *Gerente de depósito *Gerente de compras *Gerente de ventas	-	Computadoras y teléfonos	No	-	Se propone armar flujograma definiendo responsables	
Búsqueda y cotización de software de gestión de inventarios.	mar-21	abr-21	*Gerente de depósito	-	Computadoras y teléfonos	No	-	Se sugiere investigar lo usado en el mercado para este rubro (Bench)	
Determinación y puesta a punto del software seleccionado para la gestión de inventarios	may-21	jun-21	*Gerente de depósito *Gerente de compras *Gerente de ventas	Asesor del sistema	Computadoras y teléfonos	Si	\$ 885,266,01	Software: \$826,966 + IVA APP de Ventas: \$87,565 + IVA	
Coordinar planes y fechas de capacitación de uso del sistemas al personal jerárquico y a los operarios	jul-21	ago-21	*Gerente de Administración	Administración	Plan de Capacitación	No	-	Se trabaja en conjunto con el objetivo específico de formación del personal	
Determinación de los indicadores de gestión para la reducción de costos	jul-21	ago-21	*Gerente general *Gerente de depósito *Gerente de compras *Gerente de ventas	-	Computadoras y teléfonos	No	-	*Hace referencia al objetivo específico de reducción de gastos y pérdidas. *Se recomienda plantear al menos 1 objetivo en base al desarrollo sustentable de cara a la sociedad y al medio ambiente	
Lanzamiento y utilización del nuevo sistema de gestión.	sep-21	dic-21	*Gerentes de depósito, compras, ventas *Todo el personal operativo abocado al uso del sistema	Asesor del sistema	Computadoras y teléfonos	Si	\$ 67,174,36	Software: \$27,062 + IVA APP de Ventas: \$28,454 + IVA	
Monitoreo de la Evolución de los costos por desperfectos	sep-21	jul-22	*Gerente general *Gerente de depósito *Gerente de compras *Gerente de ventas	-	Computadoras	No	-	*Hace referencia al objetivo específico de reducción de gastos y pérdidas	
TOTAL								\$952.440,37	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El control se debe realizar de manera periódica para poder ir viendo la evolución no sólo del uso de la nueva herramienta sino también para ir realizando el monitoreo de cada uno de los indicadores de gestión que se definan de cara a este proceso y que permita contar a la organización con información precisa y en tiempo para la toma de decisiones.

Plan de acción objetivo específico N° 2: Plan de Capacitación del Personal

La siguiente acción tiene por objetivo brindar los planes de formación requeridos para el personal de manera de garantizar el correcto uso de la herramienta contando con la definición de los roles, alcances y responsabilidades. Esta acción debe ser un trabajo interrelacionado entre las áreas operativas (compras, ventas y depósito) y el área o persona encargada de gestionar los recursos ya que es necesario que a medida que se vayan desarrollando las actividades de implementación del software, el personal sea capacitado para llegar a la fecha estipulada de lanzamiento con los recursos correctamente formados y así alcanzar lo propuesto. Aquí se debe incluir la formación tanto del personal jerárquico como de los involucrados en las áreas operativas.

Pasos a Ejecutar:

Tabla 2, Plan de acciones tácticas N° 2: Plan de Capacitación del Personal

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Desarrollo del Contenido de la capacitación	jul-21	jul-21	*Gerente de Administración	Administración	Computadora y Teléfono	Si	\$ 177.053,20	Formato de la capacitación: *Presencial *Virtual *Talleres Frecuencia: Diaria/semanal/mensual Duración: xx hs según la frecuencia definida IMPORTANTE: Se considera aplicar el 20% del presupuesto (80% para el desarrollo de la capacitación y 20% restante para aseguramiento del plan de capacitación)
Establecer formato, frecuencia y duración de la capacitación	ago-21	ago-21	*Gerente de Administración *Asesor de la herramienta	Administración	Materiales didácticos, de librería y computadora	Si		
Comunicación al personal involucrado de la formación a recibir	ago-21	ago-21	*Gerente de Administración	Administración	Computadora y Teléfono	No	-	
Implementar la Capacitación	sep-21	sep-21	*Gerente de Administración	Administración	Computadora y Teléfono	No	-	
Aseguramiento del Plan de Capacitación	oct-21	dic-21	Responsable de la Formación		Computadora y Teléfono	Si	\$ 44.263,30	Consultoría y Asesoramiento Mensual IMPORTANTE: Se considera aplicar el 20% del presupuesto (80% para el desarrollo de la capacitación y 20% restante para aseguramiento del plan de capacitación)
TOTAL								\$221.316,50

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El control se debe realizar por medio de evaluaciones que permitan medir el grado de aprendizaje no solo de los contenidos teóricos sino también de la parte práctica que hace al uso mismo de la herramienta. Esta evaluación se deberá hacer cada vez que se finalice cada etapa del plan de formación evaluando los avances y ajustes a realizar para poder contar con el personal capacitado de manera óptima en tiempo y forma.

Plan de acción objetivo específico N° 4: Plan de Marketing

Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación definida que le permita ser conocida más allá de la ciudad de James Craik; no hace uso de las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter que presentan una oportunidad ya que tienen una llegada masiva a gran público y ofrecen la posibilidad de hacer publicidades y mostrar los productos de manera que lleguen al cliente para atraerlo en un futuro que pase a formar parte de la familia de clientes de la empresa.

Esta acción en combinación con la ejecución del sistema de logística y el desarrollo y capacitación de los recursos apalancan y son necesarias para que la empresa comience a ganar mayor participación y poder así aumentar las ventas. En los últimos años Redolfi no ha hecho foco en la importancia de la publicidad y de la comunicación y tampoco a destinado presupuesto pero dado el beneficio aparejado que traerá se propone contar con un Community Manager que ayude y ejecute la tarea. Las publicaciones deberán ser periódicas en al menos 2 de las redes ya sea por videos o fotos de los productos ofrecidos para comenzar a captar nuevos clientes.

Pasos a Ejecutar:

Tabla 3, Plan de acciones tácticas N° 4: Plan de Marketing

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Determinar el segmento de mercado en el cual se quiere iniciar la captación de nuevos clientes	ene-22	feb-22	*Gerente general *Gerente de Administración		Computadora y Teléfono	No	-	Importante relevar al cliente foco para poder luego desarrollar las estrategias de marketing que sean acertivas y consecuentes con el objetivo a alcanzar
Establecer reuniones con al menos 3 Community Manager	mar-22	abr-22	Administración y la personal's seleccionada para la tarea	Administración	Computadora y Teléfono	No	-	
Elección del Community Manager	may-22	may-22	*Gerente general *Gerente de Administración		Computadora y Teléfono	No	-	
Validación y Aprobación de los honorarios del Community Manager	jun-22	jun-22	*Gerente general *Gerente de Administración		Computadora y Teléfono	No	-	
Diseño de la estrategia de publicidad para el segmento establecido	jul-22	sep-22	*Administración *Community Manager		Computadora y Teléfono	No	-	Debe contener medio al cual llegar: *Facebook *Instagram *Twitter Debe contener la frecuencia de las
Dar comienzo a la estrategia de alcance del cliente	oct-22	dic-22	Community Manager		Computadora y Redes Sociales	Si	\$ 13.990,00	Sueldo Mensual por 3 meses
TOTAL								\$59.970,00

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El control se hará en relación a la cantidad de nuevas ventas obtenidas por medio de las publicaciones en las redes sociales anteriormente mencionadas.

Plan de acción objetivo específico N° 5: Compra de Vehículos

Actualmente la empresa cuenta con una flota de 73 vehículos distribuidos entre utilitarios y camiones que le permite realizar la logística y llegar a los clientes actuales; sin embargo y dado que para lograr alcanzar más clientes es necesario aumentar la flota actual que le permitirá llegar a los nuevos clientes y mercados que se haga por medio de las campañas de marketing propuestas en la acción n° 4 y continuar garantizando el servicio diferencial que brinda que es un factor muy importante para la empresa. Con esta acción se propone realizar la compra de al menos 4 utilitarios más, del tipo de la Renault Master Furgón y que la compra sea mitad en el año 2021 y mitad en el año 2022 para ya contar con los vehículos.

Pasos a Ejecutar:

Tabla 4, Plan de acciones tácticas N° 5: Compra de Vehículos

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Áreas				
Pedido de cotización de al menos 2 proveedores de vehículos utilitarios	ene-21	mar-21	*Gerente de Compras		Computadora y Teléfono	No	-	
Elección del vehículo	abr-21	abr-21	*Gerente de Compras		Computadora y Teléfono	No	-	
Validación y Aprobación de la compra de los vehículos	may-21	may-21	*Gerente general *Gerente de Compras *Gerente de Administración	Administración	Computadora y Teléfono	No	-	
Compra de 2 vehículos	jun-21	jul-21	*Gerente de Compras		Computadora y Teléfono	Si	\$ 4.244.400,00	
Compra de 2 vehículos	mar-22	may-22	*Gerente de Compras		Computadora y Teléfono	Si	\$ 4.244.400,00	
TOTAL								\$8.488.800,00

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El control del beneficio de la inversión se hará en función a la cantidad de nuevos clientes y mercados a los que la empresa logre llegar.

Presupuesto Final

Ilustración 1, Presupuesto Final – Proyecto Redolfi S.R.L

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "REDOLFI S.R.L"		
	2021	2022
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533
Plan de acción 3	\$ 15.370.319	\$ 20.749.931
Plan de acción 4		\$ 86.091.565
TOTAL DE INGRESOS	\$ 464.959.602	\$ 713.787.028
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 506.044.304
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 23.034.621
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 15.531.660
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 79.980.812
Otros Egresos	\$ 1.771.717	\$ 2.391.817
Plan de acción 1	\$ 2.384.815	\$ 1.088.225
Plan de acción 2	\$ 312.056	
Plan de acción 4		\$ 80.960
Plan de acción 5	\$ 4.244.400	\$ 5.729.940
Honorarios de asesoramiento del proyecto	\$ 240.000	\$ 324.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 471.613.282	\$ 634.206.338
UTILIDAD BRUTA	-\$ 6.653.679	\$ 79.580.690
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 2.328.788	\$ 27.853.242
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 4.324.891	\$ 51.727.449

Premisas generales:
1. El costo de ventas aumentará un 50%
2. Los gastos aumentarán un 50%
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción
1. Los ingresos se consideran como facturación y en base al mismo se calcula la cantidad de clientes
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar las Utilidades de la empresa en un 5% para fines de 2022
Plan de Acción 1: Adaptar un 100% el sistema de logística interna
El sistema de Gestión tiene que estar implementado y funcionando para septiembre de 2021 y se consideran los costos de la herramienta y del mantenimiento asociado
Plan de Acción 2: Plan de Capacitación del Personal en un 75%
Contar con el 75% del personal capacitado para fines de 2021 para eficientizar la gestión de los inventarios
Plan de Acción 3: Reducir costos asociados a la mercadería en un 30%
Los costos asociados a mercadería vendida, rota o devuelta se reducirán en un 15% por año
Plan de Acción 4: Plan de Marketing para captar un 20% más de clientes para fines de 2022
Aumentar un 20% la cantidad de clientes (Aprox 1200 clientes más). Se calcula en base a los ingresos del 2018
Plan de Acción 5: Compra de Vehículos
Aumento de la flota de Vehículos en 5,5% para mediados de 2022

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2021	2022	
	41%	1,41	35%
			1,35

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Inversión a realizar	-14.404.396
Flujo del período 1	-4.324.891
Flujo del período 2	51.727.449

VAN	2.985.997
TIR	75%

ROI	
Beneficios	122.211.815
Costos	14.404.396
ROI	748%

Rentabilidad 2022	7,25%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	5,30%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Plan de Acción 1: Software	2021	2022
Costo del Software de Gestión de Inventarios (Incluye plan de	\$ 800.503	
Costo de la APP para la Fuerza de Ventas (Incluye plan de	\$ 84.763	
Mantenimiento del Sistema de Gestión de Inventarios	\$ 392.940	\$ 392.940
Mantenimiento de la APP para la Fuerza la Venta	\$ 413.152	\$ 413.152
Total	\$ 1.691.358	\$ 806.092

Plan de Acción 2: Plan de Capacitación	2021	2022
Desarrollo de la Capacitación	\$ 177.053	
Aseguramiento de la Capacitación	\$ 44.263	
Total	\$ 221.317	\$ -

Plan de Acción 4	2021	2022
Aumento del 20% de clientes		\$ 63.771.530
Horarios del Community Manager	0	\$ 59.970
Total	\$ -	\$ 63.831.500

Plan de Acción 5	2021	2022
Aumento de la flota de Vehículos en 5,5%	\$ 4.244.400	\$ 4.244.400
Total	\$ 4.244.400	\$ 4.244.400

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Resumen Ejecutivo

A lo largo del presente reporte de caso se procedió a investigar y desarrollar diferentes acciones propuestas a la empresa para poder ordenar la operativa de gestión direccionada a la logística interna brindando posibilidades para poder impactar sobre la rentabilidad de la empresa haciendo un uso estratégico de las debilidades y oportunidades que se presentaban. Es importante poder plasmar todo este desarrollo desde el aspecto numérico para contar con información no solo cualitativa sino también cuantitativa.

Por lo mencionado en el párrafo anterior es que se trabajó con tres indicadores financieros que haciendo un análisis conjunto son de gran utilidad para la toma de decisión de cualquier empresa.

Por un lado se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) que nos permite conocer cuál es la viabilidad del proyecto a través de ir calculando los valores actuales de los flujos de efectivo netos e ir actualizándolos por una tasa de oportunidad o de expectativa que es lo mínimo que se exigirá para que el proyecto nos permita recuperarla inversión realizada, cubrir los costos y obtener beneficio. Si el valor que obtenemos de este cálculo es mayor a cero significa que el proyecto es viable y debemos continuar adelante.

La fórmula que se utiliza para el cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .
 I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.
 n es el número de periodos considerado.
 k es el tipo de interés.

Por otro lado se trabajó con la Tasa Interna de Retorno (TIR) que en conjunto con la VAN nos ayudan a ver la viabilidad del proyecto. La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que nos ofrece una inversión. En este caso si el valor que se obtiene es alto estamos ante un proyecto que es rentable.

La fórmula de la TIR es aquella que hace que el valor de la VAN sea igual a cero:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Por último se realizó el cálculo del Retorno sobre la inversión (ROI) que nos indica el valor que generan todas las acciones que planteamos para el proyecto y podemos medir el rendimiento del mismo.

La fórmula del ROI es la siguiente:

$$ROI = \frac{(Ingresos - Inversión)}{Inversión} \times 100$$

En conclusión podemos observar que según los resultados obtenidos el proyecto es viable ya que obtenemos un VAN positivo (VAN= \$2.985.997), un valor de TIR= 75% que también es positivo y finalmente un valor de ROI = 748% que significa que por cada peso invertido obtendremos una ganancia de \$748. Así mismo vemos que todas las acciones planteadas en el proyecto apalancan al objetivo general de aumentar las utilidades de la empresa en un 5% para fines del año 2022.

Diagrama de Gantt

Ilustración 2, Diagrama de Gantt – Proyecto de Crecimiento Interno

Actividades	Inicio	Fin	Días	2021												2022											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sistema de logística y Reducción de Costos	01-01-21	31-07-22	576	█																							
Armado de un informe	01-01-21	31-01-21	30	█																							
Circuitos y definiciones de las funciones de logística	01-02-21	28-02-21	27	█																							
Búsqueda y cotización de software de gestión de Inventarios.	01-03-21	30-04-21	60	█																							
Determinación y puesta a punto del software	01-05-21	30-06-21	60	█																							
Coordinar planes y fechas de capacitación	01-07-21	31-08-21	61	█																							
Determinación de los indicadores de gestión para la reducción de costos	01-07-21	31-08-21	61	█																							
Lanzamiento y utilización del nuevo sistema de gestión.	01-09-21	31-12-21	121	█																							
Monitoreo de la Evolución de los costos por desperfectos	01-09-21	31-07-22	333	█												█											
Plan de Capacitación del Personal	01-07-21	31-12-21	183																								
Contenido de la capacitación	01-07-21	31-07-21	30																								
Establecer formato, frecuencia y duración de la capacitación	01-08-21	31-08-21	30																								
Comunicación al personal	01-08-21	31-08-21	30																								
Implementar la Capacitación	01-09-21	30-09-21	29																								
Aseguramiento del Plan de Capacitación	01-10-21	31-12-21	91													█											
Plan de Marketing	01-01-22	31-12-22	364													█											
Determinar el segmento de mercado	01-01-22	28-02-22	58													█											
Establecer reuniones con al menos 3 Community Manager	01-03-22	30-04-22	60													█											
Elección del Community Manager	01-05-22	31-05-22	30													█											
Validación y Aprobación de los honorarios del Community Manager	01-06-22	30-06-22	29													█											
Diseño de la estrategia de publicidad para el segmento establecido	01-07-22	30-09-22	91													█											
Dar comienzo a la estrategia de alcance del cliente	01-10-22	31-12-22	91													█											
Compra de Vehículos	01-01-21	31-05-22	515	█																							
Pedido de cotización	01-01-21	31-03-21	89	█																							
Elección del vehículo	01-04-21	30-04-21	29	█																							
Validación y Aprobación de la compra de los vehículos	01-05-21	31-05-21	30	█																							
Compra de 2 vehículos	01-06-21	31-07-21	60	█																							
Compra de 2 vehículos	01-03-22	31-05-22	91													█											

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente reporte de caso de la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba y recurriendo a la planificación estratégica y a todas las herramientas que la misma brinda, lo que se buscó es dar los lineamientos necesarios para que la empresa pudiera ordenar la operatoria en la gestión de los inventarios de manera tal de continuar brindando un servicio diferencial en el mercado en el cual se encuentra pero también demostrando que esto le traerá beneficios en lo relacionado a la ampliación del mercado, al posicionamiento, a la imagen de la empresa lo cual finalmente terminará repercutiendo en la rentabilidad de la misma.

Redolfi S.R.L cuenta con una larga trayectoria en el rubro y ha mantenido a lo largo de los años buenos niveles de crecimiento pudiendo sortear diferentes contingencias marcadas principalmente por cuestiones económicas por las cuales fue atravesando el país, sin embargo los tiempos cambian y las necesidades y gustos de los clientes también lo cual hace que todas las empresas tengan que estar en constante búsqueda de nuevas ideas o herramientas que le permitan mantenerse vigente en el mercado y no declinar. Hay que mirar constantemente el mercado y escuchar ante todo lo que el cliente quiere y necesita.

Es importante mencionar que en la propuesta realizada una oportunidad que tiene Redolfi, un poco traccionada por una disposición municipal, es que contruyó un depósito en el cual se busca centralizar toda la operatoria y en el que se tiene mayor capacidad de almacenamiento que hace repensar la forma en que los productos solicitados por los clientes están disponibles y posteriormente llegan a destino. A lo largo de toda esta propuesta se hace foco en la necesidad de ordenar internamente la logística interna, siendo no solo eficientes en el conocimiento del stock disponibles sino también complementado y potenciando a contar con recursos humanos capacitados y con las habilidades necesarias para responder a los requerimientos del mercado y de la organización, sin perder de vista hacia donde apunta la empresa y los valores que se pregonan. Adicionalmente a esto, el contar con una gestión de inventarios ordenada hace que la empresa busque crecer y tenga la seguridad de que va a poder dar respuesta evitando una mala experiencia en el cliente.

Si bien encontramos puntos fuertes en la empresa debemos mencionar que hoy el país atraviesa una situación muy sensible, la cual muestra una economía recesiva, con niveles de inflación y de desempleo muy elevados que se ven fuertemente afectados por la pandemia del COVID-19 que ha llevado a la sociedad a un aislamiento social, preventivo y obligatorio afectando no sólo la vida social de las personas sino también afectando la economía doméstica y de las empresas y también en el ámbito político, haciendo que el estado juegue un papel preponderante. Todas estas contingencias afectan a la operatoria normal sin embargo y tal como se menciona anteriormente si el mercado es observado constantemente y se tiene al cliente en el centro a pesar de la difícil situación, Redolfi puede seguir no solo cumpliendo con sus clientes, ya que cubre necesidades de primer escalafón, sino también salir a buscar nuevos mercados ofreciendo excelentes productos a excelentes precios y así lograr aumentar las utilidades en un 5% aproximadamente para fines de 2022.

Este proyecto está apuntado principalmente a potenciar la gestión de inventarios y comenzar a trabajar en la publicidad para hacer que la empresa sea más conocida y se mueva en el ámbito digital en donde hoy encontramos gran parte del público pero se recomienda profundizar en el análisis de la necesidad de contar con un área de marketing en la cual se tengan todas las habilidades y roles necesarios que ayuden a hacer foco en el público que se quiere satisfacer. Por otro lado también se recomienda trabajar en definir el área de recursos humanos que pueda canalizar requerimientos de personal interno y externo, contar con planes de selección, inducción y capacitación ya que es una empresa grande que cuenta con un gran número de empleados que necesariamente tienen que ser gestionados. Esto le brindaría a la empresa contar con un conocimiento más acabado y profundo de los recursos que tiene y que necesita afectando no solo a la parte estructural de la organización sino también a lo referido a clima, desarrollo y motivación de los empleados.

Por lo que ya se mencionó a lo largo de este reporte de caso el llevar adelante el proyecto traería grandes beneficios impactando en la rentabilidad pero siempre tratando de buscar la mejora continua de todo lo que se vaya implementando e incorporando la mirada de cómo las acciones afectan al medio ambiente para cada día ir mutando a convertirse en una empresa de triple impacto, más integrada, colaborativa y evolutiva.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/reconversionindustrial>
- Castro, A. (23 de 07 de 2012). Wal-Mart, obsesionada por sus clientes. *Wal-Mart, obsesionada por sus clientes*, págs.
<https://www.estrategiaynegocios.net/larevista/457878-330/walmart-obsesionada-por-sus-clientes>.
- Censo. (2010). *datosestadistica.cba.gov.ar*. Obtenido de datosestadistica.cba.gov.ar:
https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/eaab30e4-d400-465d-bf53-e9094558f3d2/resource/f454a142-1b6d-4015-80b0-ada4eb54d8b0/download/desd_cn2010_tercero_arriba_james-craik.pdf
- Gomez, D. B. (21 de 03 de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de www.infobae.com:
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- González Velásquez, S. V. (2019). Las Estrategias de Mercadotecnia de los food trucks en Tijuana: Un Análisis desde la perspectiva del Empresario. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, Vol. 4 N° 7, Pág. 77-85.
- Hill, C. W. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Indec. (Enero de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Infoleg. (2019). Obtenido de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>
- Infoleg. (2020). Obtenido de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>
- Innovadora, P. A. (2020). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de www.argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>
- Interior, M. d. (2017). *www.mininterior.gob.ar*. Obtenido de www.mininterior.gob.ar:
<https://www.mininterior.gob.ar/planificacion/pdf/planes-loc/Cordoba/Plan-Estrategico-Territorial-James-Craik.pdf>
- Martinez, L. (19 de 06 de 2019). Cómo es la nueva e impactante estrategia comercial de Carrefour en España. *Cómo es la nueva e impactante estrategia comercial de Carrefour en España*, págs. <https://www.merca2.es/nueva-impactante-estrategia-comercial-carrefour-espana/>.

Mora Riapira, E. H. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.

Peñafiel Loor, J. F. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *FIPCAEC*, 4, pp: 107-133.
doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105.

Robbins, S. P. (2014). *Administración*. México: Pearson Education Inc.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Yepes Baena, N. (2018). La internacionalización: un acercamiento al crecimiento empresarial. *Funlam Journal of Students Research*, 3, pp: 93-107.
doi.org/10.21501/25007858.3135.

Anexos

Plan de acción objetivo específico N° y 2: Sistema de logística y Plan de Capacitación

Se realizó una consulta a un asesor vía mail (mariov@flexxus.com.ar) a la empresa Flexxus a la cual se le solicitó un presupuesto con las especificaciones acordadas al proyecto trabajado. Se considera aplicar el 20% del presupuesto para la parte del plan de capacitación del personal (80% para el desarrollo de la capacitación y 20% restante para aseguramiento del plan de capacitación)



flexxus
Lo hacemos simple.

Humberto Primo 843 - 19 Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

12 de junio de 2020

Cotización – Flexxus Enterprise

Empresa: A. J. & J.A. Redolfi SRL

Con FLEXXUS ENTERPRISE podrás integrar toda la gestión de tu empresa de forma simple, obteniendo excelentes resultados a corto plazo. Sabemos que no todas las organizaciones son iguales, por eso ponemos a tu alcance un Software de Gestión ERP con una amplia gama de soluciones ideadas para cada rubro. Podrás elegir entre diferentes versiones y módulos opcionales pensados para cada etapa de tu empresa.



App Mobile
Solución móvil
POS y Viajantes

Software de Gestión ERP
Más de 25 módulos opcionales
para acompañar el crecimiento
de tu empresa

Business Intelligence
Herramienta de análisis empresarial
con más de 15 gráficos de gestión
predefinidos.

¡El Software de Gestión ERP elegido por más de **2.000** Empresas en todo el país!

www.flexxus.com.ar



Humberto Primo 843 - 19 Piso
Córdoba - Argentina
Tel (0351) 5685000

1. Costos del Proyecto

A continuación detallamos los módulos cotizados como así también los costos para las distintas modalidades de contratación para que puedas elegir la que más se adapta a tus necesidades.

Licencias de Uso	Módulos Cotizados
3	Enterprise Evolution: Stock + Ventas + Fondos + Proveedores + Estadísticas + Contabilidad + Gestión de Compras + Bancos + Gestor de Alertas
17	Enterprise Work para 0 Sucursal
1	Logística / Reparto
1	Factura Electrónica

ALQUILER (Costo x única vez) \$ 235.318 6 pagos de \$ 39.220	NUBE (Costo x única vez) \$ 235.318 6 pagos de \$ 39.220	COMPRA (Costo x única vez) \$ 826.966 6 pagos de \$ 137.828
INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 235.318 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER Puesta en Marcha \$ 235.318 Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	INSTALADO EN TU EMPRESA Puesta en Marcha \$ 235.318 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento Licencias de Uso (Perpetuo) \$ 591.648
Mensual \$ 39.388	Mensual \$ 55.168	Mensual \$ 27.062
Uso del Software \$ 22.187 Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 17.201 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Uso del Software \$ 37.967 Acceso OnLine al DataCenter Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 17.201 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Soporte y Actualizaciones \$ 27.062 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas



Humberto Primo 843 - 9º Piso
Córdoba - Argentina
Tel (0351) 5685000

2. Condiciones Comerciales

- Los precios cotizados **NO** incluyen el IVA (21%)
- Formas de Pago:
Costos x Única Vez: Contra entrega de valores a 0, 30, 60, 90, 120 y 150 días.
Servicios Mensuales: Mediante Débito Directo.
- Vigencia: esta propuesta tiene una vigencia de 7 días.
- Todos los precios cotizados **NO** incluyen gastos de traslado ni viáticos.
- Tiempo Mínimo de Implementación: 30 a 90 días

CONFIDENCIAL



Humerito Primo 843 - 19 Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

Propuesta Económica

La solución mobile que tu **Fuerza de Ventas** necesita

Una App diseñada para potenciar la Capacidad Comercial de tus viajantes

Sabemos que toda Fuerza de Ventas tiene una dinámica de trabajo muy comprometida. Es necesario acceder a la información en tiempos mínimos y poder realizar todas las operaciones necesarias para cerrar una venta sin inconvenientes. Por eso, el centro de nuestra atención está enfocada en brindarle al usuario una interfaz de usuario clara y dinámica, donde encuentre lo que necesita en el momento que lo necesita y en tiempo record.



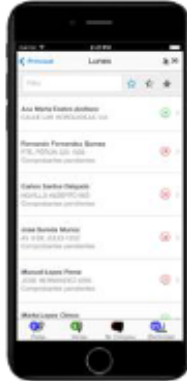
www.flexxus.com.ar



Huerto Primo 843 - 19 Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

1. Características Principales

La App permite realizar cuatro operaciones básicas en tiempos mínimos: Hoja de Ruta, Toma de Pedidos, Gestión de Cobranza y registrar un Motivo de No Compra. Es posible también, generar información alternativa, como clientes potenciales, relevamiento de precios de la competencia, relevamientos de comodatos y equipamiento, etc.



Hoja de Ruta

Permite buscar y encontrar a cualquier cliente, en cualquier ruta o frecuencia. Enfoca al vendedor en los objetivos y le permite observar su rendimiento.



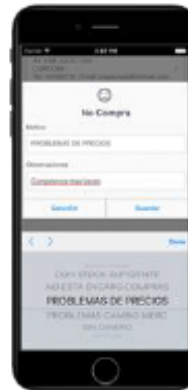
Toma de Pedidos

Desde una interfaz muy intuitiva, es posible realizar toda clase de pedidos de manera instantánea, dejarlos pendientes o tomar pedidos anteriores.



Gestión de Cobranza

En la Ficha de Cliente, se ubica su saldo global y el detalle de su Cuenta Corriente. Es posible realizar cobranzas con múltiples medios de pago.



Motivos No Compra

Facilita la posibilidad de declarar los Motivos de No Compra y realizar una descripción para su posterior análisis.



flexxus
Le hacemos simple.

Humero Primo 843 - 19 Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

Solución con **Tablero de Comando Inteligente**

Este tablero permite el control y la gestión integral de la Fuerza de Ventas, en tiempo real y desde cualquier lugar.



Navegación Intuitiva

La interfaz ofrece una navegabilidad intuitiva y permite a sus colaboradores encontrar rápidamente lo que necesitan.

Resumen de Actividades

Cantidad de pedidos, porcentaje de clientes visitados, monto de cobranzas recaudadas y ventas totales en la jornada.

Seguimiento Detallado

Cada operación que realicen tus colaboradores queda registrada y puede analizarse desde el mapa o listado de Pedidos y Cobranzas.

Acciones Correctivas

Con la opción de No Compra, podrás observar detalladamente los motivos frecuentes por los que no se concretaron las operaciones.

Análisis de Ventas

Con una destacada sencillez, el módulo estadístico te permite observar las fluctuaciones de las ventas en un periodo determinado.

Cobertura Geográfica

A través de un filtrado inteligente, podrás conformar un informe geográfico de rápida interpretación visual.

www.flexxus.com.ar



Humerito Primo 843 - 1º Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

2. Costo por implementación y Puesta en Marcha


\$ 87.565

A continuación se detallan las características de la implementación inicial de la solución Mobile incluidas en el Costo por implementación y Puesta en Marcha.

- **Instalación y Parametrización de la solución Mobile**
- **Integración con ERP**
- **Capacitación Personalizada**
- **Consultoría y Asesoramiento: hasta 20 horas que se podrán utilizar para:**
 - Reuniones de coordinación, consultoría y/o asesoramiento.
 - Migraciones de Imágenes.
 - Capacitaciones adicionales.

3. Servicios Mensuales

Mesa de Ayuda / Soporte Técnico	\$ 8.755
Autogestión Web	SI
Atención Telefónica	ILIMITADO
Soporte Remoto Básico	SI
Asignación de Ejecutivo de Cuentas	SI
Uso y Actualizaciones del Software	\$ 19.699
1 Acceso a Control de Gestión Fuerza de Ventas	SI
24 Accesos a APP Fuerza de Ventas Mobile (Viajantes)	SI
Uso y mantenimiento de la Sincronización Flexxus Enterprise vs App Mobile	SI
Resolución de Incidentes	SI
Actualizaciones a Nuevas Versiones	SI
Total Mensual	\$ 28.454



flexxus
Lo hacemos simple.

Humerito Primo 843 - 10 Piso
Córdoba - Argentina
Tel. (0351) 5685000

4. Condiciones Comerciales

- Los precios cotizados NO incluyen el IVA (21%)
- Formas de Pago:
Costo por única vez: Contra entrega de valores a 0, 30 y 60 días.
Servicios Mensuales: Mediante Débito Directo.
- Vigencia: esta propuesta tiene una vigencia de 30 días.
- Todos los precios cotizados NO incluyen gastos de traslado ni viáticos.
- Tiempo Mínimo de Implementación: 15 días.

5. Precios de Referencia para Accesos Adicionales

A continuación se detallan los precios para la contratación de accesos adicionales, los mismos hacen referencia a los costos mensuales de suscripción. Los costos de mano de obra para la instalación, parametrización y capacitación si fuera necesario serán cotizados en la oportunidad planteada.

Licencias	Precio x Acceso x Mes
APP Fuerza de Ventas Mobile (x Dispositivo)	\$ 1.074
Control de Gestión Fuerza de Ventas	\$ 2.684

www.flexxus.com.ar

Plan de acción objetivo específico N°4: Plan de Marketing

Se realizó una consulta vía mail (contacto@ivcpublicidad.com) a la empresa IVC Publicidad a la cual se le solicitó un presupuesto con las especificaciones acordadas al proyecto trabajado. La misma nos compartió tres opciones acordadas a las necesidades y según lo detallado se sugiere a Redolfi S.R.L. elegir el perfil impulsador de la oferta realizada.

POTENCIA TU NEGOCIO EN REDES SOCIALES

SUMATE A QUE MÁS PERSONAS:

- Conozcan tus servicios.
- Se identifiquen con tu marca.
- Se conviertan en clientes.

Hoy en día la importancia de **tener presencia en Internet** no se pueden ignorar, llegá a más personas con el correcto uso de las redes sociales.

¡PREPARAMOS UNA SUPER PROMO!

INICIO	PROFESIONAL	IMPULSADOR
Gestión Instagram / Facebook	Gestión Instagram / Facebook	Gestión Instagram / Facebook
ANTES \$-15.500 AHORA \$13.500	ANTES \$-21.500 AHORA \$17.500	ANTES \$-25.500 AHORA \$19.990
<ul style="list-style-type: none"> - Creación / optimización de perfil. - 3 post semanales. - Estrategia de contenidos. - Diseño personalizado para post, portada de perfiles y portada de stories. - Moderación de comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación / optimización de perfil. - 4 post semanales. - Estrategia de contenidos. - Diseño personalizado para post, portada de perfiles y portada de stories. - 2 post animados. - Contenido para 3 stories semanales. - Moderación de comentarios. - Crecimiento orgánico. - Reporte mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación / optimización de perfil. - 5 post semanales. - Estrategia de contenidos. - Diseño personalizado para post, portada de perfiles y portada de stories. - 3 Post animados. - Contenido para 5 stories semanales. - Moderación de comentarios. - Gestión de campaña ads. - Crecimiento orgánico. - Reporte mensual.

Consultános ¡Asesoría sin costo! y desde ya comencemos a trabajar en tu proyecto

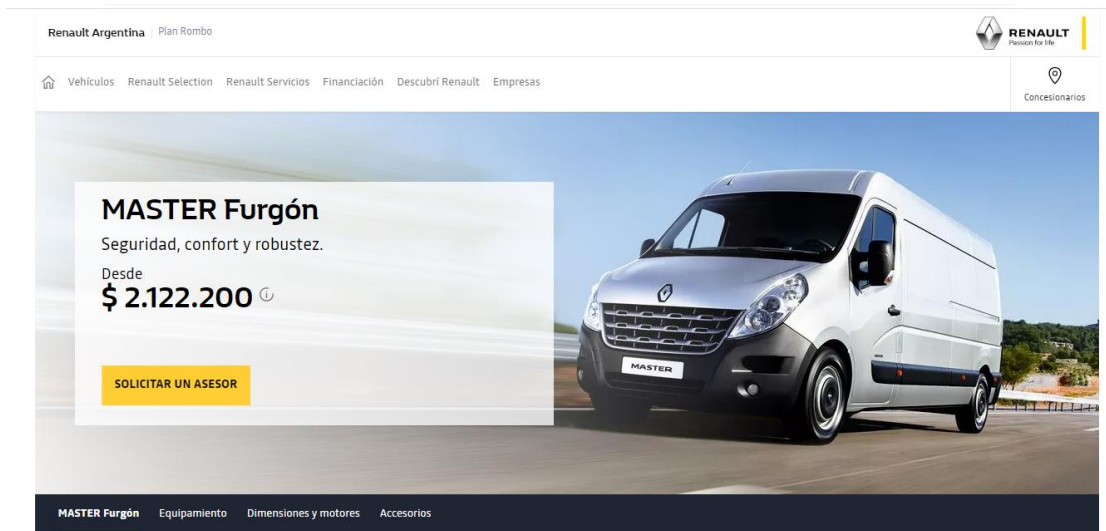
+ 54 9 1157812054 | contacto@ivcpublicidad.com

www.ivcpublicidad.com | @ivcpublicidad

IVC publicidad

Plan de acción objetivo específico N°5: Compra de vehículos

Se realizó una consulta a la página de Renault Argentina en donde se buscó la cotización de un Furgón MASTER que tiene especificaciones similares a los utilitarios con los que cuenta la empresa actualmente pudiendo cumplir con las necesidades de logística.



Honorarios de asesoramiento del Proyecto

Se realizó una consulta telefónica a un consultor para tener una referencia del costo por hora que se cobra en asesoría junior de un proyecto. El mismo informa que aproximadamente para una asesoría junior se cobra entre \$500 y \$600 la hora y en el caso de un proyecto que implique actividades de rol Senior el costo de la hora es de aproximadamente \$1.200.

Para el proyecto se decide cobrar el costo de hora de \$500 y con una dedicación al proyecto de 2 horas todos los días durante 12 meses por 2 años.

Costo de Asesoramiento Junior		
	Cantidad	Precio
Precio de la Hora	1	\$ 500,00
Horas por día dedicadas al proyecto de Redolfi	2	
Costo Total por día		\$ 1.000,00
Días Laborales del Mes	20	
Costo Total por Mes		\$ 20.000,00
Meses del Año	12	
Costo Total por Año		\$ 240.000,00