

Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Administración

“Plan estratégico de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. para mejorar la rentabilidad y sustentabilidad del negocio.”



Universidad Siglo 21

Carlos Daniel López

DNI: 29078235

Leg: VADM09805

Tutora: Lic. Sofía Rinero

Buenos Aires

Julio, 2020

## **Dedicatoria**

A mis hijos Tomás y Simón que son el mejor regalo que me dio la vida. A mi esposa que me acompañó y apoyo a lo largo de todo este proceso. A mis padres que siempre creyeron en mí.

## **Resumen**

El propósito del siguiente Trabajo Final de Graduación es el desarrollo de un plan estratégico aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. la cual se especializa en comercialización mayorista de productos de consumo masivo, con oficinas centrales y Centro de Distribución en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

La necesidad del desarrollo de un plan estratégico tiene su origen en la caída de la rentabilidad del negocio en los últimos años y la falta de proyectos concretos para revertir dicha tendencia. En este trabajo se buscará alcanzar nuevos clientes bajo una estrategia de penetración del mercado actual, sosteniendo la diferenciación por precios bajos, buscando eficiencias en los procesos y profesionalización de los empleados. El objetivo general de la propuesta es mejorar la rentabilidad para el año 2023, a través de la disminución de costos de operación y un aumento de ventas a partir de la incorporación de un nuevo canal de comercialización. A la vez, dejara bases sólidas para continuar su expansión en el futuro.

Palabras clave: Planificación Estratégica; Distribución mayorista; Rentabilidad; Penetración de mercado; Eficiencia.

## Índice

Contenido:	
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Análisis de Situación</b> .....	8
<i>Análisis del Macroentorno. PESTAL.</i> .....	8
<i>Factor Político</i> .....	8
<i>Factor Económico</i> .....	8
<i>Factor Social</i> .....	9
<i>Factor Tecnológico</i> .....	10
<i>Factor Ambiental</i> .....	11
<i>Factor Legal</i> .....	11
<i>Análisis del Microentorno. Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	12
<i>Amenaza productos sustitutos</i> .....	12
<i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	13
<i>Rivalidad actual entre competidores</i> .....	14
<i>Análisis de Mercado</i> .....	14
<i>Análisis Interno. Cadena de Valor.</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<i>Planificación Estratégica</i> .....	18
<i>Aplicaciones Actuales</i> .....	20
<i>Estrategia central del Reporte de Caso.</i> .....	20
<b>Conclusiones Diagnosticas</b> .....	21
<b>Propuesta de Aplicación</b> .....	23
<i>Planificación Estratégica de AJR (2020-2023)</i> .....	23
<i>Diagrama de Gantt para el plan de acción.</i> .....	29
<i>Presupuesto</i> .....	30
<b>Conclusiones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	33
<b>Anexos.</b> .....	35
<i>Anexo 1: Cálculo de mercado Meta.</i> .....	35
<i>Anexo 2: Etapas de trabajo LEAN para el CD y sucursales.</i> .....	36

<i>Anexo 3: Presupuesto de mudanza y consultoría.....</i>	<i>37</i>
<i>Anexo 4: Cálculo de salario para nuevas posiciones. ....</i>	<i>37</i>
<i>Anexo 5: Descripción de puesto “Responsable de RRHH” .....</i>	<i>38</i>
<i>Anexo 6: Descripción de puesto “Analista de e-commerce” .....</i>	<i>39</i>
<i>Anexo 7: Nuevo organigrama de AJR. ....</i>	<i>40</i>
<i>Anexo 8: Premisas y tasas de referencias empleadas para el cash Flow .....</i>	<i>41</i>
<i>Anexo 9: Presupuesto de web e-commerce, campaña de marketing digital y gastos de mantenimiento: .....</i>	<i>42</i>

## Introducción

En el siguiente trabajo se desarrollará un reporte de caso sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La empresa se especializa en la venta mayorista y distribución de una gran variedad de productos de consumo masivo. Posee centros de distribución y autoservicios de venta al público en localidades del interior y capital de la provincia de Córdoba.

La empresa tiene sus orígenes en la ciudad de James Craik, donde la familia Redolfi se instaló en 1910 y fue de gran influencia en la zona. En 1959, su fundador Alonso Jacobo compro junto con su hermano Miguel Ángel un negocio de cigarrería, bazar y librería. Miguel se hizo cargo de la librería y Alonso decidió salir a vender tabaco y golosinas en las ciudades vecinas.

En 1975 los hermanos se separan, Alonso optó por desarrollar el negocio de la distribución mayorista junto con su hijo José. En 1976 compran a la empresa Fares la distribución de cigarrillos en tres ciudades del interior de Córdoba, y siete años más tarde, Massalin Particulares le ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en una fracción de la RN9, lo que marcó el inicio de una gran expansión de la mano de esta compañía.

A partir de 1999 AJR (Redolfi SRL) emprendió su primer autoservicio y gracias a su estrategia competitiva de liderazgo de costos, y diferenciándose de los competidores con un servicio personalizado, para el año 2009 tenían 4 sucursales con centros de distribución y autoservicios mayorista en tres de ellas. Este crecimiento requirió una dotación de más de 130 empleados, una importante flota de vehículos y depósitos distribuidos en la ciudad de James Craik donde está la base de operaciones.

A pesar de gozar de buena salud financiera, un aumento sostenido de facturación y ventas en los últimos años, la empresa ha ido disminuyendo su rentabilidad en el mismo periodo. Las principales causas de esta pérdida de rentabilidad podrían ser producto de factores externos como el aumento del precio de compra de los productos, consecuencia de la alta inflación que viene sufriendo Argentina en los últimos años. Por otra parte, se han identificado ineficiencias en la estructura de la empresa, en los procesos de compra, almacenamiento y distribución, lo que induce un aumento en los

costos de operación. Otro aspecto importante de estas falencias es que generan costos adicionales por pérdidas de mercadería, robo, daño y pérdida de oportunidad por faltantes de stock.

Actualmente, se encuentran en la etapa final un proyecto de inversión que incluye la construcción de un nuevo centro de distribución con capacidad para abastecer las cuatro sucursales. Esto le otorgaría capacidad extra para incorporar más productos, abriendo así la posibilidad de generar acuerdos comerciales con nuevos proveedores. Con la configuración existente de depósitos, la capacidad de expansión se encuentra seriamente limitada.

Para avanzar con el caso descrito anteriormente, se llevará adelante un análisis de toda la información brindada por la empresa, sumado a los datos obtenidos en la investigación actual del entorno. A partir de una conclusión diagnóstica integral, se buscará identificar fortalezas y debilidades de la empresa, combinándolo con las amenazas y oportunidades del mercado. El objetivo es definir un plan estratégico de penetración de mercado guiado por la misión, visión y valores de AJR que le permitan crecer a largo plazo, mejorar la rentabilidad, garantizando un gran nivel de servicio y fidelización de clientes. En una última instancia, se presentará un plan de acción para la implementación de las mejoras propuestas.

Grandes compañías han demostrado los beneficios de implementar planes estratégicos. Como ser el caso Walmart, que ha tenido éxito empleado diferentes estrategias que van desde responsabilidad empresarial, comercialización omnicanal basada en un sistema complejo de información, e innovación en procesos y marketing (Gómez, 2018). Por otro lado, Makro supermercado mayorista líder en su rubro con calidad de productos y precios bajos, también empleó planificación estratégica y herramientas de mercadeo específicas que logró aplicar conociendo los hábitos y preferencias de sus clientes través de programas de fidelización, además de desarrollar una cadena de proveedores y marcas propias.

## **Análisis de Situación**

### *Análisis del Macroentorno. PESTAL.*

#### *Factor Político*

Argentina se encuentra ante un nuevo gobierno que aún no dio señales claras de un rumbo como país. Tampoco hasta el momento se ha mostrado una línea de política económica, por lo que se presenta un escenario muy inestable y lleno de interrogantes. Por otro lado, debido a la emergencia sanitaria a raíz del avance del virus Covid-19 en el territorio nacional se dictó cuarentena obligatoria total, lo que provocó una parálisis en casi todos los sectores productivos profundizando la crisis actual.

No obstante, se han observado algunas señales hacia los empresarios. En distintas oportunidades el gobierno nacional manifestó a través de declaraciones de sus funcionarios, que pedirá a los empresarios y sectores "más favorecidos" un aporte adicional para ayudar a los que menos tienen. Esto se podría traducir en más impuestos, causando pérdida en la rentabilidad de los negocios y desmotivando la inversión.

Otro aspecto importante es la crisis económica que viene atravesando Argentina. El país se encuentra en un estado de emergencia, en el que necesita ayudar a los más afectados. Para esto, se lanzó una serie de medidas como ser la campaña "precios cuidados" con la que se busca evitar el alza desmedida de precios en productos de la canasta básica. Otra medida es la entrega de la tarjeta bancaria AlimentAR, de uso exclusivo para la compra de alimentos, la cual fue distribuida en los sectores socioeconómicos más frágiles. El objetivo es asegurar el acceso a una correcta alimentación de las familias de los sectores más vulnerables. Además, el gobierno a través del Ministerio de Desarrollo Social está buscando realizar una compra de alimentos básicos a para luego distribuirlos en los barrios más afectados por la emergencia sanitaria y económica.

#### *Factor Económico*

La inflación anual para el cierre del 2019 terminó siendo del 53,8% y la acumulada anual esperada para fin de año es del 43,3% (BCRA, 2020). Esto provoca un aumento en los precios y una pérdida importante en el poder adquisitivo de los salarios,



la cual fue de 8,4% en 2019 (INDEC, 2020). El PBI cayó 2,2% en 2019 respecto al año anterior (INDEC, 2020). De continuar la detención en la actividad económica causada por el avance del Covid-19, sumado al aumento del gasto público, la contracción real del Producto Bruto Interno (PBI) para este año podría llegar a -9,5%, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (BCRA, 2020).

El BCRA está bajando la tasa de interés de referencia siendo la efectiva anual (TEA) 45,4% (BCRA, 2020). Con esta medida se busca ir reactivando el crédito y promover un incremento de la producción. Como medida adicional para ayudar a las PYMES a pagar sueldos debido a la falta de actividad provocada por las medidas de aislación adoptadas, el gobierno sacó una línea de créditos blandos con una tasa nominal de 24% (Ámbito Financiero, 2020).

Otro factor importante, es que Argentina accedió en 2018 a un crédito Stand by por usd50.000 millones otorgado por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018). Actualmente, se busca llegar a un acuerdo para afrontar las obligaciones con una quita de intereses para hacer frente a los próximos vencimientos. El no cumplir con los pagos pactados pondría al país en una situación de default, lo que haría muy difícil conseguir fuentes de financiamiento.

Como menciona el Rajnerman: “El punto es que en general los países cuando entran en default lo que tienen es un salto cambiario muy grande. En la Argentina eso no puede pasar. La brecha se dispararía y no tendríamos ningún tipo de acceso al crédito, ni externo ni interno” (Rajnerman, 2020).

### *Factor Social*

La tasa de desocupación fue del 10,4% en el primer trimestre de 2020 (INDEC, 2020), medición realizada antes de decretarse la cuarentena obligatoria. Si bien el gobierno está tomando medidas a través de DNU para evitar despidos, hay 5,5 millones de personas con un muy alto riesgo de perder su empleo a causa de las medidas que se están tomando para contener el coronavirus (Analytica, 2020).

Las políticas económicas tomadas en la gestión de gobierno anterior, como el aumento de tarifas y quita de subsidios, combinado con un incremento constante de la inflación y la fuerte devaluación del peso, impactaron de manera negativa dejando un

índice de pobreza que en la actualidad es 35,5% con un 8% de indigentes (INDEC, 2020).

Otro punto, es que la pandemia provocada por la expansión del virus está acelerando un cambio de hábitos en el consumo. Los argentinos comenzaron a estoquearse, por ejemplo, la facturación en los negocios aumento un 152% en la semana 11 y 94% en la 13 de 2020 respecto a las mismas semanas del 2019 (Scanntech Autoservicios Argentina, 2020). Otro de los cambios es la modalidad de compras. Se han disparado en la forma Online a través de internet, TV y otras plataformas. Un dato importante que ofrece Kantar es: uno de cada tres compradores probó alguna de esta modalidad por primera vez y un 73% de los debutantes seguiría comprando en esta modalidad en el futuro (Kantar División Insights, 2020). Lo que marcaría una tendencia de compra de los consumidores hacia este canal.

#### *Factor Tecnológico*

Herramientas como Big Data aplicado a los supermercados tiene numerosos beneficios que ayudan a diferenciarse de los competidores y acercarse a los clientes. Algunos de los más destacados son: Incrementar la rentabilidad, optimizar la gestión del stock, invertir en acciones de marketing con más impacto, personalización de promociones, conocer al cliente y anticiparse a sus hábitos de consumo (Bernal, 2019).

Asimismo, la modalidad e-commerce viene aumentando el volumen de ventas con un +18,8% interanual a febrero 2020 (Scentia Consultora, 2020). Los compradores valoran la conveniencia, el ahorro de tiempo. Además, buscan una experiencia de compra satisfactoria. El e-commerce parece complementarse satisfactoriamente con las tiendas físicas (Nielsen, 2019).

Otra plataforma que se está utilizando son las APP de supermercados. Algunas de ellas son "Super en casa o Tiendeo", en donde los compradores pueden descargarla en sus teléfonos seleccionar un supermercado, llenar el carrito e indicar a qué hora pueden recibir el pedido en sus casas sin costo de envío.

### *Factor Ambiental*

Los centros de distribución y autoservicios no tienen un gran impacto ambiental. Los residuos que se generan no son peligrosos, por ejemplo, plásticos de envoltorios, cartones, Telgopor, pallets dañados. Si bien, se ha evidenciado que las empresas en el rubro comercial no tienen una buena gestión de residuos o programas para tratarlos, esto debe ser un punto que considerar para ser una empresa sustentable del futuro cercano (Sistema B + Deloitte, 2020).

Acerca del consumo de energía, este es reducido en comparación con otras industrias. Aun así, hay posibilidades para optimizar el uso e inclusive emplear fuentes renovables de generación de energía propia. Incluso se podría inyectar el excedente a la red, haciendo uso de la ley 27,424 de Generación Distribuida.

Finalmente, la circulación de camiones y montacargas puede generar un impacto moderado en el ambiente, dependiendo de la cantidad del flujo de estos. En el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. esta situación estaría contenida con el traslado de los depósitos a un único predio fuera de la zona urbana. El consumo de combustible de los vehículos y riesgo vial es algo que puede reducirse disminuyendo el impacto ambiental que se provoca.

### *Factor Legal*

Recientemente se aprobó en el senado la llamada Ley de Góndolas. El objetivo de esta ley es "lograr una equitativa exhibición de productos y evitar las posiciones dominantes de productos en grandes supermercados" (Lynch, 2020). En un sector altamente regulado, esta iniciativa no cayó bien entre los comerciantes ya que lo ven como un obstáculo más para los negocios.

Por otro lado, se está comenzando a hablar de una nueva regulación. Un proyecto de ley para poner límite a la rentabilidad de los supermercados. Esta medida impactaría seriamente en cómo se marcan los precios. La ley fijaría un máximo de 4% de rentabilidad, buscando que las ganancias sean por volumen de ventas y no solo por marcación de precios (Argento, 2020).

En agosto del año 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 en la ciudad de James Craik, que exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano (Redolfi, 2008).

Otro factor por considerar es que debido a la cantidad de empleados la empresa podría tener entre dos y tres delegados gremiales (Art 45°, Ley 23.551). Si bien A.J & J.A. Redolfi S.R.L. mantiene una buena relación con sus empleados, cuidando la fuente de trabajo y el compromiso y responsabilidad como lo indica en sus valores, la presencia de delegados podría entorpecer la aplicación de nuevas tecnologías y cambios en la modalidad de trabajo a futuro.

#### *Análisis del Microentorno. Cinco Fuerzas de Porter*

##### *Amenaza de nuevos competidores*

Existe una gran variedad de distribuidores y supermercados atomizados a lo largo del país, por lo que la competencia es intensa. La inversión necesaria para ingresar es muy elevada y las fuentes de financiación escasean, aun mas en un país con un alto riesgo de default. La amenaza más clara pareciera venir de la mano con las nuevas tecnologías: "La oportunidad para los nuevos competidores es clara. El e-commerce aún representa menos del 15% del comercio B2C global, (entre una empresa y un consumidor final) por ende, las oportunidades están allí para los innovadores y nuevos competidores." (PwCArgentina, 2018).

##### *Amenaza productos sustitutos*

Los productos de consumo masivo (FMCG, por sus siglas en inglés) que se comercializan en supermercados mayoristas y distribuidores, son en líneas generales muy parecidos. Si bien hay puntos de venta o zonas geográficas donde los productores y distribuidores tienen acuerdos de exclusividad, por lo general existen marcas sustitutas que satisfacen la misma necesidad. En esta industria, la diferenciación se da principalmente por el precio, tipo de servicio, canales de venta, y disponibilidad del artículo. Las empresas constantemente analizan como diferenciar sus servicios respecto de la competencia y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

### *Poder de negociación de los compradores*

Para entender el poder de negociación de los clientes, primero se debe entender lo que valoran a la hora de concretar una operación y como están cambiando los hábitos de compras. Se han identificado tendencias de mercado generalizadas sobre el comportamiento del consumidor para LATAM. El consumidor es más cauteloso, es decir, está mucho más informado sobre el producto y valora el ahorro. Un 72% de los encuestados ha cambiado sus hábitos de compra con el fin de ahorrar. Otra característica es el cambio de canal, los consumidores son menos leales a las marcas, buscan tener una buena experiencia de compra y cada vez utilizan más canales emergentes como redes sociales y páginas web. Por último, tienen valor por el dinero, prefieren marcas de precios bajos, buscan promociones y embalajes grandes (Nielsen, 2019). Teniendo en cuenta las características descritas anteriormente se puede concluir que el cliente tiene un gran poder de negociación, no influyendo en el precio de compra directamente, sino que puede cambiar muy fácilmente de proveedor.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Las empresas productoras, proveedoras de los supermercados mayoristas y minoristas, dependen en gran medida de estos últimos para hacer llegar sus productos a los consumidores. Los supermercados se encargan de gestionar toda la cadena de suministros (ABECEB, 2016). Por otro lado, el volumen de compras marca una diferencia a la hora de negociar: "el poder de negociación que tienen tanto supermercados mayoristas como minoristas depende de su escala de operación" (Martín, 2019). Los supermercados son muy agresivos con la cadena de pagos y la búsqueda de promociones por compras a escala. La fuerza de los proveedores también se ve influida por los mercados a los que vende. Cuando estos exportan un gran porcentaje de sus productos tienen mayor poder para fijar precios locales. Por otro lado, se encuentran las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como proveedoras de mayoristas y supermercados. Ellas tienen una gran dependencia de estas últimas para colocar sus productos en el mercado, además de un menor volumen, limitando su poder de negociación. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

### *Rivalidad actual entre competidores*

La competencia en el sector es muy intensa. Existen grandes cadenas de supermercados mayoristas y minoristas a lo largo de todo el territorio nacional. Además, en estos últimos meses las ventas por internet han aumentado a raíz de la pandemia global, y quienes ya tienen una plataforma para el e-commerce cuentan con ventaja. Tanto consumidores finales como pequeños comercios están enfocando sus compras con mucha atención, valorando la relación precio/calidad. Tampoco tienen problemas al momento de cambiar de marcas motivados por menores costos, entrega a domicilio y promociones por cantidad. Estas características de los clientes, sumada a la cantidad supermercados y mayoristas que existen, hacen que la competencia sea elevada.

Haciendo foco en la zona geográfica donde opera AJR, la rivalidad no es menor. Posee competidores con sucursales físicas en las cuatro localidades donde están instalados, como ser: Luconi Hnos en Rio tercero, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en Rio Cuarto, Dutto y Vensall Hnos en San Francisco, Vensall Hnos., Parodi y Zaher en Ciudad de Córdoba. Finalmente, los dos competidores más fuertes son empresas mayoristas de la ciudad de Rosario: Micropack y Rosantal, con una fuerza importante de vendedores, poder de almacenamiento y distribución, y este último ofrece la posibilidad de realizar compras a través de la web.

### *Análisis de Mercado*

La empresa A.J & J.A. Redolfi SRL cuenta con aproximadamente 6000 clientes. Los mismos comprenden almacenes, perfumerías, bares y restaurantes, kioscos, librerías, comedores y pequeños supermercados dentro de la provincia de Córdoba y localidades de las provincias vecinas de San Luis, La Pampa y sur de Santa fe.

Se ha estimado un mercado de aproximadamente 25000 clientes en la zona geográfica anteriormente descrita (Anexo 1). Además, existe un potencial mercado no explorado de establecimientos hoteleros, hospitales, panaderías y oficinas en la provincia de Córdoba, a los cuales se les podría proveer de artículos de limpieza, perfumería, alimentos y bebidas. Los 6000 clientes actuales representan una participación del 24% de este mercado meta. Teniendo en cuenta el espíritu de

expansión de la empresa, se podría plantear como objetivo meta ganar un 4% de mercado, sumando 1000 clientes que representan aproximadamente un 15% más de la cartera actual dentro la zona geográfica que ya operan.

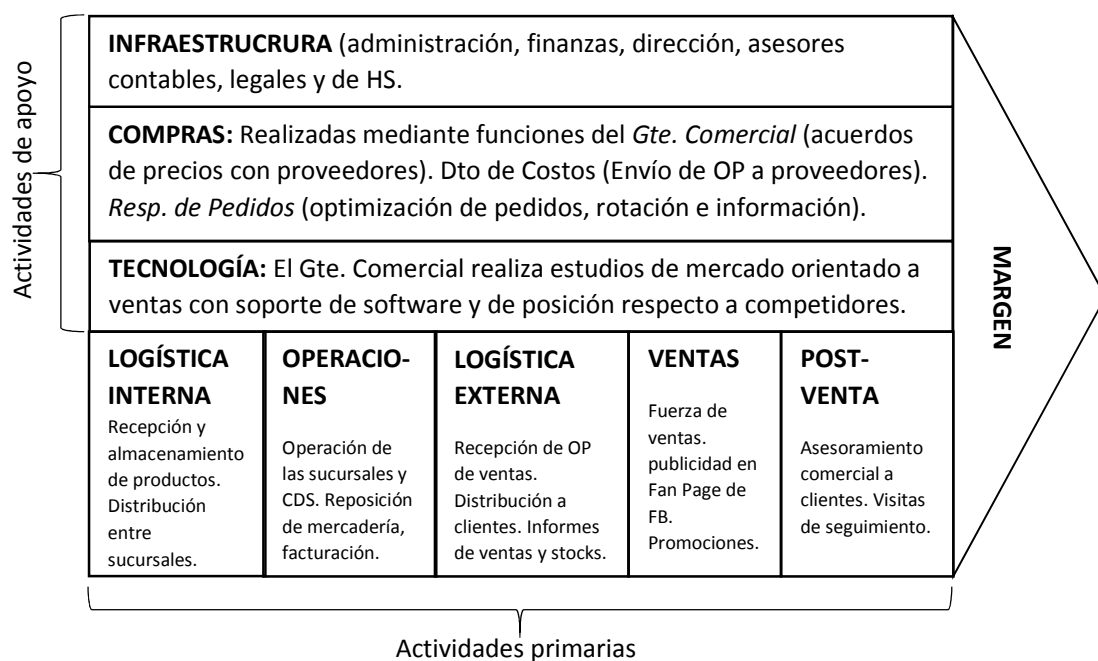
También, existe la posibilidad de avanzar con los acuerdos de distribución exclusiva con proveedores como Molinos Río de la Plata y Cepas, ya que esto se encontraba detenido por la limitación de espacio de los antiguos depósitos. En valores porcentuales representaría un incremento por ventas estimadas del 24% en la facturación.

Por último, el e-commerce brinda la posibilidad de ampliar el canal de ventas facilitando las transacciones. Si bien es algo que aún no tiene un gran volumen de operaciones aún, sobre todo en el mercado mayorista, es una tendencia cada vez más fuerte que los clientes requieren.

#### *Análisis Interno. Cadena de Valor.*

Para el análisis interno del actual funcionamiento de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se utilizará la herramienta Cadena de Valor, de Michael Porter. “El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill & Jones, 2014)(p83).

Gráfico 1: Estructura de cadena de valor de AJR



Fuente: Elaboración propia

Infraestructura: Compuesta por la Dirección General y administración. Ellos se ocupan de las relaciones estratégicas con proveedores y la fijación de objetivos estratégicos y de ventas. Sin embargo, carecen de herramientas de pronósticos de ventas, tendencias de consumo o análisis de productos más rentables, mencionando algunas. También forman parte como staff, los asesores de contabilidad, legales e higiene y seguridad colaborando de forma externa con la gestión general. Por último, se encuentra el sector de mantenimiento y lavadero de los vehículos que componen la flota de la empresa.

Compras: una de las ventajas competitivas de la empresa es la economía de escala. Las oportunidades de compra de mercadería las gestiona el Gte. Comercial, a través de una fluida comunicación telefónica, verbal o mail con los distintos proveedores, quienes le realizan al Gte Comercial propuestas de ventas que luego son analizadas en el Departamento de Costos. El Responsable de Pedidos genera las ordenes de pedido (OP) a los diferentes proveedores buscando optimizarlos. Para ello considera los stocks existentes y los volúmenes solicitados por las ventas actuales de los vendedores. Sin embargo, parece no existir un análisis de tendencia de consumos, previsión de demanda a futuro o un análisis de los clientes para estimar con mayor precisión cuáles serán sus requerimientos de mercadería. La aprobación de las órdenes de compra (OC) son por una única persona, el Gte. General, lo que podría generar un cuello de botella.

Tecnología: La empresa no posee un software de gestión. Utiliza planillas Excel para soportar la contabilidad, el manejo de stocks, realizar pedidos a proveedores, optimizar los pedidos según la demanda y gestión de reportes de volumen de ventas. El Gte. Comercial realiza informes sobre la posición de la empresa respecto de los competidores en cuanto a volumen de ventas. No existe un departamento de tecnología o una persona que en sus funciones releve datos sobre los sistemas propios y su vigencia, compararlo con el de sus competidores o validarlos ante las necesidades de los clientes. El sistema de control de stock parece ser poco efectivo, lo que provoca quiebres de stocks. No hay una medición en la eficiencia de sus procesos, por lo que sería difícil el control y la mejora de estos. La empresa está pensando en incorporar un sistema de gestión, pero aún no han comenzado a evaluarlo.



Logística Interna: Se ocupa de la recepción de mercadería y acopio en los distintos depósitos. Luego se los distribuye a las sucursales de la empresa utilizando una flota de vehículos propios. Las hojas de ruta y asignación de vehículos son funciones del Encargado de Logística en base a los pedidos que las sucursales realizan a través de internet. Los controles en la recepción de mercadería se realizan en forma manual, sin el soporte de ningún sistema. En el caso de haber faltantes en la orden entregada por el proveedor, se dan por enterados en ese momento sin tener posibilidad de contar con alguna alerta temprana para estos casos, limitando la capacidad de maniobra.

Operaciones: Comprende la operación propiamente de las sucursales autoservicio y centros de distribución (CD), reposición de mercadería en góndolas, ventas de mostrador, limpieza de las sucursales. En los CD, la preparación de las OP para ser despachadas a los clientes.

Logística externa: Operación de los CD en el procesamiento de pedidos para ser despachados a los clientes, asignación de vehículos y carga de la mercadería, preparación de informes de entrega a compras y administración (vía formularios Excel). Se observa un doble trabajo de los vendedores y el Gte. de Ventas en algunos casos, cuando las ordenes son de un tamaño considerable, ya que deben controlarlo ellos mismos y dar el visto bueno antes de su despacho. Esto podría generar demoras en la entrega al cliente a la vez que se superpone o duplica con la tarea de las personas encargadas de preparar el pedido. Para evitar esta situación, se podría capacitar mejor al personal e implementar una lista de chequeo (o check list) a realizar por los responsables de preparación y evitar la superposición de tarea.

Ventas: Son casi en su totalidad captadas por la fuerza de ventas directas, operadas por el Gte. de Ventas, quien busca potenciales clientes por internet y los más de 30 vendedores que hacen contacto directo con sus clientes a través de visitas, teléfono y emails. No se tiene un departamento de Marketing o algún asesor en esta materia. La publicidad y promociones se realizan en su Fan Page de Facebook, ocasionalmente con volantes impresos y a través de los vendedores. No se cuenta con una estrategia de marketing, ni investigación de mercado o sistema para captar y gestionar clientes tipo CRM (Customer Relationship Management).

Postventa: En algunos casos luego de cerrar las ventas, los vendedores hacen visitas de seguimiento a los clientes que les brindaron asesoramiento comercial. No se conocen datos de niveles de satisfacción de los clientes, tampoco existe trazabilidad en cuanto a la cantidad y calidad de visitas o los puntos solicitados por los clientes a excepción de la mercadería vendida.

Recursos Humanos: Actualmente no se cuenta con una persona interna que gestione los recursos humanos de la empresa, ni un asesor externo. Por tal motivo, no se observa un plan de desarrollo para los empleados o una inducción para los nuevos integrantes a pesar de que está en su declaración de visión. Se han registrado inconvenientes en algunos casos al promover a personas que no tenían las competencias necesarias para la nueva posición.

Analizando la cultura corporativa, se percibe que es fuerte y es promovida mayormente por sus dueños que son quienes la lideran. Está enmarcada con los propios valores de la gente del interior de la provincia, donde la palabra y el ejemplo son pilares. Poseen características tradicionalistas y conservadoras, como “preservar el carácter familiar de la empresa” (Redolfi, 2008). No obstante, se observan disfuncionalidades en sus procesos lo que dificulta el actuar de las personas, no siendo claro lo que la empresa espera de ellas, más allá de compartir sus valores. Se cree que hay un buen clima laboral pero no se ha comprobado. Solo se basan en la baja rotación de empleados para medirlo.

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo en la empresa es ejercido por sus dueños. Son las personas que declararon la misión, visión y valores de la organización. La totalidad de las decisiones pasan por alguno de los miembros de la familia. Se observa muy poca delegación de tareas de decisión.

## **Marco Teórico**

### *Planificación Estratégica*

A continuación, se desarrolla el concepto de planificación estratégica en el ámbito empresarial. Primeramente, se desplegará cada uno de los conceptos por

separado para luego continuar profundizando el tema a través de la visión de distintos autores.

La planificación involucra la definición de objetivos, coordinación de actividades y desarrollo de estrategias para alcanzar los fines que persigue la organización (Robbins & Coulter, 2014).

Por otra parte, estrategia es lo que marca la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo. Tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva en un contexto cambiante, configurando los recursos para satisfacer las expectativas de las partes (Johnson & Sholes, 2006).

Entonces, como nos dice Robbins & Coulter (2014) “los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma”.

Para aplicar correctamente una planificación estratégica en la empresa, se deben seguir los siguientes pasos: Como primera medida se debe tener una visión y misión con las principales metas corporativas. Un análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las amenazas y oportunidades, seguido de un análisis operativo interno para conocer las fortalezas y debilidades propias. Luego se deben seleccionar las estrategias que mejor se adapten a las conclusiones del análisis interno y externo anterior para lograr una ventaja competitiva. Finalmente se deben implantar las estrategias y monitorear el resultado de estas (Hill & Jones, 2014).

La formulación y ejecución de una estrategia corporativa aplicada a través de una buena dirección, tiene sus beneficios. Entre ellos se encuentran: Proporcionar una mejor guía a toda la organización sobre los objetivos que se persiguen. Hacer que los gerentes estén atentos a los cambios constantes, dándoles ideas para donde direccionar recursos que apoyen la estrategia. Crear una actitud proactiva de la dirección (Andrews, 1980).

Sin embargo, utilizar y ejecutar una planificación estrategia presenta inconvenientes como dificultades en el proceso de aplicación. Además, requiere tiempo y formación. También puede ser de alto costo sobre todo para pymes.

### *Aplicaciones Actuales*

El informe que se resume a continuación sobre el caso Walmart es un ejemplo de cómo herramientas como la planificación estratégica, que han sido trabajadas y explicadas por distintos autores a lo largo de los años siguen estando vigentes y funcionan perfectamente en la actualidad. Siguiendo el caso y como explica Gómez, través de diversos autores como Porter, Druker, Ansoff y Andrews, esta práctica continua vigente y se adapta a contextos actuales. Tener definidos los objetivos que se persiguen como organización y trasladarlos a cada área y colaborador, de manera que todos formen un equipo con una misma dirección, guiados por una estrategia y visión es fundamental para convertirse en una empresa eficaz y competitiva. Así mismo, conocer el mercado y los clientes además de las variables que afectan a estos, le permitió planificar con mayor eficiencia, poniendo los recursos en lo que es importante para el cliente. Esto facilito hacer más simple las experiencias de compra y aumentar el volumen de ventas manteniendo la calidad y servicio esperado (Gómez, 2018).

### *Estrategia central del Reporte de Caso.*

En el presente trabajo se empleará una estrategia propuesta por Ansoff en su matriz, creada por el autor en 1957. Esta herramienta se centra en la relación “Producto - Mercado” y permite identificar estrategias de crecimiento y desarrollo aplicables a cualquier empresa independientemente del sector en él que encuentre, pudiendo elegir la mejor a que su situación se adapte.

Dentro de las estrategias de expansión, como indica Sainz, la considerada más “segura” es la de penetración de mercado, la cual se aplicará para el caso en estudio. Esta se puede orientar a factores como mejorar la atención al cliente (facilitando la compra mediante incentivos en los precios y aumentando las unidades de venta), o bien, atraer a los clientes de la competencia, aumentando los medios de venta. Una ventaja con la que se cuenta de aplicar esta estrategia radica en el conocimiento previo del mercado y los productos (Sainz, 2013).

Para concluir, el cambio es algo que ocurrirá siempre y son más los factores que las empresas y las personas no pueden controlar. Para sobrevivir y adaptarse a los nuevos escenarios es fundamental tener una estrategia que guíe el actuar y los esfuerzos

colectivos, con innovación y flexibilidad, orientados a las necesidades de los clientes, cuidando el medioambiente y al entorno donde se trabaja.

## **Conclusiones Diagnosticas**

Luego de analizar la situación externa e interna de la empresa AJR (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.) se recomienda aplicar una estrategia de penetración de mercado, aprovechando el conocimiento del negocio y sosteniendo la ventaja competitiva de liderar con precios bajos, que como se ha evidenciado, es un factor determinante para que los clientes continúen eligiéndolos.

A pesar de la difícil situación económica que vive el país agravada por la propagación de la pandemia, los supermercados y mayoristas no han dejado de comercializar sus productos. Sin embargo, cada vez es más difícil lograr un margen de rentabilidad que permita mantener y/o hacer crecer el negocio.

Una oportunidad que está dejando el contexto del Covid-19 es la ampliación del canal de ventas a través del e-commerce. Esta tendencia de consumo se vio acelerada por las medidas de prevención adoptadas por el gobierno y tiene una buena aceptación de los consumidores. Para poder adaptarse a este nuevo escenario, AJR deberá adoptar el uso de nuevas tecnologías en sus operaciones cotidianas y ofrecer esta posibilidad a sus clientes. Esta herramienta lo hará diferenciarse de los competidores locales, y por otro lado lo posicionara respecto a los que ya tienen este canal.

Como se ha estimado en el análisis de mercado, existe una oportunidad potencial de ganar nuevos clientes en las mismas zonas geográficas donde AJR opera actualmente. Estos clientes pueden ser alcanzados por la misma fuerza de ventas que la empresa ya posee y combinado con un nuevo canal de ventas on-line a través de una página web con plataforma e-commerce. Otra posibilidad para aumentar las ventas viene de la mano del nuevo Centro de Distribución, el cual incrementara la capacidad de almacenamiento posibilitando avanzar con acuerdos de distribución exclusiva de nuevas marcas. Para impulsar estos dos puntos centrales se deberá trabajar en mejorar la publicidad y promociones de los productos que se ofrecen. Además, fidelizar los

clientes actuales, mejorando la experiencia de compra, eliminando las ineficiencias operativas a través de nuevas metodologías y procedimientos de trabajo.

AJR se encuentra en desventaja frente a sus mayores competidores en términos de la tecnología empleada para la gestión de sus operaciones y administración. Por ejemplo, la empresa Rosental ubicada en Rosario, posee tecnología IBM para la gestión de sus inventarios además de la posibilidad de hacer compras a través de la web. Por esta razón, y con el fin de mejorar el servicio a sus clientes, es necesario evaluar la implementación de un sistema integral de gestión o metodología que permita por un lado analizar la información de los clientes para una mejor toma de decisiones. Por otro lado, eliminar desperdicios en la cadena de almacenamiento y distribución como, faltas de stock, optimización de pedidos y estimación de demanda.

En relación con lo descrito anteriormente, se deberá profundizar el plan de marketing con la finalidad de captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya se tienen. Es importante comunicar de forma oportuna, eficiente y a través de los canales de mayor impacto, acercando el producto a los consumidores, informando las últimas promociones, liquidaciones, lanzamiento de ventas de marcas exclusivas en la zona. Si bien hoy la empresa es conocida en las localidades donde está presente se deberá mejorar y enfocar la publicidad para llegar a más cantidad de interesados. Se debe conocer al cliente y sus preferencias de compras para maximizar las transacciones e incrementar la rentabilidad.

Una manera de diferenciarse respecto de los competidores y que las personas valoran cada día más, es el impacto del negocio en el medio ambiente. Se recomienda aprovechar la nueva instalación del CD para ser ejemplo en esta materia. Se podrían adaptar las instalaciones para el uso de energía renovables, optimización del uso del agua y recuperación de agua de lluvia, también una correcta gestión de los residuos en el CD y todas las sucursales, por ejemplo.

Se ha observado en el análisis interno que la estructura de AJR, no cuenta con una correcta gestión de los recursos humanos para un plantel de más de 130 personas. No es el número lo que más preocupa, sino los riesgos de no contar con alguna persona que posea una visión sistémica del área, alineada con la cultura y visión de la empresa. Entre otras cosas, una correcta gestión de recursos humanos permitiría contar con un

plan de inducción para nuevos empleados que transmita la cultura desde el inicio de la relación laboral. La correcta selección de personal, gestión de reclamos, clima laboral, análisis de beneficios. Sería importante también, diseñar un plan de capacitación y desarrollo pensando en las nuevas formas de trabajar que resultarán de aplicar tecnología y procedimientos mejorados. Sin contar que se podría anticipar y mitigar desconformidades de los empleados que finalmente terminen con la incorporación delegados gremiales, dificultando las relaciones y quizás entorpeciendo el trabajo. Se puede apreciar que son muchas las ventajas de una buena gestión de las personas.

En definitiva, introduciendo estas mejoras de operaciones, marketing y recursos humanos como parte de un plan estratégico de penetración de mercado, se espera que la empresa mejore su rentabilidad incorporando nuevos clientes a su cartera y manteniendo los que ya tiene, lo que provocaría un aumento en la facturación. Por otro lado, el contar con procesos más eficientes y orientados 100% al cliente ayudara a bajar los costos de operación en relación con el volumen de ventas operado.

## **Propuesta de Aplicación**

### *Planificación Estratégica de AJR (2020-2023)*

El alcance de la misión y visión actuales de AJR valen perfectamente de guía para aplicar la estrategia y los objetivos específicos que se desarrollaran. La empresa tiene como visión ser líder del mercado que ocupa actualmente, buscando rentabilidad sostenida, generando un impacto positivo en la comunidad y favoreciendo el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Para lograrlo, continuará atendiendo las necesidades de sus clientes con su servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas como indica su misión. Para aplicar la propuesta que se está por implementar, se utilizaran estos lineamientos sostenidos por los valores que promueve la empresa.

Objetivo general: Mejorar la rentabilidad de AJR un 1% para el año 2023 mejorando la eficiencia de operaciones y aumentando las ventas.

En el mismo camino, se buscará mejorar el desarrollo de los empleados, lograr una cultura de trabajo orientada a la mejora continua y la sustentabilidad

medioambiental en el nuevo CD y las sucursales existentes. Para subsistir y crecer en un mercado tan competitivo, es fundamental adaptarse a los cambios con rapidez enfocando las acciones a las necesidades de los clientes, y nunca dejar de buscar sinergias entre las áreas para ser más eficientes. Mejorar la rentabilidad en el contexto actual será un desafío transversal y AJR cuenta con la base y una gran estructura para soportarlo.

El plan para cumplir con el objetivo general propuesto se centrará en mejorar y/o implementar tres áreas consideradas esenciales para el desarrollo sostenible.

Objetivo específico de Logística & Operaciones: Reducir los costos de operación un 10% para 2023, mediante la mejora en los procesos y minimizando las pérdidas.

Se aprovechará al máximo las instalaciones del nuevo CD. El mayor volumen requerirá empleo de una metodología para hacer eficientes los procesos de almacenamiento y distribución. Se espera crecer entre un 7,5% y 15% producto de sumar nuevos clientes, la incorporación de un canal de ventas e-commerce y acuerdos comerciales con nuevas marcas. Para acompañar este aumento de volumen y al mismo tiempo no perder eficiencia, se emplearán herramientas de la metodología “Lean Warehousing”, lo cual involucra un cambio cultural en la empresa que comenzara en el CD para luego expandirse al resto de las áreas. Lean es una metodología de procesos de mejora continua que tiene sus raíces en la industria automotriz. Los principales objetivos que se perseguirán con la aplicación de este método de trabajo son: Entrega de productos a tiempo y con el menor costo posible tanto a los clientes como a las sucursales propias. Mejorar el control de stock, evitando quiebres, pérdidas de oportunidad de ventas y compras innecesarias. Mejorar el flujo de información y tener trazabilidad en toda la cadena de suministros. Por último, gestionar el aumento de mercado mejorando la flexibilidad y mostrando adaptabilidad al cambio y seguimiento del nuevo canal de ventas. Además, se buscará ser ejemplo para la comunidad y las empresas del mercado en el uso responsable de energía y gestión de los residuos, comenzando por el nuevo CD y luego trasladarlo a las sucursales y autoservicios AJR.

El detalle de cada tarea para alcanzar este objetivo específico, así como los siguientes, se encuentran desplegadas en el cronograma de planificación más adelante



en esta propuesta. Para esta acción, se estimaron los siguientes egresos de fondos con costos actualizados por inflación.

Plan de Acción 1: Reducción 10% costos de operación 2023	2020	2021	2022	2023
Mudanza al nuevo CD	\$ 100,000	\$ 800,000		
Implementación metodología LEAN con asesor.		\$ 608,000	\$ 350,244	
ETAPAS I, II y III		\$ 500,000		
ETAPA Sucursales			\$ 951,750	\$ 1,256,310
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ 1,908,000</b>	<b>\$ 1,301,994</b>	<b>\$ 1,256,310</b>

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico de Marketing: Aumentar las ventas del rubro almacén un 7,5% para 2023 a través de la incorporación de un canal de ventas e-commerce y la promoción de la marca.

Contar con esta herramienta de comercialización y promoción es fundamental en la era de la tecnología. Cada vez más clientes emplean esta modalidad de compra y contar con esta alternativa mejorará la posición de la empresa respecto a los competidores locales y no perderá terreno frente a los mayoristas que ya la tienen. Entonces, para alcanzar este objetivo se trabajará en dos entregables a desarrollar con el soporte de una consultora externa: En primer lugar, el desarrollo de una página web propia de la empresa con plataforma de e-commerce, donde los clientes podrán ingresar con usuario propio, conocer las promociones vigentes, novedades de la empresa y realizar sus compras habituales sin la necesidad de la visita de un vendedor, aunque tendrán la posibilidad de realizar consultas de necesitarlo. El segundo entregable será una campaña de marketing digital del tipo B2B ya que no estará enfocada a consumo masivo, sino a los actuales y potenciales clientes. Se buscará penetrar en el mercado actual, captando más clientes y dando a conocer el nuevo canal de ventas de la firma. El presupuesto completo por el desarrollo de estas herramientas se encuentra en Anexo 9.

Egreso de fondos estimado para la acción:

Plan de Acción 3: Aumento 7.5% ventas para 2023	2020	2021	2022	2023
Diseño Web e-commerce & Campaña MKT (única vez)	\$ 448,600			
Diseño Web e-commerce & Campaña MKT (Mantenimiento)	\$ 36,800	\$ 51,888	\$ 70,049	\$ 92,464
Acciones mensuales MKT (única Vez)	\$ 100,600			
Acciones mensuales MKT (Mantenimiento)	\$ 189,600	\$ 534,672	\$ 721,807	\$ 952,786
Búsqueda y selección de Analista.	\$ 49,000			
Sueldo + cargas sociales y ART		\$ 1,115,796	\$ 1,506,325	\$ 1,988,349
Bienes de uso para la posición	\$ 75,000			
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 899,600</b>	<b>\$ 1,702,356</b>	<b>\$ 2,298,181</b>	<b>\$ 3,033,599</b>

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico de Recursos Humanos: Capacitar al 100% de las personas que trabajarán en el nuevo CD y funciones relacionadas al e-commerce para Julio 2021.

Se buscará contribuir al aumento de productividad de las personas que forman parte de AJR, manteniendo un buen clima laboral y promoviendo el desarrollo personal para el resto de los empleados. Las personas son el mayor capital de las empresas y cuando se trabaja en equipo compartiendo una misma visión se logran resultados extraordinarios.

El cumplimiento de este objetivo requerirá la creación del área de Recursos Humanos, incorporando inicialmente una persona como “Responsable de RRHH”. La posición deberá tener una visión integral de la empresa y de lo que esta necesita para alcanzar los objetivos a largo plazo. El propósito final del área será la gestión integral de las personas, bajo los lineamientos de la dirección general. En un principio, para contribuir al objetivo principal planteado en este trabajo, se enfocará en el análisis de los puestos de trabajo y en los planes de desarrollo de las personas claves para llevar este adelante. Luego, se irán sumando tareas específicas como estandarización de procesos y KPIs, gestión de reclamos, formación de líderes dentro de la empresa y análisis de beneficios entre otras.

Egreso de fondos para la implementación de área:

Plan de Acción 2: Foco en Capacitación - Área de RRHH	2020	2021	2022	2023
Búsqueda & Selección del Responsable de área	\$ 70,000			
Sueldo + cargas sociales y ART		\$ 1,606,826	\$ 2,169,215	\$ 2,863,364
Bienes de uso para la posición	\$ 75,000			
Presupuesto para capacitación		\$ 500,000	\$ 800,000	\$ 1,000,000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 145,000</b>	<b>\$ 2,106,826</b>	<b>\$ 2,969,215</b>	<b>\$ 3,863,364</b>

Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de acción.*

Como se mencionó anteriormente, se propone trabajar sobre tres pilares para lograr una mejor rentabilidad hacia el año 2023. Como primera medida, finalizar el proyecto de inversión del nuevo CD completando la mudanza de las instalaciones al nuevo predio (Anexo 3). Esto permitirá cerrar la etapa y continuar mirando hacia el futuro. Será un punto de partida para poder realizar acuerdos comerciales con nuevos proveedores y al mismo tiempo adecuar las instalaciones y los recursos para la

plataforma de e-commerce lo que provocará un incremento en los volúmenes operados. Antes de efectuar la mudanza, se deberá contar con las habilitaciones necesarias y todos los servicios funcionando. Se trabajará con un consultor externo de mejora continua para aplicar la metodología LEAN desde el diseño del lay-out. El objetivo de este paso es introducir la cultura de mejora continua para reducir costos operativos buscando eficiencias y eliminando desperdicios en los procesos. Esto sentara las bases para continuar creciendo de forma ordenada en el futuro y buscar complementar esta forma de trabajo un software de gestión integral ERP o implementar un sistema CRM en la empresa. Continuando con la aplicación de esta metodología, hay tres partes centrales para la formulación de tácticas Lean en un almacén: herramientas, métodos y cultura. Sin dudas, el mayor desafío para las empresas se encuentra en la última, pero es la que produce mayores rendimientos y lleva más tiempo de desarrollo. Luego de concluidas las primeras etapas de formación e implementación con la consultora, quedara formado un equipo de trabajo “Lean Champion AJR” para dar continuidad a la transformación y ser agentes de cambio para el resto de la empresa. Las etapas de trabajo se encuentran detalladas en el Anexo 2.

En simultaneo, y para acompañar esta nueva etapa se creará el área de RRHH (o Gestión de Talento) con la misión de gestionar integralmente las necesidades del personal y la dirección. Todas las empresas están formadas por personas y son estas las que contribuyen a alcanzar una mayor eficiencia y efectividad en el día a día contribuyendo a los objetivos estratégicos, por lo que es de vital importancia tener una correcta gestión de los equipos, manteniéndolos motivados y valorados.

Para crear el área, se elaborará un perfil deseado para la persona que ocupará el puesto, con todos los requisitos y funciones. El Gte. General y la dirección serán las personas que lo lleven adelante, en conjunto con una consultora de selección de personal que realizará la búsqueda externa y el primer proceso de selección. En un principio será la única persona del área y luego se evaluará la necesidad de contratar un analista o pasante en caso de ser necesario. Trabjará bajo la supervisión del Gte. General/Comercial y en estrecha relación con los demás gerentes y/o responsables de área. En una primera etapa, la persona que ocupe esta posición se enfocara en contribuir al proceso de transformación y desarrollo para incorporar una nueva metodología de

trabajo en el CD y el canal de ventas on-line. Luego irá completando la gestión total de las tareas descritas en la descripción del puesto propuesta en el Anexo 5.

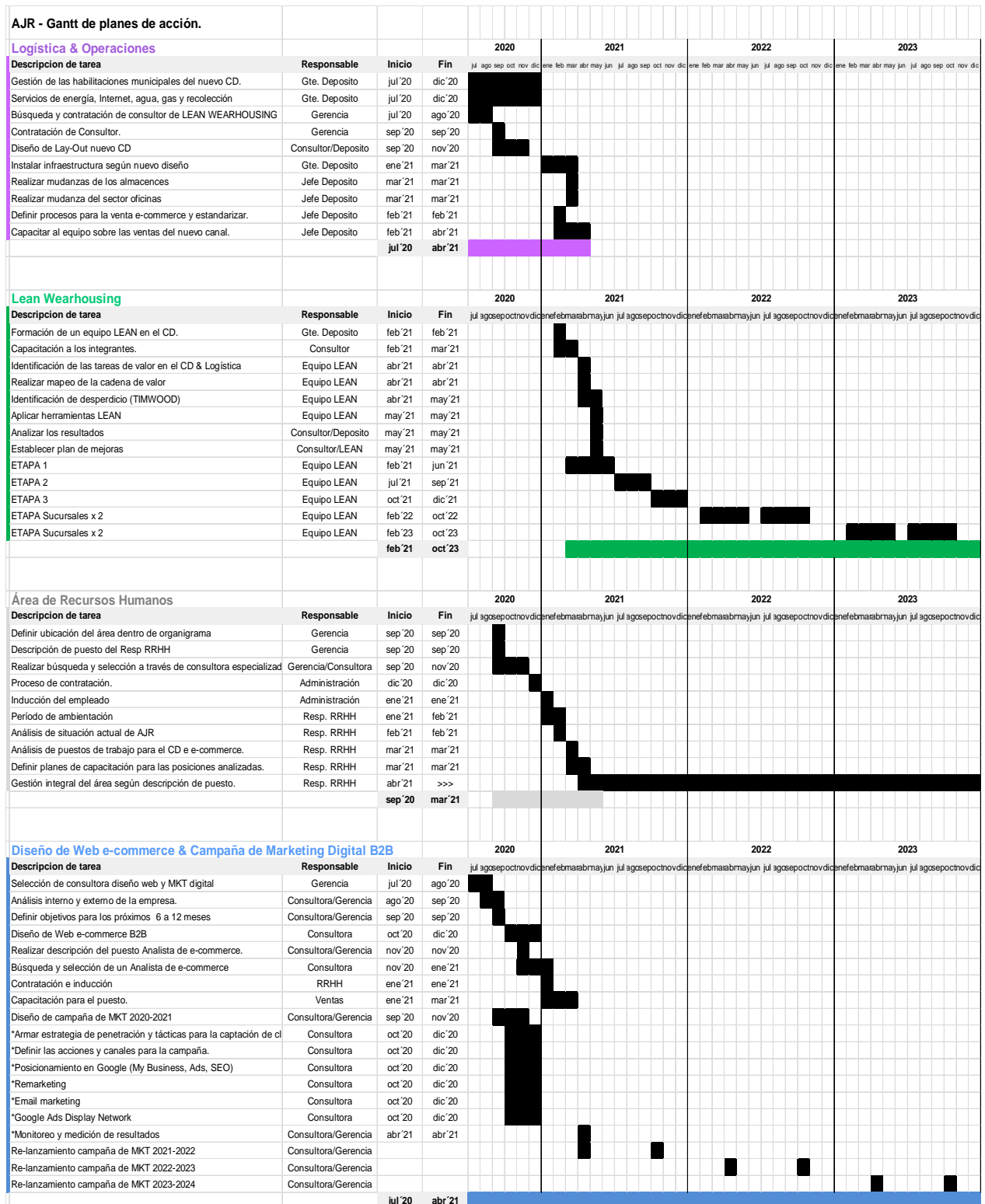
Manteniendo la estrategia de liderazgo en costos que siempre diferencio a AJR, se desarrollará una campaña de marketing digital que tendrá como propósito llegar nuevos clientes en las zonas geográficas donde se trabaja en la actualidad. Algunas de las herramientas a utilizar serán: Posicionamiento en Google, diseño de la web con e-commerce, remarketing, Google Ads display network y email marketing. Mediante una página web propia del tipo B2B (Business to Business), se ofrecerán las promociones de la semana, anuncios de comercialización de nuevas marcas y, además, la posibilidad de realizar compras on-line con entrega en la puerta de los negocios de los clientes. La fuerza de ventas también participará en la campaña dando a conocer este nuevo canal y ayudando a los clientes que así lo requieran, a realizar las primeras transacciones por este medio. Para gestionar el nuevo canal de ventas será necesario contratar a un “Analista de e-commerce”. La función principal de esta posición será concentrar todas las ventas y consultas de los clientes que realicen por este medio. Trabjará bajo la supervisión del Gte. de ventas y en estrecha relación con el almacén y administración para coordinar el despacho y facturación de los pedidos respectivamente. La descripción completa del puesto con el objetivo y demás funciones se encuentra en el Anexo 6.

Siguiendo con este objetivo, existe el riesgo de que algunos vendedores presenten resistencia para colaborar en la incorporación de un canal de ventas más automatizado y sin la necesidad de su intervención. Esto deberá ser gestionado con el soporte de la dirección y RRHH, comunicando la idea de crecimiento a futuro sosteniendo los puestos de trabajo.

Finalizando, el cálculo de salarios para las nuevas posiciones se encuentra en el Anexo 4, y el organigrama actualizado en el Anexo 7.

En la siguiente hoja, se encuentra el cronograma del plan de aplicación con los detalles de las tres propuestas, separando las etapas de Lean Warehousing incluidas en el objetivo 1 para una mejor comprensión. En el mismo se incluyen las áreas de referencia responsables de cada tarea.

Diagrama de Gantt para el plan de acción.



Fuente: Elaboración propia.

### Presupuesto

A continuación, se muestran los flujos de fondos proyectados para alcanzar los objetivos planteados en este reporte de caso y los indicadores financieros de la propuesta para los periodos de implementación.

Para una mejor comprensión del análisis, se deben conocer ciertas premisas y valores de referencia que se detallan en el Anexo 8:

### CASH FLOW - AJR

Ingresos	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 702,188,312	\$ 990,085,520	\$ 1,336,615,452	\$ 1,764,332,396
Plan de acción 1	\$ -	\$ 15,908,803	\$ 21,476,884	\$ 56,698,973
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 30,326,505	\$ 40,940,782	\$ 54,041,833
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 702,188,312</b>	<b>\$ 1,036,320,828</b>	<b>\$ 1,399,033,118</b>	<b>\$ 1,875,073,202</b>

Egresos	2020	2021	2022	2023
Costo de ventas	\$ 324,669,526	\$ 503,562,434	\$ 679,809,286	\$ 897,348,258
Otros costos de venta	\$ 225,656,778	\$ 318,176,057	\$ 429,537,677	\$ 566,989,734
Gastos Administrativos	\$ 16,890,776	\$ 23,815,994	\$ 32,151,592	\$ 42,440,101
Gastos de Comercialización	\$ 25,050,292	\$ 35,320,912	\$ 47,683,231	\$ 62,941,865
Gastos Financieros	\$ 86,979,627	\$ 122,641,274	\$ 165,565,720	\$ 218,546,751
Otros Egresos	\$ 1,950,837	\$ 2,750,680	\$ 3,713,417	\$ 4,901,711
Plan de acción 1	\$ 100,000	\$ 1,908,000	\$ 1,301,994	\$ 1,256,310
Plan de acción 2	\$ 145,000	\$ 2,106,826	\$ 2,969,215	\$ 3,863,364
Plan de acción 3	\$ 899,600	\$ 1,702,356	\$ 2,298,181	\$ 3,033,599
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 682,342,436</b>	<b>\$ 1,011,984,534</b>	<b>\$ 1,365,030,315</b>	<b>\$ 1,801,321,693</b>

Utilidad Bruta	\$ 19,845,876	\$ 24,336,294	\$ 34,002,803	\$ 73,751,509
Impuesto a las ganancias (35%)	\$ 6,946,057	\$ 8,517,703	\$ 11,900,981	\$ 25,813,028
<b>Utilidad NETA</b>	<b>\$ 12,899,820</b>	<b>\$ 15,818,591</b>	<b>\$ 22,101,822</b>	<b>\$ 47,938,481</b>
Inversion Total/Costos	\$ 21,584,446	<b>VAN</b>	<b>\$5,218,690.05</b>	
Beneficios	\$ 219,393,781	<b>TIR</b>	<b>76%</b>	
		<b>ROI</b>	<b>916%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores financieros de la propuesta nos muestran que es positivo concretar el plan estratégico. La rentabilidad de AJR proyectada para el cierre del ejercicio 2020 es de 1,9% y continuaría disminuyendo de no tomar acción alguna. Si bien, el escenario planteado es conservador y la rentabilidad esperada para 2023 es de 2,6%, con un aumento del 2,5% en ventas se podría superar el 3% de rentabilidad para el cierre del mismo año.

## Conclusiones

A lo largo de sus 50 años de experiencia AJR, ha ido experimentando cambios y transformaciones, siempre con una visión emprendedora y de expansión que dieron lugar a la formación de la importante Pyme del sector mayorista que es ahora. Su estrategia de liderazgo en costos y nivel de servicio ha logrado posicionarlos en toda la provincia y más allá de sus fronteras.

Si bien, esto le ha permitido crecer y sostenerse hasta ahora, luego de haber analizado la situación actual del mercado y el país, como así también el interior de la empresa, se puede concluir que es imperativo tomar acciones para cambiar la tendencia de baja rentabilidad que se tiene en estos momentos.

El plan estratégico propuesto permitirá revertir esta tendencia. El empleo de una metodología de trabajo exitosa permitirá reducir significativamente los costos, además de beneficiarlos con una estructura flexible para afrontar contextos cada vez más complejos. No menos importante, este proceso ayudara al desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores, siendo fiel a los valores de la empresa. Un cambio cultural no es fácil de implementar y lleva tiempo, pero con el compromiso de la dirección y el apoyo justo se logrará y los beneficios serán permanentes.

Por otro lado, la situación del mercado plantea otros desafíos. Los clientes son más exigentes en muchos aspectos a la vez que las nuevas generaciones de consumidores demostraron un gusto por los canales digitales. Por esta razón, y para no perder mercado es importante accionar sobre estas tendencias poniendo la marca más cerca de los clientes, facilitando el camino a la compra y demostrando que se continuara con el más alto nivel de servicio que siempre diferenció a AJR.

El análisis financiero nos indica que, de no tomar medidas, la rentabilidad continuara bajando. Para este caso se optó por proyectar objetivos moderados en términos de aumento de ventas, excluyendo al rubro cigarrillos en el análisis de resultados y teniendo en cuenta el contexto país por el Covid-19. Tampoco se consideró una reducción de nómina ya que la empresa tiene un gran valor y respeto por las personas. Considerando estas variables, el resultado calculado para el cierre de 2023 es un aumento del 0,7% en la rentabilidad, pero con un pequeño incremento del 2,5% en

las ventas, por ejemplo, podría aumentar entre 1 y 1,5% para sostenerse en ese nivel luego de aplicar las medidas propuestas.

En conclusión, luego de analizar la información presentada en este trabajo, se recomiendan aplicar las acciones que comprenden al plan estratégico propuesto. Como resultado final se tendrá una empresa más ágil y preparada para continuar creciendo en el futuro.

Una vez finalizada esta transformación, se recomienda evaluar la incorporación de un software de gestión integral o un sistema CRM con datos en la nube, para poder realizar mejores análisis de tendencias, gustos de los consumidores, decisiones de promociones entre otras cosas. Asimismo, analizar y/o reforzar el uso de energías renovables en las sucursales y la gestión de residuos, permitiendo generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente.



## Referencias

- ABECEB. (2016). *Estudio del sector supermercadista*. Buenos Aires: ABECEB.com.
- Ámbito Financiero*. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de Negocios:  
<https://www.ambito.com/negocios/empresas/el-banco-nacion-lanzo-dos-nuevas-lineas-credito-pymes-tasa-subsidiada-del-24-n5091637>
- Analytica, C. (29 de Marzo de 2020). Según un informe, 5,5 millones de personas están en “muy alto riesgo” de perder su trabajo debido a las medidas para combatir al coronavirus. *INFOBAE*, págs. <https://www.infobae.com/economia/2020/03/29/segun-un-informe-55-millones-de-personas-estan-en-muy-alto-riesgo-de-perder-su-trabajo-debido-a-las-medidas-para-combatir-al-coronavirus/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/29/segun-un-informe-55-millones-de-personas-estan-en-muy-alto-riesgo-de-perder-su-trabajo-debido-a-las-medidas-para-combatir-al-coronavirus/>
- Andrews, K. (1980). *El Concepto de la Estrategia Corporativa*. Illinois, Estados Unidos: Homewood.
- Argento, A. (06 de Abril de 2020). Obtenido de INFOBAE:  
<https://www.infobae.com/politica/2020/04/06/un-impuesto-especial-para-diputados-otro-para-la-riqueza-y-limite-a-la-rentabilidad-de-los-super-como-es-el-proyecto-que-analiza-maximo-kirchner/>
- BCRA. (30 de Mayo de 2020). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200529%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (31 de Marzo de 2020). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Bernal, A. (05 de Marzo de 2019). *Beneficios del big data en supermercados*. Obtenido de MOUNTDATA: <https://themountdata.com/beneficios-del-big-data-en-supermercados/>
- FMI. (7 de Junio de 2018). Obtenido de Comunicado de prensa Nro. 18/216:  
<https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/06/07/pr18216-argentina-imf-reaches-staff-level-agreement-with-argentina>
- Gómez, L. (03 de Octubre de 2018). *Dictamen Libre*. Obtenido de Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México:  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/5155>
- Hill, C., & Jones, G. (2014). En H. Charles, & G. Jones, *Administración Estratégica* (págs. 10, 83). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- INDEC. (10 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (23 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-34>
- INDEC. (01 de Abril de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)

- INDEC. (28 de Febrero de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios\\_02\\_2021CEEE312E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_02_2021CEEE312E.pdf)
- INDEC. (25 de Marzo de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)
- Johnson, G., & Sholes, k. (2006). En G. Johnson, & k. Sholes, *Dirección Estratégica* (pág. 10). Madrid: Pearson.
- Kantar División Insights. (17 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/>
- Lynch, B. B. (08 de Marzo de 2020). La Ley de Góndolas y la interminable manía regulatoria. *INFOBAE*, págs. <https://www.infobae.com/opinion/2020/03/08/la-ley-de-gondolas-y-la-interminable-mania-regulatoria/>.
- Martín, J. P. (07 de Mayo de 2019). Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/ley-gondolas-lo-no-puede-faltar-proveedores-nid2245274>
- Nielsen. (06 de Noviembre de 2019). *CAS (Camara Argentina de Supermercados)*. Obtenido de [https://www.cas.com.ar//INFORMES/TENDENCIAS\\_DE\\_MERCADO\\_LATAM.pdf](https://www.cas.com.ar//INFORMES/TENDENCIAS_DE_MERCADO_LATAM.pdf)
- PwCArgentina. (2018). *Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*. Buenos Aires: pwc.com.ar.
- Rajnerman, M. (26 de Enero de 2020). *Suplemento económico*. Obtenido de Diario La Prensa: <http://www.laprensa.com.ar/485103-Si-entramos-en-default-diria-que-la-crisis-aun-no-empezo.note.aspx>
- Redolfi, P. (2008). *Trabajo Final de Grado*. James Craik.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (págs. 220, 223). Mexico DF: Pearson.
- Sainz, J. M. (2013). En J. M. Sainz, *El Plan de Marketing en la Práctica* (pág. 266). Madrid: ESIC.
- Scanntech Autoservicios Argentina. (03 de Abril de 2020). *CAS (Camara Argentina de Supermercados)*. Obtenido de Informes: [https://www.cas.com.ar//INFORMES/Scanntech\\_19\\_al\\_23\\_de\\_marzo.pdf](https://www.cas.com.ar//INFORMES/Scanntech_19_al_23_de_marzo.pdf)
- Scentia Consultora. (01 de Abril de 2020). *CAS (Camara Argentina de Supermercados)*. Obtenido de [https://www.cas.com.ar//INFORMES/SCENTIA\\_FEBRERO.pdf](https://www.cas.com.ar//INFORMES/SCENTIA_FEBRERO.pdf)
- Sistema B + Deloitte. (04 de Abril de 2020). *SistemaB*. Obtenido de <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2019/10/REPORTE19-indicetripleimpacto.pdf>

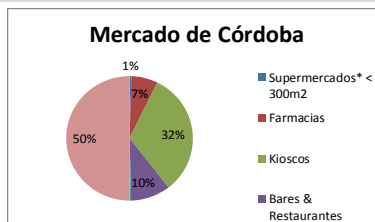
## Anexos.

### Anexo 1: Cálculo de mercado Meta.

#### 1) Estimación clientes mercado local: locales comerciales por rubro en la Provincia de Córdoba

Rubro	Cantidad
Supermercados* < 300m2	160
Farmacias	2400
Kioscos	11400
Bares & Restaurantes	3600
Librerías	130
Comedores	S/D
Perfumerías	S/D
<b>SUB TOTAL 1</b>	<b>17690</b>

\*Solo se encontraron datos de supermercados "Chinos"



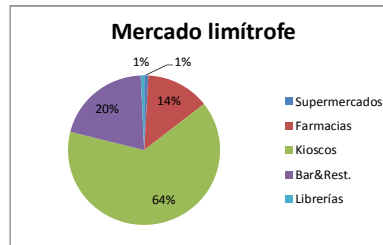
#### 2) Cálculo de ratio (comercio/población) con base a datos de Provincia de Córdoba

En Provincia Córdoba*	Cantidad de habitantes	Habitantes x supermercado	Habitantes x Farmacias	Habitantes x Kioscos	Habitantes x Bar&Rest.	Habitantes x Librerías
	3308000	20675	1378	290	919	25446

\*Base de cálculo

#### 3) Cálculo estimado de cantidad de locales por rubro en las ciudades mas importantes de las provincias vecinas donde AJR tiene operación.

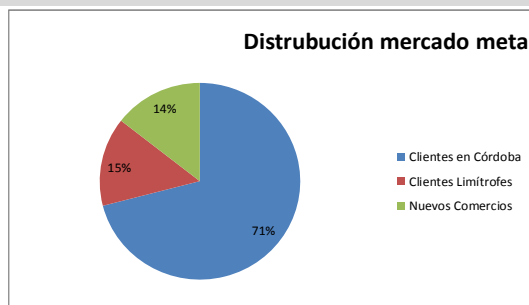
Ciudad	Villa Mercedes	Merlo	San Luis (Cap)	Santa Rosa de la Pampa	General Pico	Venado Tuerto	Rufino	Rafaela	Sunchales	SUB Total
Habitantes*	111300	17000	170000	103000	65000	80500	19900	91500	20000	678200
Supermercados	5	1	8	5	3	4	1	4	1	33
Farmacias	81	12	123	75	47	58	14	66	15	492
Kioscos	384	59	586	355	224	277	69	315	69	2337
Bar&Rest.	121	19	185	112	71	88	22	100	22	738
Librerías	4	1	7	4	3	3	1	4	1	27
										<b>3627</b>



#### 4) Cálculo del mercado potencial de AJR

Mercado Potencial	Cant.
Cientes en Córdoba	17690
Cientes Limítrofes	3627
Nuevos Comercios	3600
<b>Mercad meta total</b>	<b>24917</b>

<b>Cientes actuales AJR</b>	<b>6000</b>
<b>Participación</b>	<b>24%</b>



Fuentes consultadas para los cálculos:

Kioscos:

<https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/en-cordoba-en-tres-anos-se-cerraron-4-500-kioscos-y-almacenes/>

<https://infonegocios.info/nota-principal/un-kiosco-cada-116-cordobeses-y-un-almacen-cada-200-radiografia-del-comercio-en-la-ciudad>

Farmacias:

<https://infonegocios.info/nota-principal/las-principales-cadenas-de-farmacias-ya-poseen-68-borcas-en-cordoba-sobre-un-total-de-818-establecimientos-en->

Supermercados:

<https://www.lavos.com.ar/noticias/politica/hay-mas-160-super-chinos-cordoba>

Librerías:

<https://www.notimerica.com/cultura/noticia-buenos-aires-ciudad-mayor-numero-librerias-habitante-20150307125933.html>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Etapas de trabajo LEAN para el CD y sucursales.

Lean Warehousing

ETAPA I		Presupuesto
Pre-trabajo	Formación del equipo Capacitación	\$ 200,000
Infraestructura 1	Señalización del almacén. Demarcación de las areas según lay-out	
Acciones Almacén 1	Análisis de inventarios. Preparación de pedidos Procesos e-commerce	
Plan de calidad & Mejora	Implementación de 5S Asignar referentes Lean por tarea	
ETAPA 2		Presupuesto
Infraestructura 2	Zona de clasificación de residuos Estaciones de aseo Taller de mantenimiento	\$ 150,000
Acciones Almacén 2	Mejora de procesos Análisis de desperdicios (TIMWOOD) Análisis de movimientos dentro del almacén (Spaghetti)	
Plan de calidad & Mejora	Auditoría 5S en almacén Implementación de 5S en oficinas Análisis de desvíos. Planes de acción.	
Control Visual	Implementación de tabletos con KPIs	
ETAPA 3		Presupuesto
Infraestructura 3	Evaluación de proyectos de uso de energía renovable Evaluación de proyecto de recuperación de agua de lluvia en	\$ 150,000
Acciones Almacén 3	Ajuste/actualización de procesos. Estandarización Medición de resultados	
Acciones Logística	Análisis de tiempos de espera y cuello de botella Gestión de la capacidad. Optimización de tiempos de entrega	
Plan de calidad & mejora	Auditorías internas de 5S Herramientas de gestión visual Planes de acción y seguimiento	
ETAPA Sucursales		Presupuesto x Suc.
Pre-trabajo	Formación del equipo Capacitación	\$ 250,000
Infraestructura 1	Señalización del almacén. Demarcación de las areas según lay-out	
Acciones Almacén 1	Análisis de inventarios. Preparación de pedidos	
Plan de calidad & Mejora	Implementación de 5S Asignar referentes Lean por tarea	
Infraestructura 2	Zona de clasificación de residuos Estaciones de aseo	
Acciones Almacén 2	Mejora de procesos Análisis de desperdicios (TIMWOOD) Análisis de movimientos dentro del almacén (Spaghetti)	
Plan de calidad & mejora	Auditoría 5S en almacén Implementación de 5S en oficinas Análisis de desvíos. Planes de acción.	
Control Visual	Implementación de tabletos con KPIs	
Acciones Almacén 3	Ajuste/actualización de procesos. Estandarización Medición de resultados	
Plan de calidad & Mejora	Auditorías internas de 5S Herramientas de gestión visual Planes de acción y seguimiento	

Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 3: Presupuesto de mudanza y consultoría.*

1- Presupuesto para mudanza al nuevo CD.		Costo
Back up para trámites y habilitaciones.		\$ 100,000
Fletes & combustile		\$ 150,000
Hs Extras (\$265/h - 50%)*		\$ 63,636
Hs Extras (\$353/h - 100%)*		\$ 84,848
Bienes muebles para infraestructura		\$ 450,000
Extras (ferretería, cartelería, limpieza, etc)		\$ 50,000
	<b>Total</b>	<b>\$ 798,484</b>
*A base de cálculo: sueldo básico \$35.000 (198hs mensuales)		
2- Consultoría de mejora continua y acompañamiento		
Valor hora de asesoría		\$ 2,300
Horas contratadas (Capacitación, asesoría, seguimiento)		256
	<b>Sub total</b>	<b>\$ 588,800</b>
Viáticos		\$ 19,200
	<b>Total</b>	<b>\$ 608,000</b>
Refuerzo de 80 horas para implementación en 2022		\$ 184,000

Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 4: Cálculo de salario para nuevas posiciones.*

Resp. RRHH		Analista e-commerce	
Sueldo Bruto mensual (2020)	\$ 70,000	Sueldo Bruto mensual (2020)	\$ 49,000
Sueldo Bruto anual (2020)	\$ 910,000	Sueldo Bruto anual (2020)	\$ 637,000
Cargas sociales + ART (2020)	\$ 229,593	Cargas sociales + ART	\$ 154,345
<b>Costo anual total 2020*</b>	<b>\$ 1,139,593</b>	<b>Costo anual total (2020)*</b>	<b>\$ 791,345</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 5: Descripción de puesto “Responsable de RRHH”*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	RESPONSABLE DE RRHH		
Área o Sector:	RECURSOS HUMANOS		
Jefe Directo:	GTE. GENERAL		
Localización:	OFICINA CENTRAL		
Categoría Salarial:	B		
Código del puesto:			
Última revisión:	9/6/2020	Realizó: C. López	Aprobó:
			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<p>Gestión integral del área de Recursos Humanos bajo los lineamientos de la dirección de la empresa. Contribuir con el desarrollo profesional y personal de los empleados.</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del área.</li> <li>• Gestión de reclamos de los empleados.</li> <li>• Gestión de los perfiles de cada puesto. Análisis de puestos de trabajo. Administración de los planes de desarrollo y capacitación.</li> <li>• Estudio de nivel de sueldos.</li> <li>• Análisis de beneficios.</li> <li>• Definir KPIs del área y realizar informes mensuales.</li> <li>• Programa de desarrollo de liderazgo dentro de la empresa.</li> <li>• Negociación con sindicatos y personal gremial.</li> <li>• Desarrollo inducción para nuevos empleados.</li> <li>• Desarrollar adecuadamente la cultura de la empresa.</li> <li>• Control de asistencias.</li> </ul>			
CONTEXTO DEL PUESTO			
Horario:	8:00hs a 12:30hs y 15:30hs a 19:30hs		
Tipo de contrato:	Indefinido / Full time		
Prolongación de jornada:	No requiere.		
RESPONSABILIDADES			
Categoría	SI tiene	NO tiene	Observaciones
Decisiones	X		
Supervisión de personal	X		
Materiales y equipos		X	
Dinero y valores		X	
información confidencial	X		
Seguridad de las personas	X		
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO			
Rango de edad:	25 a 55 años		
Sexo:	Indistinto		
Estado Civil:	Indistinto		
Lugar de residencia:	Dentro del ejido municipal		
Disponibilidad para viajes:	Dentro del interior del país		
Formación:	Terciaria o universitaria relacionada con RRHH		
Conocimientos adicionales:	Ms Office / email / Gestion empresarial		
Experiencia laboral previa:	Preferentemente experiencia en gestión del área de RRHH como Responsable en PYMES - 2 años		
Idioma:	NA		
Información adicional:			
RELACIONES SOCIALES			
Relaciones Internas		Relaciones Externas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las áreas</li> <li>• Empleados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos</li> <li>• Consultoras</li> </ul>	

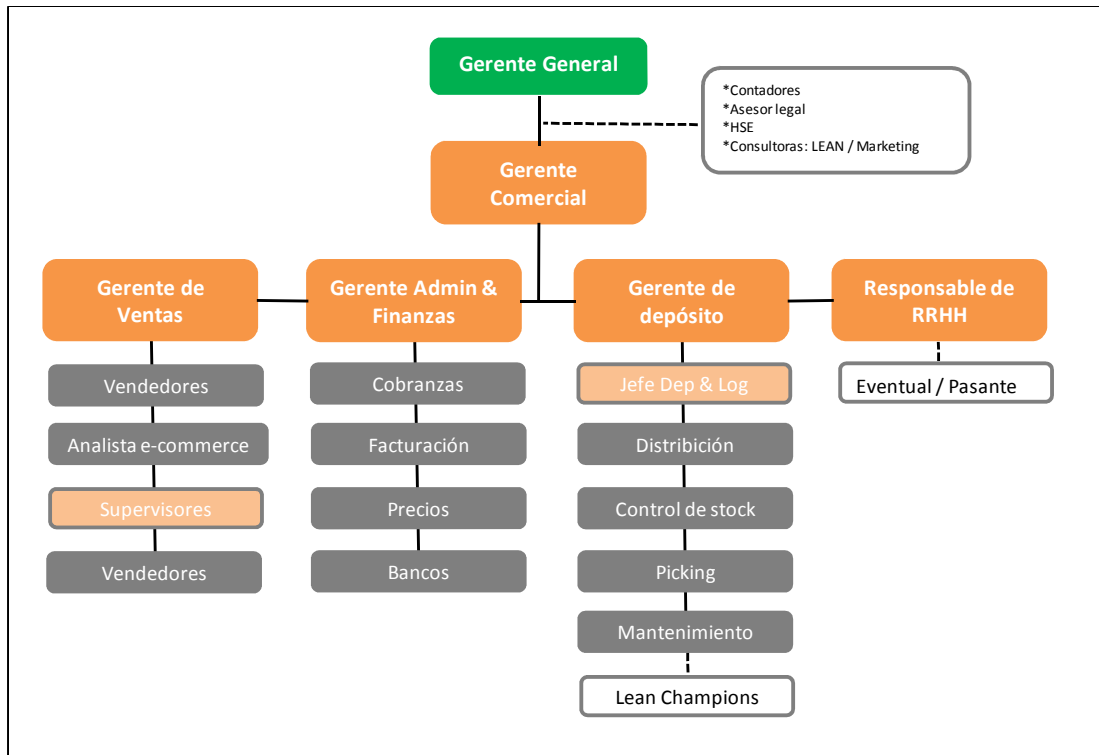
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Descripción de puesto “Analista de e-commerce”

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Analista e-commerce		
Área o Sector:	e-commerce / ventas		
Jefe Directo:	Gte. de Ventas		
Localización:	CD de Jaimes Craik		
Categoría Salarial:			
Código del puesto:			
Última revision:	9/6/2020 Realizó: C. López	Aprobó:	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<p>Gestionar la plataforma de ventas e-commerce. Informar las ventas administración para la facturación y a deposito para preparar pedidos. Realización de informes. Ser el punto de contacto entre los clientes y la web, redireccionando las consultas al área que corresponda.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar las ventas realizadas a través de la plataforma e-commerce.</li> <li>• Informar a administración para la facturación.</li> <li>• Informar a Deposito para preparar los pedidos.</li> <li>• Realizar informes semanales sobre las ventas.</li> <li>• Canalizar las consultas de las clientes recibidas a través de la web.</li> <li>• Análisis de datos.</li> </ul>			
CONTEXTO DEL PUESTO			
Horario:	8:00hs a 12:30hs y 15:30hs a 19:30hs		
Tipo de contrato:	Indefinido / Full time		
Prolongación de jornada:	No requiere.		
RESPONSABILIDADES			
Categoría	SI tiene	NO tiene	Observaciones
Decisiones		X	
Supervisión de personal		X	
Materiales y equipos		X	
Dinero y valores		X	
información confidencial	X		
Seguridad de las personas		X	
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO			
Rango de edad:	19 a 35años		
Sexo:	Indistinto		
Estado Civil:	Indistinto		
Lugar de residencia:	Dento del ejido municipal		
Disponibilidad para viajes:	NO		
Formacion:	Secundario completo.		
Conocimientos adicionales:	Ms Office / email / Administracion de paginas WEB / Base de Datos (deseable).		
Experiencia laboral previa:	Preferentemente como analista de marketing, analista de administración o funciones similares - 1 año		
Idioma:	NA		
Información adicional:	NA		
RELACIONES SOCIALES			
Relaciones Internas		Relaciones Externas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gte. Ventas</li> <li>• Gte. Deposito</li> <li>• Administración &amp; finanzas</li> <li>• Resp. Deposito &amp; Logística</li> </ul>		NA	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Nuevo organigrama de AJR.



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo final de grado de Pablo Redolfi, 2008.



*Anexo 8: Premisas y tasas de referencias empleadas para el cash Flow*

**PREMISAS GENERALES:**

- 1- Ajustes de ingresos y egresos por inflación según REM proporcional en los años de estudio.
- 2- Ingresos y costos incluyen IVA
- 3- Los costos de ventas aumentan un 10% desde 2021 por aumento de ventas de almacén.

**PREMISAS PLANES DE ACCIÓN:**

- 1- Sueldo bruto mensual de Responsable de RRHH: \$70.000 con base 2020 / Costo anual con cargas sociales: \$1.139.593
- 2- Sueldo bruto mensual de Analista e-commerce: \$49.000 con base 2020 / Costo anual con cargas sociales: \$791.345
- 3- Sueldos y cargas sociales se ajustan por inflación para los periodos siguientes
- 5- Objetivo 1: Impacto reducción costos - 5% para 2021-22 - 10% para 2023
- 6- Objetivo 2: Solo se contabiliza el costo de implementación. Los beneficios están incluidos en los otros objetivos
- 7- Objetivo 3: Incremento 7.5% de ventas Rubro Almacén desde 2021
- 8- El presupuesto asignado a las etapas de Lean se actualiza por inflación para cada periodo.

Inflación esperada REM (mayo '20)	2019		2020		2021		2022		2023	
	53,8%	1.54	43,3%	1.43	41,1%	1.41	34,8%	1.35	32%	1.32
Tasa referencia efectiva LELIQ:	54%									
Aumento costo ventas (10%)	1.10									
Impuesto Ganancias	35%									
Tasa de cambio USD (REM)dic '20:	88.50									

<b>RESUMEN 2018 Y PROYECCION DE 2019 (por inflación)</b>				
	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
Ingresos Totales	\$	318,857,648	\$	491,040,778
Ingresos Rubro Almacén	\$	130,222,262	\$	200,542,283
Costo de ventas	\$	147,429,627	\$	227,041,626
Otros costos de venta	\$	102,468,794	\$	157,801,943
Gastos Administrativos	\$	7,669,955	\$	11,811,731
Gastos de Comercialización	\$	11,375,121	\$	17,517,687
Gastos Financieros	\$	39,496,697	\$	60,824,914
Otros Egresos	\$	885,858	\$	1,364,221

Fuente: Elaboración propia.

*Anexo 9: Presupuesto de web e-commerce, campaña de marketing digital y gastos de mantenimiento:*

Tabla resumen de costos. Elaboración propia con base al presupuesto:

<b>Startup</b>		<b>Acciones mensuales</b>			
Unica vez	Anual	Unica vez	Mensual	Cant.	Anual
\$ 249,000	\$ 6,900	\$ 24,900	\$ 39,900	2	\$ 79,800.00
\$ 74,900	\$ 29,900	\$ 19,900	\$ 49,900	2	\$ 99,800.00
\$ 79,900		\$ 35,900	\$ 49,900	2	\$ 99,800.00
\$ 24,900		\$ 19,900	\$ 49,900	2	\$ 99,800.00
\$ 19,900					
<b>\$ 448,600</b>	<b>\$ 36,800</b>	<b>\$ 100,600</b>	<b>\$ 189,600</b>		<b>\$ 379,200.00</b>
<b>\$ 485,400</b>					

**PRESUPUESTO - Startup**

1. Desarrollo e Implementación de E-commerce + Blog:
  - 1.1. Dominio:
  - 1.2. Hosting:
2. Startup para realizar la Línea Gráfica y Comunicacional de las Redes Sociales (Facebook e Instagram):
3. Creación de Campaña de Publicidad en Google Ads (Search, Display, Youtube, Apps y Gmail), Facebook e Instagram para conseguir usuarios interesados en sus productos y posicionar la marca:
4. Startup para la estrategia de viralización de contenido: diseño y desarrollo de la pieza “base” para el primer Newsletter:
5. Startup para la estrategia de E-mail Marketing: diseño y desarrollo de pieza “base” para enviar el primer Email Comercial/Informativo:
6. Re-styling de perfil personal en LinkedIn para realizar estrategia de prospección B2B:

**Acciones Mensuales**

7. Generación, redacción “seo” y subida de 10 (diez) notas por mes para el Blog + Reporte y análisis de resultados mensuales:
8. Cronograma de 12 (doce) posteos (estáticos, carruseles, gif, videos) y 12 (doce) historias por mes en redes sociales (Facebook e Instagram) + Reporte y Análisis de resultados mensuales:
9. Optimización diaria de la campaña en Google Ads (Search, Display, Youtube, Apps y Gmail), Facebook e Instagram para conseguir usuarios interesados en sus productos y posicionar la marca + Reporte y análisis de resultados mensuales:
10. Diseño, desarrollo y gestión de 1 (un) Newsletter por mes + Reporte y análisis de resultados mensuales:
11. Diseño, desarrollo y gestión de 1 (un) Email por mes + Reporte y análisis de resultados mensuales:
12. Prospección mensual en LinkedIn + Reporte y análisis de resultados mensuales:
13. ABM (Altas, Bajas, Modificaciones) Mensual del Sitio:

**VALORES**

**Startup**

1. Desarrollo e Implementación de E-commerce + Blog:  
ARS 249.900 + IVA por única vez.
  - 1.1. Dominio Anual:  
ARS 6.900 + IVA anual (no incluye el valor del dominio, solo incluye la gestión de compra).
  - 1.2. Hosting Anual:

ARS 29.900 + IVA anual.

2. Startup para realizar la Línea Gráfica y Comunicacional de las Redes Sociales (Facebook e Instagram): ARS 74.900 + IVA por única vez.
3. Creación de Campaña de Publicidad en Google Ads (Search, Display, Youtube, Apps y Gmail), Facebook e Instagram para conseguir usuarios interesados en sus productos y posicionar la marca: ARS 79.900 + IVA por única vez.
4. Startup para la estrategia de viralización de contenido: diseño y desarrollo de la pieza "base" para el primer Newsletter: ARS 24.900 + IVA por única vez.
5. Startup para la estrategia de E-mail Marketing: diseño y desarrollo de pieza "base" para enviar el primer Email Comercial/Informativo: ARS 19.900 + IVA por única vez.
6. Re-styling de perfil personal en LinkedIn para realizar estrategia de prospección B2B: *Bonificado*.

### Acciones Mensuales

7. Generación, redacción "seo" y subida de 10 (diez) notas por mes para el Blog + Reporte y análisis de resultados mensuales:  
ARS 39.900 + IVA por mes.
8. Cronograma de 12 (doce) posteos (estáticos, carruseles, gif, videos) y 12 (doce) historias por mes en redes sociales (Facebook e Instagram) + Reporte y Análisis de resultados mensuales:  
ARS 49.900 + IVA por mes.
9. Optimización diaria de la campaña en Google Ads (Search, Display, Youtube, Apps y Gmail), Facebook e Instagram para conseguir usuarios interesados en sus productos y posicionar la marca + Reporte y análisis de resultados mensuales:  
*Inversión recomendada a los medios ARS 49.900 + IVA por mes. / Fee de agencia*  
ARS 49.900 + IVA por mes.
10. Diseño, desarrollo y gestión de 1 (un) Newsletter por mes + Reporte y análisis de resultados mensuales:  
ARS 24.900 + IVA por única vez.
11. Diseño, desarrollo y gestión de 1 (un) Email por mes + Reporte y análisis de resultados mensuales:  
ARS 19.900 + IVA por única vez.
12. Prospección mensual en LinkedIn + Reporte y análisis de resultados mensuales:  
ARS 35.900 + IVA por única vez.
13. ABM (Altas, Bajas, Modificaciones) Mensual del Sitio:  
ARS 19.900 + IVA por única vez.

Saludos,

**Patricia Guillén**

Director Account Manager

Tel: +54 11 4011-3030

Cel/WhatsApp: +54 911 5739-0632

Skype: crandionline

Zufriategui 3153, Vicente López

Buenos Aires, Argentina

[www.crandi.com](http://www.crandi.com)

