

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración de Empresas**

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



Universidad Siglo 21

Nombre y Apellido: Franco Luna

DNI: 41482562

Legajo: ADM04936

Tutora: Rinero, Sofia

Ciudad: Córdoba

Julio, 2020

Resumen

El presente trabajo, desarrollado a partir de la Licenciatura en Administración de Empresas para la Universidad Siglo 21, se basó en la definición de un plan estratégico para la empresa A.J. & J.A. Redolfi organización que se desenvuelve en el mercado mayorista y distribuidor de productos de consumo masivo. El mismo se planteó con el objetivo de incrementar la participación de mercado, producto de un deficiente enfoque estratégico, además de trabajar sobre aspectos relacionados a la integración de tecnologías, a la reducción de costos y al establecimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con la aplicación del plan se espera el aumento del 5% de la participación de mercado para el año 2023, delimitando una serie de indicadores financieros que expresan la viabilidad del mismo, tales como VAN, TIR y ROI. Aplicar este tipo de mejoras en las empresas contribuye a la eficiencia de la gestión interna y a la generación de valor hacia los clientes, potenciando las ventajas competitivas e incrementando el posicionamiento en el mercado.

Palabras claves:

- Planificación estratégica.
- Participación de mercado.
- Estructuración.
- Sostenibilidad.
- ERP.
- ODS.

Abstract

The present work, developed from the Bachelor of Business Administration for the University Siglo 21, was based on the definition of a strategic plan for the company A.J. & J.A. Redolfi organization that operates in the wholesale market and is distributor of mass consumer products. The reason of this work is to increase the market share, as a consequence of a deficient strategic focus, and to work on aspects related to the integration of technologies, cost reduction and the establishment of Sustainable Development Goals (SDG). With the application of the plan, an increase of 5% in market share is expected by 2023, delimiting a series of financial indicators that express its viability, such as NPV, IRR and ROI. Applying this type of improvement in the company will contribute to the efficiency of internal management and the generation of value for customers, enhancing competitive advantages and increasing market positioning.

Keywords:

- Strategic planning.
- Market share.
- Structuring.
- Sustainability.
- ERP.
- SDG.

ÍNDICE

Introducción	7
Análisis de Situación.....	10
Análisis del macroentorno	10
Análisis del microentorno.....	13
Análisis del mercado de consumo	16
Análisis interno.....	17
Marco Teórico.....	20
Planificación Estratégica	20
Aplicaciones actuales	21
Estrategia central del reporte de caso	22
Diagnóstico	23
Propuesta de Aplicación.....	25
Plan Redolfi 2020	25
Objetivo general	26
Objetivos específicos.....	26
Fundamentación de objetivos	26
Plan de acción 1: Definición de estructura y procesos de trabajo	27
Plan de acción 2: Incorporación de sistema de gestión (ERP)	29
Plan de acción 3: Desarrollo de la sostenibilidad	29
Presupuesto.....	30
Beneficios económicos.....	34
Diagrama de Gantt.....	37
Conclusión.....	38
Recomendaciones.....	39

Bibliografía	40
Anexos.....	43
Anexo 1: Presupuestos del plan de acción N°1	43
Anexo 2: Presupuestos del plan de acción N°2	46
Anexo 3: Presupuestos del plan de acción N°3	47
Anexo 4: Presupuesto de la planificación estratégica	49
Anexo 5: Coeficientes de inflación	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pearson Education Inc. (2014). Proceso de administración estratégica[Figura 9-1]. Recuperado de: Robbins y Coulter, Administración. PEARSON, 12ª Edición, México 2014.	21
Figura 2. Nueva Estructura Organizacional A.J. & J.A. Redolfi. Fuente: Elaboración propia. (2020)	28
Figura 3. Costo de Diseño de la Estructura Organizacional. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)	43
Figura 4. Costo de Redacción de Manuales de Procedimientos. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)	43
Figura 5. Costo de Rediseño de Estructura Organizacional. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)	43
Figura 6. Sueldos y Jornales. Fuente: A.J. & J.A. Redolfi. (2018).....	44
Figura 7. Propuesta Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020).....	44
Figura 8. Presupuesto Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)	45
Figura 9. Presupuesto Librería. Fuente: Freiberg. (2020).....	45
Figura 10. Costo de Definición de Lineamientos Estratégicos y Corporativos. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)	46
Figura 11. Costo de Software ERP. Fuente: Flexxus Enterprise. (2020)	46
Figura 12. Costo de Mantenimiento del software ERP. Fuente: Flexxus Enterprise. (2020)	47
Figura 13. Costo de Diseño de Políticas RSE y Sustentabilidad. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)	47
Figura 14. Propuesta Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020).....	47
Figura 15. Presupuesto Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)	48
Figura 16. Presupuesto Librería. Fuente: Freiberg. (2020).....	48
Figura 17. Honorarios Profesionales. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020).....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle Plan de Acción 1	28
Tabla 2. Detalle Plan de Acción 2	29
Tabla 3. Detalle Plan de Acción 3	30
Tabla 4. Presupuesto Plan de Acción 1.....	33
Tabla 5. Presupuesto Plan de Acción 2.....	33
Tabla 6. Presupuesto Plan de Acción 3.....	34
Tabla 7. Presupuesto Planificación Estratégica	34
Tabla 8. Flujo de Fondos Proyectado	35
Tabla 9. Diagrama de Gantt.....	37
Tabla 10. Sueldos de Nuevos Colaboradores	43
Tabla 11. Inflación 2019 y Acumulada 2020	44
Tabla 12. Presupuesto de Capacitaciones	46
Tabla 13. Estimaciones de Inflación.....	49

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización mayorista de productos de almacén, alimentos, bebidas, cigarrillos, perfumería, limpieza y cosmética la cual lleva el apellido de sus socios fundadores, dos hermanos que comenzaron con el negocio en el año 1.959.

La sede y centro de distribución se encuentra en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina donde la familia se encuentra instalada desde 1.910 y además siendo este un lugar estratégico dentro de la región.

Actualmente la misma está conformada por un número de 4 socios, todos ellos familia, José y sus 3 hijos (Pablo, Lucas e Ignacio) también cuenta con 4 sucursales en el interior del país, 132 empleados y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte; además de esto posee una gran cartera de proveedores y un número de 6.000 clientes que en general son despensas de barrios, minimercados, quioscos y bares-restaurantes contando con una política que busca disminuir esa cantidad aumentando la importancia de los mismos, buscando destacarse por la calidad de atención y los competitivos precios con los que cuenta.

Durante más de 50 años la organización nunca ha dejado de crecer, con la posibilidad de ir expandiendo el mercado y conquistando una gran cantidad de clientes y proveedores. Este crecimiento le trajo beneficios con distintas marcas para poder representar y distribuir sus productos de manera exclusiva.

Si bien la compañía se desempeña sin mayores inconvenientes posee ciertas falencias que se deben tener en cuenta debido al riesgo que estas pueden provocar en la supervivencia de la misma en el largo plazo. Se pueden mencionar la falta de organización interna, ausencias de estrategias para la comercialización, y la falta de sistemas de gestión en toda la organización.

Unos de los mayores defectos es la escasa organización interna con la que cuenta, faltándole a esta áreas o procesos que se dediquen a tareas específicas que en la actualidad no se llevan a cabo o se realizan de manera ineficiente, considerando la implicancia que esto tiene en la rentabilidad de la misma.

La falta de sistemas de gestión lleva a que la organización incurra en costos que podrían ser evitados mediante el uso de los mismos siendo que estos les permiten a las compañías obtener ciertos beneficios como minimizar las mermas, llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos, aumentar la eficiencia operativa, trabajar en la experiencia de los clientes, tener información en tiempo real sobre el stock existente y el estado del mismo, entre otras cuestiones.

En lo que respecta al marketing y publicidad si bien cuenta con escasas acciones orientadas a dicho fin, no posee una estrategia planificada para llevarlas a cabo. Esta es una actividad de suma importancia en la actualidad de las empresas teniendo en cuenta las tendencias existentes hacia la sostenibilidad, las cuales ayudan a generar valores compartidos para los diferentes grupos de interés mejorando así la imagen de marca.

A partir de lo comentado anteriormente y observando la falta de una herramienta que lleve a establecer un plan de desarrollo planificado hacia el futuro, se llevará a cabo el proceso de la planificación estratégica. A partir de esta se buscará tener una mirada integral y sistémica de la compañía para lograr de esta manera comprender su funcionamiento e interrelación como unidad y aplicar en la misma una estrategia que permita alcanzar niveles de desempeño superiores a los de la competencia trayendo como consecuencia una ventaja competitiva para la compañía (Charles & Jones, 2011).

Para el abordaje de la problemática organizacional se llevará a cabo la incorporación de la estrategia de liderazgo en costos, se orientarán los esfuerzos al crecimiento sostenido de la empresa mediante el establecimiento de lineamientos que permitan efectuar la organización interna y la adaptación de las nuevas tecnologías a la misma para lograr obtener rendimientos superiores al de los competidores, mencionando para esto el caso de dos compañías que la pusieron en práctica de manera exitosa.

En primer lugar se puede mencionar el del minorista de descuento, Walmart, que ha crecido considerablemente hasta convertirse en la corporación más grande del mundo logrando alcanzar el éxito entre los años 1994 y 2008 a través de diferentes estrategias llevadas a cabo mediante innovaciones que abarcaron las prácticas de sistemas de información, logística y recursos humanos permitiéndole a la empresa reducir su estructura de costos, fijar precios más bajos, ganar participación de mercado y ser más rentables que sus competidores (Charles & Jones, 2011).

En segundo lugar, el caso de mayor éxito en supermercados de España, la cadena de la denominada marca Mercadona. Esta lo logró a partir de su política comercial de Siempre Precios Bajos (SPB) y con una estrategia que la firma denomina internamente como Modelo de Calidad Total (MCT) mediante la estandarización de procesos al dividir el negocio en cinco fases diferentes que abarcan desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la gestión de tiendas y llevando a cabo una política integral en la cual busca satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés que tienen relación con la empresa (clientes o llamados jefes según la compañía, empleados, proveedores, sociedad y capital) teniéndolos en cuenta permanentemente mediante la innovación continua en determinados aspectos que se relacionen de manera directa con ellos; logrando a través de su modelo de incentivos y promoción interna de los trabajadores pasar de 179.142 a 232.260 euros por ventas de cada uno de estos (Ponse, 2018).

Análisis de Situación

Análisis del macroentorno

Factores Políticos

El Gobierno de la República Federal Argentina adopta por constitución la forma de una democracia representativa, republicana y federal.

Desde el pasado 10 de diciembre de 2019 la administración del país es llevada a cabo por la fórmula Fernandez-Fernandez tras haber obtenido el triunfo en las elecciones presidenciales con un porcentaje del 49,496% contra un 32,934% para Mauricio Macri. Una de las principales incertidumbres era la postura que se iba a tomar respecto del pago de la deuda externa tomada por el ex presidente de 44 millones de dólares que la Argentina posee con el Fondo Monetario Internacional (FMI) quien juega un papel fundamental en la economía del país y que tendría como plazo límite de cancelación los años 2021 y 2022. Al plantear las dificultades para afrontar procesos de endeudamientos y a partir las medidas tomadas con el objetivo de atacar la pobreza y estabilizar la economía, el ente mostró su apoyo para con el presidente quien tiene como foco buscar una renegociación de la misma (Lejtman, 2020).

Actualmente el mundo atraviesa una gran recesión económica producto de la pandemia provocada por el virus COVID-19 o más comúnmente llamado Coronavirus, llevando al gobierno a tomar una serie de medidas que no estaban en los planes de nadie con el fin de afectar lo menos posible a la industria y economía del país (Nación, argentina.gob.ar, 2020).

Factores Económicos

Cerrando el año 2019 con una inflación del 53,8% y a pesar de las diferentes crisis por la que se encuentra atravesando el país, se puede notar un cierto control sobre esta en lo que va del 2020 ya que la misma alcanzó su menor valor mensual de los últimos 2 años siendo este del 2% (INDEC, Índice de Precios al Consumidor, 2019). A partir de lo anteriormente mencionado y teniendo en cuenta lo que indica el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado por el Banco Central, se espera que las variaciones mensuales

entre febrero y agosto oscilen en un promedio del 2,8%, estimándose una inflación a la baja del 40% para 2020, 30,5% para 2021 y 27,0% para 2022; previendo también una contracción del Producto Bruto Interno (PBI) real para el año 2020 del 1,2% consecuencia de una clara recesión económica, viéndose afectada la economía de los ciudadanos y empresas debido a la devaluación del peso argentino producto al aumento del tipo de cambio que se espera para el mes de diciembre del corriente año mediante una cotización del dólar de \$78,90 y \$97,30 para el mismo mes de 2021 (BCRA, 2020).

En lo que respecta al Índice de Precios del Consumidor (IPC), muestra una suba de los precios en un 50,3% interanual llevando acumulado un 4,3% en lo que va del año refiriéndose parte de este porcentaje a una suba de los mismos en alimentos y bebidas siendo de un 2,7% superior respecto del mes de enero (INDEC, Índice de Precios del Consumidor, 2020).

Factores Sociales

En lo que respecta a lo social y la situación por la que atraviesa el país y el mundo debido a la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 este es otro de los factores que se ve más afectado debido a la cantidad de muertos e infectados y la velocidad de propagación que tiene el mismo sin distinguir por género, raza, cultura o religión a la que pertenezca la persona. Considerándose personas de riesgo por el Ministerio de Salud de la Nación todas aquellas mayores a 60 años, embarazadas y personas con patología crónica; teniendo el virus una tasa de letalidad en la Provincia de Córdoba del 1,23%, siendo esta la más baja de todo el país contando con el saldo de una sola víctima.

Otro tema que se puede destacar en la sociedad actual es el cambio respecto a la tendencia hacia a la salud de los consumidores provocando nuevos hábitos y costumbres en la vida de estos, en la que se incorporó no solo la actividad física sino también el consumo de todos aquellos alimentos y bebidas por los que se buscan disminuir, entre otras cosas, la cantidad de calorías y orientándose estos también a las opciones orgánicas, veganas o de consumo verde basadas 100% en ingredientes naturales (Ámbito, 2019).

Factores Tecnológicos

Actualmente la tecnología es un factor de suma importancia en prácticamente todos los sectores del mercado. Se manifiesta de diferentes maneras pero cabe destacar la importancia que esta tiene en la informática y los distintos softwares disponibles para su utilización en administración, para optimizar costos, gestionar inventarios y pedidos, automatizar operaciones y brindar informes periódicos para el control y retroalimentación, los cuales se actualizan constantemente. También deben considerarse las tecnologías de comunicación para la promoción de los productos, el uso de internet, correo electrónico y redes sociales que hoy en día utiliza la mayoría de la población, brindando un campo en donde se facilita el contacto con los clientes y la atracción de los mismos.

Factores Ecológicos

A nivel global se puede notar en las personas una mayor conciencia ecológica y por ende una orientación al consumo de todos aquellos productos de organizaciones comprometidas con el entorno, no solo considerándose el origen de estos sino del proceso de elaboración y el comportamiento que estas tengan para con el medioambiente, la economía y sociedad. A raíz de esto existen nuevos tipos de certificaciones para empresas como la del Sistema B y una gran cantidad de compañías que se encuentran abocadas a estudiar y llevar a cabo diferentes tipos acciones que estén ligadas a esta causa con el fin de mejorar la imagen de la marca como así también su competitividad (Rocha, 2015).

Argentina cuenta con diferentes tratados internacionales y leyes tanto a nivel nacional como provincial que se encuentran orientadas a promover el cuidado medioambiental.

Factores Legales

Argentina posee un marco legal fuertemente orientado a la protección de los trabajadores que se encuentran en relación de dependencia a partir de la Ley de Contrato de Trabajo 20744.

Debido a la pandemia, el gobierno se vio obligado a sancionar el Decreto de Necesidad y Urgencia 329/2020 en el que se prohíbe los despidos y suspensiones por 60 días como así también se impone el aislamiento social, preventivo y obligatorio quedando exceptuadas, entre otras personas, aquellas que deban cumplir con sus labores en supermercados mayoristas y minoristas, y comercios minoristas de proximidad, siendo este considerado un servicio de emergencia. Mientras que otros de los puntos que afecta de manera directa a la industria es el del establecimiento de precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad por un plazo de 30 días el cual se encuentra basado en la Ley de Abastecimiento 20680 (Nación, Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Análisis del microentorno

Amenaza de nuevos competidores

En lo que respecta al sector mayorista de productos alimenticios no se considera como amenaza la entrada de nuevos competidores debido a la gran inversión que esta requiere para un mercado en donde existen diferentes compañías que ya se encuentran posicionados en el mismo y a su vez alcanzando economías de escala que les permiten tener ventajas competitivas en relación al resto. El esfuerzo económico que se debería afrontar es muy importante, además teniendo en cuenta que las condiciones del país no están dadas para realizar ningún tipo de inversión debido a la inestabilidad existente.

Rivalidad entre competidores

La competencia del rubro se encuentra dada por un gran número de empresas de retail que se extienden a lo largo del país ya sea en forma directa con mayoristas o de forma indirecta con minoristas, buscando estas diferenciarse en los servicios o beneficios brindados. En cuanto a los mayoristas, se encuentran orientados a distintos tipos de clientes, ya sean despensas de barrios, quioscos, bares-restaurantes, minimercados o como así también al consumidor final el cual es el segmento apuntado específicamente por los hipermercados. Aquí es donde se encuentra un punto importante debido a que los minoristas fueron perdiendo cada vez más terreno frente a las grandes superficies ya que los diferentes tipos de clientes como los dueños de los anteriormente mencionados o las

familias buscan priorizar la economía en los precios de los productos por sobre cualquier otro beneficio.

Según datos analizados por la consultora Kantar Worldplanet en el segundo semestre del 2015 se alcanzó un crecimiento en el market share (participación de mercado) de los mayoristas del 6,7% al 9,2% sobre el total de las ventas, mientras que los hipermercados vieron caer su cuota del 12,8% al 9,4% en ese mismo lapso previéndose esta tendencia a lo largo del tiempo y con un 44% de los hogares consultados que reveló que seguirá comprando en los mayoristas (Lippo, 2017).

Competidores directos:

- Mayoristas con salones comerciales:
 - ✓ Río Tercero: Luconi Hnos y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ San Francisco: Dutto Hnos y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio:
 - ✓ Rosario: Rosental y Micropack.
 - ✓ Río Tercero: Luconi Hnos y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ San Francisco: Dutto, Vensall Hnos y A.J. & J.A. Redolfi.
 - ✓ Córdoba: Vensall Hnos., Parodi, Zaher y A.J. & J.A. Redolfi.

Competidores indirectos:

- Hiper-Supermercados:
 - ✓ San Francisco: Veá, Anselmi y Pingüino.
 - ✓ Río Cuarto: Veá, Walmart y Carrefour.
 - ✓ Río Tercero: Veá y Caracol.
 - ✓ Córdoba: Carrefour, Libertad, Walmart, Almacor y Mariano Max.

Poder de negociación de los clientes

Todos aquellos clientes que se ven beneficiados en ciertos aspectos a raíz de las estrategias con las que cuentan las organizaciones, son algunas de las razones que hacen que estos se encuentren en un nivel de inferioridad en lo que respecta al poder de negociación en cuanto a precio y financiación frente a la compañía. Por otro lado, se encuentran casos en los que al tener cierta sensibilidad ante los precios y contar con una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares, sin necesidad de utilizar los distintos servicios que estas proveen, poseen un alto poder de negociación debido a la facilidad con la que cuentan para cambiar de distribuidor siempre que los productos no sean de comercialización exclusiva del anterior.

Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta a los proveedores de la industria alimenticia se destaca el alto poder de negociación respecto a sus clientes, es decir los distribuidores, debido no solo a la cantidad de demanda que poseen por parte de las diferentes empresas del rubro sino también por el valor de la imagen de la marca de la gran cartera de productos que comercializan, siendo este un factor difícil de ser sustituido y además teniendo en cuenta la influencia que poseen respecto al negocio principal de estas organizaciones cuyo fin es la venta de esos productos a sus diferentes segmentos de clientes.

Productos sustitutos

A partir de los avances tecnológicos se puede notar una clara tendencia de los consumidores finales a la metodología del e-commerce mediante la compra online de productos de almacén, bebidas y cosmética orientándose esta a un mercado objetivo en el que se busca comodidad y pequeños volúmenes de compras a cualquier precio. Por esto, no significaría una amenaza directa para el sector mayorista aunque sí se puede destacar el caso en que los productores de alimentos opten por una estrategia de integración vertical hacia adelante a través de la comercialización, mediante el uso de herramientas digitales, y distribución de sus productos de manera directa al cliente evitando intermediarios y contando además con precios muy competitivos. Esto sucede actualmente con la empresa Arcor, la cual se encarga de realizar ventas de diferentes líneas de productos a través de la

red social WhatsApp llevando a cabo las entregas de los pedidos puerta a puerta (Arcor, 2020).

Análisis del mercado de consumo

En la Argentina conviven un gran número de empresas de retail dedicadas al mismo negocio contando con una cartera de productos similares entre ellas. En estas, prima la aplicación de diferentes estrategias con las que se buscan alcanzar ciertas ventajas competitivas en relación al resto con el fin de aumentar su market share y lograr así obtener una mayor rentabilidad.

El sector mayorista, como fue mencionado anteriormente en el análisis, se encuentra orientado a todas aquellas personas dedicadas al negocio minorista de los productos que estos comercializan como también al consumidor final, ambos buscando hacer más eficientes las compras para destinar tiempo y recursos a otras cuestiones, creciendo en 2017 el tráfico de consumidores finales hasta un 50% en algunos mayoristas, con un promedio de 17 productos por compra donde el 44% de estos fueron alimentos según datos proporcionados por la consultora Nielsen (Lippo, 2017). Estas familias corresponden a una clase social media y principalmente media-baja que debido a la crisis por la que atraviesa el país con periodos de alta inflación y caídas del poder adquisitivo buscan realizar stockeos mensuales a precios bajos mediante consumos de forma personal y comunitaria; de acuerdo al último Censo Nacional realizado en el año 2010 y orientando el mismo a las características económicas de las personas de entre 25 y 80 o más años oriundas de la Provincia de Córdoba, se puede destacar un total de 1.325.733 económicamente activas de las cuales el 95,8% se encuentran ocupadas y el 4,2% restante desocupadas, mientras que la parte de la población que no se encuentra económicamente activa comprende un total de 583.707 personas, conformando estas el 30,6% de toda la población (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

En lo que respecta al consumo masivo dentro del e-commerce se puede notar un crecimiento del mismo año a año, vendiéndose a través de esta modalidad en 2019 56,5 millones de productos representando un 7% más que en 2018 y teniendo en primer puesto de las categorías más vendidas a los alimentos, seguidos por las bebidas con y sin alcohol (CACE, 2019).

Análisis interno

Actividades de soporte

Infraestructura: Como fue mencionado anteriormente, la organización cuenta con un total de 4 sucursales y un centro de distribución principal de 3,5 hectáreas ubicado en la localidad de James Craik dedicado únicamente al almacenamiento de los diferentes productos que luego son enviados a las distintas sucursales y clientes de la empresa, incluyendo estas oficinas comerciales, el área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para aquellos que se encuentran en cola de espera de descarga. Para su construcción se utilizaron diferentes medios de financiamiento, por un lado la venta de 6 depósitos con los que contaba anteriormente en dicha localidad, el loteo y venta de 10,5 del total de 84 hectáreas que posee el predio, el alquiler de las 70 restantes a productores agropecuarios, la comercialización de nuevas líneas de productos y a través de la obtención de un crédito bancario por \$2.500.000 que amortizar en 10 años.

Recursos Humanos: La empresa actualmente cuenta con un total de 132 colaboradores. Si bien tiene una buena relación con los mismos y le da trabajos a aquellos ciudadanos de los lugares en que se encuentre, un aspecto importante a destacar es la falta de organización y seguimiento que posee de estos debido a la inexistencia de diferentes procesos esenciales en una organización para un correcto manejo del personal y el aumento de la productividad laboral como es el de la selección formal de los trabajadores, la falta de inducción para aquellos que ingresan a un nuevo cargo o puesto y de un plan de carrera para los mismos, guiándose únicamente por la confianza que se tiene en cada uno de acuerdo a la antigüedad con la que se encuentren prestando servicio. Además, tampoco cuenta con un registro formal ni se llevan a cabo diferentes métodos en los que se dé a conocer el clima organizacional real con el que cuenta la compañía siendo un aspecto fundamental en la experiencia de compra de los clientes.

Tecnología: La empresa cuenta con solo un sistema informático el cual es utilizado en el centro de distribución para determinar la cantidad de mercadería que se deberá comprar de acuerdo a diferentes variables. Pero en lo que respecta al seguimiento o información de los clientes, compras, ventas, facturación, costeo, contabilidad, rastreo de los transportes, administración de inventario y control de stock, no se cuenta con ningún sistema o software

de gestión; únicamente se basa en chequeos manuales a través de planillas de Excel y en otros hasta llega a no haber ningún tipo de control. A pesar de esto, se puede destacar el uso de tecnologías como las redes sociales y Google My Business mediante las cuales se busca captar clientes.

Abastecimiento: Esta cadena se encuentra conformada por un gran número de proveedores que se encargan de realizar las entregas en la organización o acuerdan retiros a realizarse por parte del comprador a través de las determinadas sucursales mediante la utilización de vehículos propios de acuerdo a la distancia y tamaño de la carga. Este proceso es llevado a cabo por el encargado de compras luego de recibir las diferentes demandas comunicadas por los vendedores y gestionando las mismas a través del sistema utilizado para realizar el estimativo de compra pudiendo modificarlo de acuerdo a nuevas ofertas establecidas por el proveedor o cambiando el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre del mismo en alguna línea de producto.

Actividades primarias

Logística interna: Una vez que la mercadería llega a la empresa la misma es descargada por medio de autoelevadores manuales o automáticos y recepcionada por el personal que se encuentre en ese momento chequeando la misma junto con el remito o en caso de ir a buscarla al local del proveedor esta se controla mediante la orden de compra; luego es distribuida y ubicada en anaqueles o racks dentro de la planta de forma indiferente de acuerdo a las distintas categorías de productos de que se trate. En cuanto a la política de inventario se lleva a cabo una similar a la de Justo a Tiempo (JAT) aunque para aquellos productos de alta rotación se busca tener stock de 3 meses para poder afrontar encargos sin necesidad de generar compras adicionales por faltantes.

Operaciones: Dentro de las actividades principales de la empresa se encuentran la distribución de productos a sus diferentes sucursales como también a determinados clientes y la comercialización de los mismos al consumidor final a través de los salones de ventas con los que cuenta. Además, también posee un grupo de preventistas o ejecutivos de cuentas que tienen el objetivo de abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades de la Provincia de Córdoba y provincias vecinas y brinda, a través de los mismos vendedores, un servicio de asesoramiento comercial a aquellos clientes que buscan

instalarse un nuevo local otorgándoles toda la información necesaria para llevar a cabo el negocio.

Logística externa: El proceso comienza en el centro de distribución de James Craik donde se encuentra almacenada la mercadería en su conjunto para su posterior distribución y en donde también se consolidan los pedidos (ordenes de compras) ya sean pertenecientes a los clientes como a las distintas sucursales. Una vez preparados y chequeados los mismos por el vendedor en el depósito, de acuerdo a lo solicitado por el cliente o la sucursal, él o el jefe del perímetro ordenan el despacho junto con el remito correspondiente a cada uno de estos contando con un tiempo de entrega acotado de 24 horas para las sucursales y 48 para aquellos clientes que se encuentran en localidades de alrededor, considerándose este desde el momento en que el pedido fue generado.

Marketing y ventas: Este trabajo se puede ver en los patrocinios de eventos, radios y equipos deportivos de la localidad donde se encuentra ubicada la central de la organización, en estos últimos casos proveyéndoles de camisetas con la marca siendo un requisito fundamental la exclusividad de la misma. Además contando con distintas publicaciones llevadas a cabo en la infoguía de Rio Cuarto, el ploteo de todos sus vehículos con el logo de la marca, ocasionalmente con publicidades en la vía pública y con un posicionamiento de la imagen producto de los años de trayectoria que posee en el mercado.

En cuanto a los clientes, se pueden contactar con la compañía vía telefónica, correo electrónico o mediante la utilización de las redes sociales como es el caso de Facebook para dar inicio a una potencial venta. Se cuenta con una fanpage en la que se publican tan solo algunos avisos, Google My Business para aquellos que están buscando abrir su propio negocio, el método tradicional del boca en boca o con la promoción que realizan los propios vendedores y supervisores.

Servicio post-venta: El único servicio de estas características con el que cuenta actualmente la compañía consta en realizar visitas posteriores de seguimiento, con una frecuencia de 15 días, a todos aquellos locales comerciales a los cuales se les brindó asesoramiento en la etapa previa a la iniciación del mismo.

Marco Teórico

Planificación Estratégica

A partir de la cuarta revolución industrial por la que estamos transitando, en la que solo se beneficiarán aquellos que sean capaces de innovar y adaptarse, se utilizará la herramienta de la planificación estratégica (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Para Sainz de Vicuña la planificación estratégica consiste en el proceso de definir, en el momento actual, lo que se busca ser en el futuro y crear un estilo de dirección que se encuentre orientado al mismo. Es la herramienta en la que prevalece el conjunto de decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección que tienen como objetivo lograr una posición competitiva en el mercado que le permita satisfacer las necesidades de sus grupos de interés (stakeholders) y mantenerse dentro del entorno cambiante. Para alcanzar su éxito, el grupo de estrategias debe lograr un pensamiento estratégico en el que la acción garantice que la reflexión acerca del ideal de la organización se cumpla y se incorpore a la acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Dicha herramienta permite, entre otras cosas, alcanzar niveles de desempeño superiores, determinar las acciones a poner en práctica ante diversas circunstancias y lograr que la organización actúe como una unidad interrelacionada en la que cada una de sus partes trabajen en conjunto con el fin de cumplir los objetivos generales de esta (Robbins & Coulter, 2014). En contraparte, se deben mencionar también aquellos aspectos que llevan al fracaso de la misma: por un lado el no trabajar sobre la imprevisibilidad del mundo real mediante la planeación de distintos escenarios posibles, y por otro la falta de participación de los directivos de todos los niveles de la compañía anulando la posibilidad de obtener conocimientos más precisos sobre la situación planteada (Charles & Jones, 2011).

De acuerdo a lo establecido por (Robbins & Coulter, 2014) el proceso de la planificación estratégica consta de 6 etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de las estrategias.



Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica. Copyright 2014 por Pearson Education Inc.

Aplicaciones actuales

Hoy en día el auge de las tecnologías de información y comunicaciones cambiaron la forma de ver y entender el mundo haciendo necesario el uso de tecnologías y metodologías que permitan afrontar con habilidad y conocimiento la competencia, llevando a hacer uso de herramientas como la planeación estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información (TI-SI) con el fin de mantenerse en el medio y proyectar un futuro que podrá ofrecer oportunidades a la organización en sus realizaciones (Tujillo & Correa Ospina, 2007).

En lo que respecta a la utilización de la herramienta en empresas familiares también se da una particularidad que es el desafío de integrar dos sistemas a la vez, empresa y familia, contado con una orientación hacia el crecimiento de la compañía en el que se busca una adecuada unificación de los valores y objetivos de ambos sistemas. En esta se tiende a desarrollar, además de estrategias competitivas orientadas al resultado económico de la organización, estrategias relacionales que se encuentran orientadas a los denominados stakeholders (poderes públicos, competidores, clientes, colaboradores, proveedores y sociedad) buscando tener una relación de privilegio con dichos grupos de interés, siendo una herramienta fundamental para el desarrollo y la permanencia de la empresa (Acosta & Pérez, 2010).

Estrategia central del reporte de caso

Determinados autores hacen referencia al concepto de estrategias genéricas desarrollado por Michael Porter como el camino que debe llevar a cabo una organización que busca alcanzar una ventaja competitiva sobre los rivales. La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr costos generales menores que los de la competencia y llegar a un espectro más amplio de clientes. Esta tiene un enorme poder competitivo permitiéndole a la empresa crecer con rapidez y aumentar su rentabilidad. Para obtener dicha ventaja se deben buscar formas eficientes de desarrollar las actividades de la cadena de valor con el fin de que los costos acumulados de la compañía sean menores que los de cada uno de los competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables en el tiempo. Por lo general, se crea una cultura corporativa orientada a la conciencia de los costos y se invierte en recursos y capacidades que prometan reducirlos o eliminarlos de sus operaciones, entre estos se encuentran tanto las tecnologías de comunicación y los sistemas de información como la reingeniería de procesos (Arthur, Strickland, Gamble, & Petarf, 2012).

El Sistema de Información (SI) que se aplicará para llevar a cabo la estrategia es definido por (de Pablos Heredero, Medina Salgado, López Hermoso Agius, & Romero, 2019) como “un conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos, interrelacionados dinámicamente, y organizados en torno al objetivo de satisfacer las necesidades de información de una organización empresarial para la gestión y la correcta adopción de decisiones” (parr. 23). Dicho sistema se encuentra formado por Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es decir por “un conjunto de dispositivos, soluciones y elementos de tipo hardware, software y de comunicaciones aplicados al tratamiento automático de la información y de la difusión de esta para satisfacer las necesidades de información” de Pablos Heredero et al. (2019, parr. 36).

Diagnóstico

De acuerdo al análisis tanto interno como externo del sector mayorista de productos alimenticios y de la situación de A.J. & J.A. Redolfi, se recomendará llevar a cabo una estrategia de aumento de la participación de mercado a través de un Plan Estratégico de Penetración.

Entre las principales oportunidades con las que cuenta la compañía se encuentra la crisis económica por la que atraviesa el país mediante una importante devaluación de la moneda nacional. Esto trae como consecuencia una caída en el poder adquisitivo de la sociedad y por lo tanto una mayor preferencia de los consumidores hacia los mayoristas por sobre cualquier otra superficie, buscando realizar stockeos mensuales a precios bajos cuidando la economía de su familia o negocio y llevándolos a tener un crecimiento interanual en el market share.

Redolfi se encuentra en un entorno donde los consumidores cuentan con un gran poder de negociación dado por la sensibilidad que tienen al precio de los productos por sobre cualquier otra característica y donde estos son difíciles de diferenciarlos de los de la competencia debido a la esencia de los mismos, siendo idénticos en cada uno de los vendedores, pudiendo cambiarse de distribuidor con facilidad ya que además cuentan con una gran cantidad de empresas de retail existentes. Entre esta amenaza se da el caso de que los productores de alimentos realicen una integración hacia adelante con precios sumamente competitivos llevando a quitarle cierta participación de mercado a la organización por lo que se considera extremadamente importante mantener los costos bajos para poder sostenerse en la competencia. Esto lleva a la oportunidad de la compañía de contar con nuevas tecnologías que le permita obtener desempeños superiores mediante el cumplimiento de los objetivos de forma más eficiente y eficaz.

Si bien la empresa cuenta con una gran infraestructura, la misma no es aprovechada de manera correcta debido a la ausencia o al escaso seguimiento y control de ciertos procesos relevantes pertenecientes a distintas áreas que llevan a incurrir tanto en pérdida de tiempo como de costos. Esto genera que la organización incorpore la tecnología como principal aliado de los procesos internos. Una de las principales debilidades de Redolfi es la falta de experiencia a nivel tecnológico. Para lograr aumentar la participación de mercado es

esencial que la compañía supere dichas dificultades e invierta continuamente en las mismas. Entre esta falencia se encuentra también la falta de estrategias orientadas a los recursos humanos siendo una pieza fundamental para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, las economías de escala son su principal ventaja competitiva, son las que le permite ofrecer niveles de precios competitivos frente a los demás.

La propuesta consiste en ganar participación de mercado a través de una mejora en los precios de los productos utilizando un sistema de información, más comúnmente llamado software de gestión, considerando la relevancia que este tiene en las organizaciones de la actualidad haciendo más eficientes los procesos en materia de costos y tiempos. Se establecerán los lineamientos necesarios que permitan efectuar la organización interna y la adaptación de la nueva tecnología a la misma para lograr obtener rendimientos superiores a los de la competencia.

El sector donde se encuentra posicionada Redolfi está compuesto por una importante cantidad de rivales con escasas posibilidades de diferenciar los productos unos de otros. Para poder mantenerse dentro del entorno y lograr mayor participación de mercado se deberá poner especial atención en el cuidado y el aumento de la rentabilidad, aplicando además del sistema anteriormente mencionado estrategias organizacionales que involucren a todo el personal de la compañía con el fin de poder alcanzar el objetivo con mayor rapidez fomentando la productividad y la mejora continua.

En definitiva, lo que impulsa al cliente a la compra es el atractivo por los precios de los productos cualquiera sea el proveedor de los mismos. El Plan Estratégico de Penetración permitirá aprovechar las economías de escala logrando satisfacer dicha necesidad mediante el establecimiento de precios competitivos, utilizando tecnología de punta que le permita obtener una rentabilidad superior a la de los competidores.

Propuesta de Aplicación

Plan Redolfi 2020

La propuesta de planificación estratégica que se llevará a cabo en el presente reporte de caso sigue los lineamientos de la visión, misión y valores de Redolfi S.R.L.

La misión se enfocará en satisfacer las necesidades de los clientes brindando la mejor relación precio-surtido del mercado y perfeccionar la cadena de distribución de productos en la región. Para lograr posicionarse en el mercado es necesario enfocarse en el desarrollo del personal y darles las herramientas necesarias para que puedan crecer dentro de la empresa.

En cuanto a la visión que se plantea para un futuro de la organización es ser una empresa líder en el mercado en el que participa, lograr solvencia y rentabilidad sostenida en el tiempo, a través de la reducción de costos. Teniendo en cuenta las nuevas estrategias corporativas, se incorporará a esta visión la necesidad de ser la primer opción de compra para los consumidores, llegando a convertirse en un referente zonal como compañía que fusiona lo tradicional de una empresa familiar con la innovación basada en sostenibilidad, contribuyendo a una mejora económica, social y del medio ambiente lo cual permitirá lograr, a través de los nuevos lineamientos, generar valores compartidos para los diferentes grupos de interés.

Siendo los valores aquellos principios que guían las acciones y conductas de los miembros de la organización y teniendo en cuenta el rumbo que tomará la compañía, es fundamental contar con algunos de los ya existentes como son la honestidad, el respeto hacia los demás, la responsabilidad social y comunitaria, la orientación al cliente, pero incorporando también:

- Consciencia de costos: promover la participación de los empleados en las acciones continuas de mejora de costos.
- Nuevas tecnologías: impulsar el uso de nuevas tecnologías para alcanzar eficiencias operativas.
- Sostenibilidad: realizar acciones socio-económicas y ambientales, con mayor responsabilidad promover el bien colectivo.

- Individualidad: tratar a la persona, no sólo como miembro de un grupo sino como un individuo, que tiene rasgos de personalidad únicos, que aporta competencias, formas de ver las cosas, actitudes, motivaciones y comportamientos que hacen tener al trabajador un desempeño superior.

Objetivo general

Aumentar la participación de mercado en un 5% para el año 2023 a través de la incorporación de una estrategia de liderazgo en costos permitiendo ofrecer precios competitivos a su grupo de clientes.

Objetivos específicos

1. Reducir los costos operativos en un 6% para el año 2023 a través de la redefinición de su estructura organizacional, promoviendo también el mayor desempeño de sus colaboradores.
2. Disminuir los costos un 6% para el año 2023 a través de la implementación de un sistema de gestión ERP, permitiendo eficientizar la administración de recursos.
3. Mejorar la imagen de marca para el año 2023 a través de la incorporación de programas de sostenibilidad que añadan valor al servicio ofrecido, que influya en el aumento de ingresos por ventas en un 1%.

Fundamentación de objetivos

Partiendo de la problemática referida a la falta de operacionalización, estructura y eficiencia en los procesos internos que generan una pérdida en la rentabilidad, se estableció un conjunto de objetivos que buscan aumentar la cuota de mercado a partir de la disminución en su estructura de costos. Esta disminución de costos le permitirá a Redolfi utilizar los beneficios económicos en inversiones que ayuden a mejorar las relaciones comerciales con sus clientes y a volver más eficientes sus procesos de trabajo, logrando así aumentar la participación de mercado y su posicionamiento. Para lograrlo, se estima un aumento del 5% de la cuota de mercado, de acuerdo al estudio realizado en el análisis de mercado, porcentaje que será alcanzado durante 4 años. La definición del indicador y del marco temporal se encuentra dentro de las posibilidades de la empresa y del sector, creando así un aumento paulatino del 1,25% de cuota de mercado de manera anual.

Como se ha expresado, la generación de aumento de la participación de mercado se dará gracias a la incorporación de nuevos procesos, estructura y una adaptación de su imagen corporativa, denotando el uso de una filosofía de liderazgo en costos, ahorrativa y comprometida con el entorno. Para ello se diseñará una nueva estructura, con nuevos procesos de trabajo, también se aplicará un sistema de gestión ERP, permitiendo la mejora en las operaciones que agregan valor a los clientes, y por último se desarrollará un programa de sostenibilidad con el fin de mejorar así la imagen de marca y de esta forma contribuir de manera integral a una mayor penetración de mercado, posicionamiento y participación en el mismo. Todo el conjunto de objetivos y planes de acción se espera que tengan un beneficio a lo largo de los próximos 3 años, disminuyendo los costos a una escala acumulable del 4% anual.

Plan de acción 1: Definición de estructura y procesos de trabajo

El primer plan de acción se basará en la redefinición de la actual estructura funcional de Redolfi, anexando nuevos departamentos y renombrando otros, con el objetivo de mejorar la organización y distribución de actividades y responsabilidades, en la Figura 2 puede observarse el modelo planteado, en donde se diferencia en color gris aquellos nuevos departamentos.

Además de la estructura, será necesaria la definición de los puestos de trabajo, y la formalización de un manual de procedimientos, abocando a la mejora continua en el trabajo organizacional. Esto permitirá sentar las bases de la filosofía de costos bajos abogando por un mayor desempeño personal, de los procesos y de la rentabilidad del negocio. Para que esta nueva estructura tenga un beneficio y pueda ser aplicado de manera eficiente se propondrá el desarrollo de distintas jornadas de capacitación. Además, este plan será el primer paso para la adecuación de un sistema de gestión ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales).

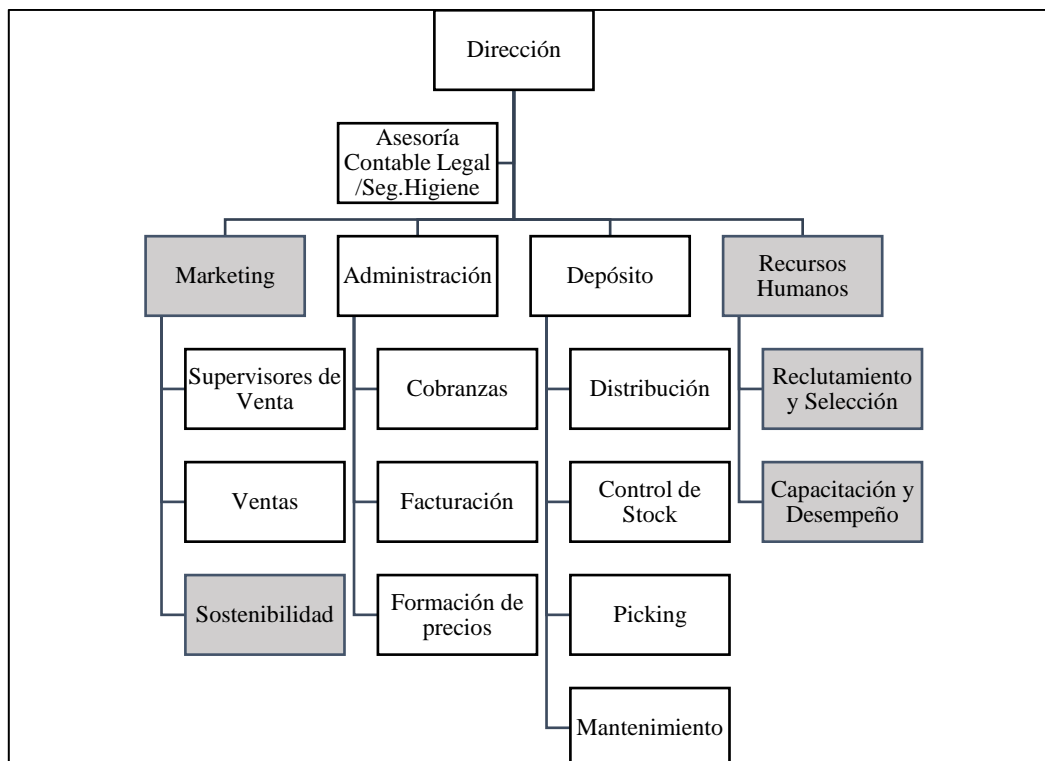


Figura 2. Nueva Estructura Organizacional A.J. & J.A. Redolfi. Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 1. Detalle Plan de Acción 1

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Descripción de puestos	1 ° agosto	2° agosto				Asesor externo	\$ 28.400	Fuente: CPCE
Definición de puestos	2° agosto	3° agosto					\$ 28.400	Fuente: CPCE
Diseño de manual de procedimientos	3° agosto	4° agosto					\$ 39.600	Fuente: CPCE
Re diseño de estructura organizacional	4° agosto	1° septiembre					\$ 39.600	Fuente: CPCE
Búsqueda y selección de nuevo personal	3° agosto	2° septiembre	Gerente General	Dirección			\$ 307.500	Incorporación de 5 personales (\$61.500 por personal)
Capacitación e inducción de nuevo personal	3° septiembre	4° septiembre			Coffee & Break y Librería	Capacitador Externo	\$ 60.000	Fuente: AACOP
Capacitación a mandos medios sobre nueva estructura	3° septiembre	4° septiembre					\$ 33.565	Refrigerios y comida
Capacitación a nivel operativo sobre nueva estructura	4° septiembre	1° octubre					\$ 21.859	Artículos de librería
Implementación	2° octubre		Gerente General	Dirección			\$ -	
TOTAL							\$ 558.924	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Plan de acción 2: Incorporación de sistema de gestión (ERP)

Una vez que se cuente con la nueva estructura organizacional, Redolfi podrá aplicar a la incorporación de un sistema de gestión integral que permita desarrollar la estrategia de liderazgo en costos, la cual se realizará mediante un sistema de gestión ERP, aspecto que ayudará a disminuir las ineficiencias operativas y por ende sus costos. Al mismo tiempo, el uso del sistema permitirá traducir la estructura de costos bajos a precios más accesibles, que atraigan a nuevos clientes, prevaleciendo sobre un servicio de calidad y a precios bajos. Para ello, el plan de acción será tercerizado en dos instancias, por un lado la definición de los lineamientos estratégicos y operativos, y por otro la instalación y puesta en marcha del sistema.

Tabla 2. Detalle Plan de Acción 2

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Definición de lineamientos estratégicos y operativos	4 ° agosto	1° septiembre				Asesor externo	\$ 33.000	Fuente: CPCE
Elección del proveedor de software	2° septiembre	3° septiembre	Gerente General	Dirección				
Consultoría y adaptabilidad de datos	3° octubre	2° noviembre				Flexxus enterprise	\$ 443.574	Fuente: Flexxus enterprise
Instalación del sistema	3° noviembre	3° noviembre						
Capacitación a mandos medios sobre software ERP	1° noviembre	4° noviembre						
Implementación	1° diciembre	1° diciembre	Gerente General	Dirección			\$ -	
Mantenimiento	2° diciembre					Flexxus enterprise	\$ 13.452	Fuente: Flexxus enterprise
Control	2° diciembre		Grte Administración	Administración			\$ -	
TOTAL							\$ 490.026	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Plan de acción 3: Desarrollo de la sostenibilidad

El tercer plan de acción se basa en el desarrollo de un programa de sostenibilidad con el objetivo de aplicar una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) la cual permitirá generar una mejor imagen de marca de la empresa para sus consumidores además de sumarse a la tendencia de consumo responsable. Para lograr esta acometida se incorporará a la estrategia el uso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tales como:

- Trabajo decente y crecimiento económico: fomentando el aumento en la productividad mediante la aplicación de tecnologías, logrando el pleno empleo, decente e inclusivo.
- Producción y consumo responsable: implementando el uso eficiente de los productos materiales, tales como la eficiencia en el consumo de combustible, y la reducción de desperdicio de productos alimenticios.

Con la propuesta también se llevará adelante una campaña para promover, en los clientes, el consumo y reciclaje sostenible, llevando a cabo procesos en donde se reduzca el uso de materiales contaminantes aumentando el uso de productos reciclables.

Tabla 3. Detalle Plan de Acción 3

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Diseño de políticas de RSE	4 ° agosto	3° septiembre					\$ 52.800	Fuente: CPCE
Diseño de políticas de Sustentabilidad	1° septiembre	4° septiembre				Asesor Externo	\$ 52.800	Fuente: CPCE
Adaptación de la empresa a los ODS	1° octubre	3° octubre						
Capacitación a mandos medios	4° octubre	4° noviembre	Grte Capacitación	Capacitación y desempeño	Coffee & Break y Librería		\$ 33.565	Refrigerios y comida
Capacitación a nivel operativo	1° noviembre	1° diciembre					\$ 21.859	Artículos de librería
Definición de indicadores de gestión	2° septiembre	4° septiembre				Asesor Externo	\$ 33.000	Fuente: CPCE
Diseño de campaña de sostenibilidad	1° octubre	4° octubre	Gte de Sostenibilidad					
Implementación	2° diciembre	2° diciembre						
Control	3° diciembre		Gte Sostenibilidad	Sostenibilidad				
TOTAL							\$ 194.024	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Presupuesto

A los fines de determinar los presupuestos implicados en la realización del plan estratégico, se desarrolló una proyección de los mismos de acuerdo a los años en los cuales transcurrirá la implementación de la propuesta. Los valores proyectados fueron determinados de acuerdo a los coeficientes de inflación dispuestos por el BCRA según las estimaciones realizadas por el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del mes de mayo de 2020. A continuación se presentan las premisas sobre las cuales se determinaron los presupuestos de cada plan de acción.

Premisas plan de acción 1:

- Los costos fueron determinados de acuerdo a los valores presentados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE).
- Los costos involucrados en la contratación de nuevo personal fueron determinados en base a los diferentes sueldos de acuerdo al portal Bumeran, estimando los mismos en un promedio para los 5 nuevos colaboradores de \$61.500 cada uno y prorrateando el importe a los 4 años del plan.
- Horas de trabajo de empleados durante la capacitación: Se costea el total de horas durante las cuales los empleados no se encontrarán desarrollando sus actividades normales por presentarse a las instancias de formación comprendiendo estas un total de 6 encuentros, 2 para cada nivel, de 3,33 horas promedio cada una. Considerando como supuesto un sueldo promedio de \$41.000, estimándolo en razón a la actualización de sueldos y jornales de 2018 a 2020 e incluyendo los sueldos de los nuevos colaboradores, y aplicable a 48hs semanales, es decir 192hs mensuales, el costo de la hora será de \$214. En este sentido serán un total de 6,67 horas de capacitación para 137 trabajadores (914 horas x \$214) = \$195.596.
- Los costos de materiales de librería y de Coffee & Break fueron determinados de acuerdo a presupuestos planteados por distintas empresas proveedoras de insumos.
- Los presupuestos pueden encontrarse en el Anexo 1.

Premisas plan de acción 2:

- Los costos fueron determinados de acuerdo a los valores presentados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE).
- La adquisición, instalación, capacitación y mantenimiento del sistema ERP fue estimada de acuerdo al presupuesto presentado por la empresa Flexxus Enterprise.
- Para el control de la aplicación del sistema de gestión ERP se toma en consideración el desarrollo de 1 hora diaria llevada adelante por el responsable (Gerente Administrativo). De esta manera tomando un total anual de 244 días laborales, se requerirán 244 horas anuales para el control del sistema a un costo de hora de \$214.

- Se presupuestan las horas de trabajo durante las capacitaciones de los mandos medios, siendo dirigida a 14 empleados de acuerdo al organigrama, teniendo en cuenta una duración de un mes con un total de 8 horas de capacitación por empleado (112 horas en total), a un costo de hora de \$214.
- Los presupuestos pueden encontrarse en el Anexo 2.

Premisas plan de acción 3:

- Los costos fueron determinados de acuerdo a los valores presentados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE).
- Los costos de materiales de librería y de Coffee & Break fueron determinados de acuerdo a presupuestos planteados por distintas empresas proveedoras de insumos.
- Horas de trabajo del capacitador: Se estiman 8 encuentros en total, 4 para mandos medios y 4 para operarios, suponiendo un total de 3 horas por encuentro, siendo 24 horas totales a costear por parte del Jefe capacitador (tomando como horas extras). Usando como referencia el costo de la hora en \$214, el total a incurrir será de \$5.136.
- Horas de trabajo de empleados durante la capacitación: Se costea el total de horas durante las cuales los empleados no se encontrarán desarrollando sus actividades normales por presentarse a las instancias de formación. En este sentido serán un total de 12 horas para 136 empleados ($1.632 \text{ horas} \times \$214 = \$349.248$).
- Diseño de campaña de sostenibilidad: Se toma como valor del diseño de campaña de sostenibilidad las horas extras desarrolladas por el responsable (Jefe de sostenibilidad). Considerando un total de 3hs diarias durante un mes (22 días laborales), lo que equivale a 66 horas extras, tomando un costo de hora de \$214, siendo el presupuesto de \$14.124.
- Para el control se toma un total de 1 hora diaria durante el lapso de 4 años desarrollado por el responsable (Jefe de sostenibilidad) en concepto de horas extras, tomando como costo de la hora \$214 durante 244 días laborales al año, siendo un total de \$52.216.
- Los presupuestos pueden encontrarse en el Anexo 3.

Premisas planificación estratégica:

- El costo fue determinado de acuerdo a los valores presentados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE).
- El costo involucrado en los honorarios profesionales de administrador de empresas como consultor externo para la elaboración de la planificación estratégica, incluyendo la misma todo el análisis reflejado a lo largo del reporte de caso junto con el cálculo de los diferentes indicadores en función a los presupuestos obtenidos, siendo de \$1.570 la hora fue determinado en base a 100hs mensuales (\$157.000), es decir 25hs semanales, por el periodo de un mes ya que dicho trabajo tiene como plazo de elaboración las 4 semanas del mes de julio de 2020.
- El presupuesto puede encontrarse en el Anexo 4.

Tabla 4. Presupuesto Plan de Acción 1

Plan de acción 1	2020	2021	2022	2023
Análisis de puestos	\$ 28.400	\$ -	\$ -	\$ -
Definición de puestos	\$ 28.400	\$ -	\$ -	\$ -
Manual de procedimiento	\$ 39.600	\$ -	\$ -	\$ -
Re diseño de estructura	\$ 39.600	\$ -	\$ -	\$ -
Introducción de 5 nuevos empleados	\$ 3.690.000	\$ 5.202.900	\$ 7.023.915	\$ 9.131.090
Horas de trabajo de empleados durante la capacitación	\$ 195.596	\$ -	\$ -	\$ -
Coffee break	\$ 33.565	\$ -	\$ -	\$ -
Librería	\$ 21.859	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 4.137.020	\$ 5.202.900	\$ 7.023.915	\$ 9.131.090

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 5. Presupuesto Plan de Acción 2

Plan de acción 2	2020	2021	2022	2023
Definición de lineamientos estratégicos y operativos	\$ 33.000	\$ -	\$ -	\$ -
Incorporación de sistema ERP	\$ 443.574	\$ -	\$ -	\$ -
Horas de trabajo de empleados durante la capacitación	\$ 23.968	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento	\$ 13.452	\$ 18.967	\$ 25.606	\$ 33.288
Control	\$ 52.216	\$ 73.625	\$ 99.393	\$ 129.211
Total	\$ 566.210	\$ 92.592	\$ 124.999	\$ 162.499

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 6. Presupuesto Plan de Acción 3

Plan de acción 3	2020	2021	2022	2023
Diseño de políticas de RSE	\$ 52.800	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de políticas de sustentabilidad	\$ 52.800	\$ -	\$ -	\$ -
Coffee break	\$ 33.565	\$ -	\$ -	\$ -
Librería	\$ 21.859	\$ -	\$ -	\$ -
Definición de indicadores de gestión	\$ 33.000	\$ -	\$ -	\$ -
Horas de trabajo capacitador	\$ 5.136	\$ -	\$ -	\$ -
Horas de trabajo de empleados durante la capacitación	\$ 349.248	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de campaña de sostenibilidad	\$ 14.124	\$ -	\$ -	\$ -
Control	\$ 52.216	\$ 73.625	\$ 99.393	\$ 129.211
Total	\$ 614.748	\$ 73.625	\$ 99.393	\$ 129.211

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Tabla 7. Presupuesto Planificación Estratégica

Planificación estratégica	2020	2021	2022	2023
Elaboración de planificación estratégica	\$ 157.000	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 157.000	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Beneficios económicos

Para desarrollar los beneficios económicos se dispuso la proyección de los flujos de fondos que la empresa generará, tanto a partir de su actividad normal, como también de los beneficios generados por la aplicación de los distintos planes de acción. Para ello se definieron un conjunto de premisas que se exponen a continuación.

Premisas del flujo de fondos:

- Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.
- Los ingresos y los egresos ya incluyen IVA.
- Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (Ver Anexo 5).
- Los ingresos por actividad normal aumentan a una razón del 15% tomando como base la variación porcentual anual del 2017 al 2018.

- Los egresos por actividad normal aumentarán de manera anual un 30% tomando como base la variación porcentual anual del 2017 al 2018.
- Objetivo específico 1: Los costos operativos van a disminuir un 2% anual en base al 2018 a partir del año 2021.
- Objetivo específico 2: Los costos operativos disminuyen a una razón del 2% anual en base al 2018 a partir del año 2021.
- Objetivo específico 3: A través de la mejora en la imagen de marca, se supone que para el año 2023 tenga un impacto del 1% en los ingresos por ventas.

Tabla 8. Flujo de Fondos Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - Redolfi 2020-2023				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS POR ACTIVIDAD NORMAL				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 524.361.402	\$ 850.252.013	\$ 1.320.016.250	\$ 1.973.424.294
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.930.608	\$ 3.956.320	\$ 5.143.216
Plan de acción 2	\$ -	\$ 2.930.608	\$ 3.956.320	\$ 5.143.216
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.734.243
TOTAL DE INGRESOS	\$ 524.361.402	\$ 856.113.228	\$ 1.327.928.890	\$ 2.003.444.969
EGRESOS POR ACTIVIDAD NORMAL				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 464.561.166	\$ 655.031.243	\$ 884.292.179	\$ 1.149.579.832
Gastos de Comercialización	\$ 21.146.351	\$ 29.816.354	\$ 40.252.078	\$ 52.327.702
Gastos Administrativos	\$ 14.258.447	\$ 20.104.410	\$ 27.140.954	\$ 35.283.240
Gastos Financieros	\$ 73.424.361	\$ 103.528.348	\$ 139.763.270	\$ 181.692.251
Otros Egresos	\$ 1.646.810	\$ 2.322.002	\$ 3.134.703	\$ 4.075.114
EGRESOS POR PLANES DE ACCIÓN				
Plan de acción 1	\$ 4.137.020	\$ 5.202.900	\$ 7.023.915	\$ 9.131.090
Plan de acción 2	\$ 566.210	\$ 92.592	\$ 124.999	\$ 162.499
Plan de acción 3	\$ 614.748	\$ 73.625	\$ 99.393	\$ 129.211
Planificación estratégica	\$ 157.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 580.512.111	\$ 816.171.475	\$ 1.101.831.492	\$ 1.432.380.939
UTILIDAD BRUTA	-\$ 56.150.709	\$ 39.941.753	\$ 226.097.399	\$ 571.064.030
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 13.979.613	\$ 79.134.090	\$ 199.872.411
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 56.150.709	\$ 25.962.139	\$ 146.963.309	\$ 371.191.620

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Una vez elaborado el flujo de fondos pudieron determinarse los indicadores financieros que expresan la viabilidad del plan, utilizando por un lado los factores alusivos a toda la actividad, como ser VAN y TIR, y luego el indicador referido a la inversión y beneficios generados por esta, siendo el retorno sobre la inversión (ROI).

En cuanto a los resultados financieros puede expresarse la viabilidad del plan puesto a que se respetan las reglas de aceptación, siendo la VAN de valor positivo, la TIR de valor positivo y mayor al costo de oportunidad (tomando como referencia la tasa de las Leliq expresada por el BCRA en un 54%).

$$\text{VAN} = 34.548.705$$

$$\text{TIR} = 90\% > \text{costo de oportunidad } 54\%$$

Por otro lado, para el cálculo del ROI, se toman los beneficios expresados en flujo generados por los tres planes de acción, realizando la sumatoria de estos durante el lapso de los 4 años de realización. En cuanto a la inversión requerida, también se tomaron los importes que serán necesarios para el diseño, implementación y control de los planes, siendo en este caso:

$$\text{Beneficios} = \$ 43.794.531$$

$$\text{Inversión} = \$ 27.515.200$$

$$\text{ROI} = 59\%$$

Al ser positivo el valor del retorno puede afianzarse la conclusión en cuanto a la viabilidad del plan estratégico, puesto a que por cada peso que Redolfi invierta, esta obtendrá como retorno \$0,59 de manera anual.

En última instancia se busca dar la respuesta al objetivo general del trabajo, el cual refiere a que con la aplicación de los diferentes planes de acción, la empresa pueda incrementar su participación en un 5% para el año 2023. Para ello se toma el indicador que permite realizar tal medición, tomando como base de comparación la participación del mercado en el año 2018, tomando los datos de las ventas del mercado de acuerdo a las estimaciones realizadas por el INDEC en su encuesta a supermercados y establecimientos mayoristas, actualizando los valores de acuerdo a los coeficientes de inflación (INDEC, 2020).

Conclusión

Habiendo desarrollado el plan estratégico para A.J. & J.A. Redolfi, se han logrado destacar ciertos aspectos relevantes en cuanto a las falencias que presenta la organización, principalmente en cuanto a la falta de determinación en el trabajo estratégico. El desarrollo de las funciones y actividades cotidianas llevadas adelante sin un trabajo mancomunado ha llevado a la organización a no establecer parámetros concisos sobre su desenvolvimiento, desarrollándose desde una carencia en cuanto a su estructura, al manejo eficiente de sus recursos y a la baja determinación de sus objetivos de comercialización. En este sentido se observa que la empresa se concentra principalmente en los objetivos de corto plazo, siendo este la rentabilidad, dejando de lado aspectos notorios como su consolidación en el mercado y su crecimiento.

En base a estos planteamientos se definió una propuesta alusiva a ampliar su participación de mercado, implementando estrategias funcionales de organización, procesos y comercialización, integrando la tecnología a la temática sustentable como patrón de desarrollo. Con la estipulación de una estructura consolidada, la definición de parámetros y lineamientos estratégicos, la incorporación de tecnología para eficientizar el uso de sus recursos y un primer panorama para el desarrollo sostenible, la organización se encontrará en condiciones de llevar adelante un trabajo mancomunado a un fin en común, mejorando no sólo sus beneficios económicos sino también los aportes que pueda generarle a la sociedad y al medio ambiente.

Con la implementación de los planes de acción se destaca como fortaleza la posibilidad de incrementar la participación de mercado de acuerdo al parámetro establecido, lo cual repercutirá en mayores ingresos y en la posibilidad de aumentar su posicionamiento y nivel de competencia en el mercado.

A raíz de lo expuesto puede vislumbrarse la importancia de trabajar sobre la herramienta de la planificación estratégica como motor para la consolidación y el crecimiento organizacional, beneficiando también los niveles de rentabilidad asociados a los propietarios. Este tipo de trabajo podrá replicarse, no solo en empresas del mismo rubro sino en otros, potenciando la imagen marcaria, su predominio en el mercado y la búsqueda de la generación de valor a través del desarrollo sostenible o de triple impacto.

Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones se parte en primera instancia sobre el desarrollo de programas de capacitación y formación profesional, los cuales podrán llevarse adelante gracias al establecimiento del área de recursos humanos que contribuya a la generación de empleados capacitados, motivados y satisfechos en pos de aumentar los beneficios en la empresa.

Por otro lado, desde el plano sustentable, se le sugiere a la organización llevar a cabo en el corto plazo la renovación de la flota de camiones, adquiriendo rodados propulsados por GNL (Gas Natural Licuado), alcanzando mayores niveles de eficiencia ambiental y económica, ya que estos recursos reducirán alrededor del 20% las emisiones de dióxido de carbono y disminuirán en un 50% los costos de combustible de manera mensual. Si bien dichos camiones son más costosos que los utilizados actualmente, ese incremento se verá compensado con rapidez debido a la reducción de costos asociados al combustible; contando además con la ventaja de que en Argentina los aranceles de importación para estos tipos de transportes a GNL se han reducido de 35% a 5% con el fin de estimular el aprovechamiento de un combustible nacional y más limpio. Dicha alternativa no solo brinda gran rentabilidad, sino que además reduce el impacto ambiental, tanto gaseoso como sonoro.

Como última instancia se le recomienda a la empresa utilizar los lineamientos corporativos y estratégicos planteados para confeccionar un tablero de control que ayude a la empresa a desarrollar un seguimiento y control más preciso sobre su gestión interna, profundizando el mismo a partir de la integración de las distintas estrategias y perspectivas funcionales, dotándose así de un conjunto de mecanismos y herramientas estratégicas que agregarán valor, tanto interna como externamente.

Bibliografía

- Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/526/453>
- Ámbito. (29 de Julio de 2019). ámbito.com. *Crece el consumo consciente y saludable entre los argentinos*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/bienestar/crece-el-consumo-consciente-y-saludable-los-argentinos-n5044662>
- Arcor. (3 de Abril de 2020). arcor. Obtenido de <https://www.arcor.com/ar/Institucional/PascuasEnCasa>
- Arthur, T. A., Strickland, A., Gamble, J. E., & Petarf, M. A. (2012). *Administración estratégica*. Santa Fe (Ciudad de México): Mc Graw Hill.
- BCRA. (3 de Marzo de 2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>
- CACE. (2019). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Charles, H., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Ceaning Learning.
- de Pablos Heredero, C., Medina Salgado, S., López Hermoso Agius, J. J., & Romero, S. M.-R. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. ESIC. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hnCLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=sistemas+de+informaci%C3%B3n+empresas&ots=V3bARnTnE5&sig=9ih2jlk6D7zMxhmwLSW-4ImCa30#v=onepage&q=sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20empresas&f=false>

- INDEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-13-14-999-2010>
- INDEC. (15 de Enero de 2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
- INDEC. (2020). *Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_20019BA21D14.pdf
- INDEC. (12 de Marzo de 2020). *Índice de Precios del Consumidor*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf
- Lejtman, R. (20 de Febrero de 2020). infobae. *La estrategia final de Alberto Fernández para cerrar con el FMI y recortar la deuda con los bonistas de Wall Street*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/26/la-estrategia-final-de-alberto-fernandez-para-cerrar-con-el-fmi-y-recortar-la-deuda-con-los-bonistas-de-wall-street/>
- Lippo, F. (28 de Septiembre de 2017). La estrategia de los mayoristas para ganarles a los hipermercados. *Apertura*. Obtenido de <https://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-los-mayoristas-para-seguir-ganandoles-a-los-hipermercados--20170928-0001.html>
- Nación, P. d. (17 de Marzo de 2020). argentina.gov.ar. *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Obtenido de <https://www.argentina.gov.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Nación, P. d. (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>
- Ponse, J. M. (12 de Marzo de 2018). *Marketing y Servicios*. Obtenido de <http://marketingyservicios.com/mercadona-se-doctora-harvard/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. PEARSON.
- Rocha, L. (16 de Enero de 2015). LA NACION. *Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/empresas-b-un-nuevo-concepto-que->

conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad-
nid1760477

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

Obtenido de
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=5758441>

Tujillo, M. L., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.

Obtenido de
https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=O7K85PAyLmMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica+hoy&ots=aXSDVXZXuI&sig=F_JmN9dDvTQXjvUp7iBL-0ygkR4&redir_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica%20hoy&f=false

Anexos

Anexo 1: Presupuestos del plan de acción N°1

Análisis y definición de puestos (CPCE)

- **Diseño de la estructura organizacional: elaboración del organigrama, análisis, descripción y diseño de puestos, redacción de manuales de funciones. Desde \$ 28.475.**
- **Análisis y diagnóstico de la estructura organizacional vigente. Desde \$ 8.305.**
- **Rediseño de la estructura organizacional en caso de alianzas estratégicas, integraciones o diversificación por adquisiciones o fusiones. Desde \$ 32.350.**

Figura 3. Costo de Diseño de la Estructura Organizacional. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Diseño de manual de procedimientos (CPCE)

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
-------------------------------------------------------------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Figura 4. Costo de Redacción de Manuales de Procedimientos. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Re diseño de estructura organizacional (CPCE)

9 Reestructuración de organizaciones, redimensionamiento	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
----------------------------------------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Figura 5. Costo de Rediseño de Estructura Organizacional. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Incorporación de 5 nuevos empleados (Bumeran)

Tabla 10. Sueldos de Nuevos Colaboradores

Sueldos	
Portal web: Bumeran	
Gerente de Recursos Humanos	\$ 59.395
Gerente de Marketing	\$ 92.832
Jefe de Marketing	\$ 47.063
Jefe de Recursos humanos	\$ 54.277
Jefe de Recursos humanos	\$ 54.277
Promedio total	\$ 61.569

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Actualización de sueldos y jornales 2018-2020

Teniendo como resultado para sueldos y jornales al 31/12/18 un monto de \$32.200.217 y dividiendo el mismo por la cantidad de meses trabajados (12) y de trabajadores (132), se obtiene un total de \$20.328 mensuales por cada colaborador que actualizado por la inflación del año 2019 y luego por la acumulada a junio de 2020 resulta un monto de \$34.524. Estimándolo a \$40.000 e incluyendo los sueldos de los 5 nuevos colaboradores de \$61.500 cada uno, se obtiene un promedio de \$41.000 mensuales para los 137 empleados de la organización.

Otros Costos de Ventas	al 31/12/2018
Sueldos y Jornales	32.200.217,00

Figura 6. Sueldos y Jornales. Fuente: A.J. & J.A. Redolfi. (2018)

Coefficientes de inflación utilizados para la actualización de sueldos y jornales de 2018 a 2020 (INDEC)

Tabla 11. Inflación 2019 y Acumulada 2020

Inflación (INDEC)	2019		Acumulada a junio 2020	
		53%	1,53	11.1%

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Coffee & Break (Canaria)



Figura 7. Propuesta Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)

Los precios incluyen vajilla descartable, mesas, mantelería, equipamiento, traslados y dos alcoholes en gel. NO influye servicio de mozos.

Los precios son final, para una base de 135 personas.

COFFEE BREAK	
Por persona	\$200
ADICIONAL	
Vajilla de losa	\$45

Figura 8. Presupuesto Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)

Artículos de librería (Freiberg)

FREIBERG 70 AÑOS		Original		Presupuesto	
JOSE FREIBERG SACI Entre Rios 550 (X5000AJL)Córdoba Capital - Argentina I.V.A.: Responsable Inscripto		N°:	3,429	Fecha:	15/07/2020
		CUIT:	30-53068538-8	Ing. Brutos:	
		Inicio de Actividades:	30/05/1983		
Señor(es): CLIENTE - Lib C Dirección:		Nro. de Cliente:	C10933		
CUIT: Situación de IVA: Responsable Inscripto Cond. de Venta: 303-CONTADO ANTICIPADO		ID Impositivo:		Fecha Vto.:	15/07/2020
Moneda: ARS					
Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
001 005527805	PAPEL LEDESMA AUTOR A4 210x297mm.75grs.- RESMAx500hj.	2	236,40	472,81	
002 014818706	BOLIGRAFO BIC OPACO 1mm. NEGRO - 861846	150	18,56	2,784,00	
003 059823405	RESALTADOR COLLEGE PTA.BISELADA NARANJA - HY1002-CS/205313	137	15,79	2,163,23	
004 060912301	CARPETA CATALOGO ECONOMICA GENERAL OFFICE A4 10 F. NEGRO	137	50,42	6,907,54	
005 006603022	BLOCK PAPEL OBRA AVON LISO A5 - 80hj.- 100063	137	41,88	5,737,56	
Detalle de Impuestos		Subtotal:		ARS 18.065,14	
Impuesto %	Base Imponible	Impuesto	Bruto	Total IVA:	
21,00	18.065,14	3.793,68	21.858,82	ARS 3.793,68	
		Total:		ARS 21.858,82	

Figura 9. Presupuesto Librería. Fuente: Freiberg. (2020)

Desarrollo de capacitaciones (AACOP)

Tabla 12. Presupuesto de Capacitaciones

Concepto	Encuentros	Cant Hs.	Total de Hs
Capacitación a nuevos empleados	2	4hs	8hs
Capacitación a mandos medios	2	3hs	6hs
Capacitación a operarios	2	3hs	6hs
Precio de capacitador (Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional)		\$3.000	20hs
Total		\$60.000	

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Anexo 2: Presupuestos del plan de acción N°2

Definición de lineamientos estratégicos y corporativos (CPCE)

13 Definición de estándares e indicadores de gestión	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
------------------------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Figura 10. Costo de Definición de Lineamientos Estratégicos y Corporativos. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Incorporación de sistema ERP (Flexxus Enterprise)



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
6	Enterprise Evolution: Stock + Ventas + Fondos + Proveedores + Estadísticas + Contabilidad + Gestión de Compras + Bancos + Gestor de Alertas
1	Logística / Reparto
1	Factura Electrónica
1	Sueldos y Jornales

ALQUILER

(Costo a única vez)

\$ 136.885

6 pagos de \$ 22.814

INSTALADO EN TU EMPRESA

Puesta en Marcha \$ 136.885

Instalación y Parametrización
Migración de Datos desde Excel
Capacitación Personalizada
Diseño de Impresión de Comprobantes
Consultoría y Asesoramiento

NUBE

(Costo x única vez)

\$ 136.885

6 pagos de \$ 22.814

ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER

Puesta en Marcha \$ 136.885

Parametrización
Migración de Datos desde Excel
Capacitación Personalizada
Diseño de Impresión de Comprobantes
Consultoría y Asesoramiento

COMPRA

(Costo x única vez)

\$ 443.574

6 pagos de \$ 73.929

INSTALADO EN TU EMPRESA

Puesta en Marcha \$ 136.885

Instalación y Parametrización
Migración de Datos desde Excel
Capacitación Personalizada
Diseño de Impresión de Comprobantes
Consultoría y Asesoramiento

Licencias de Uso [Perpetuo] \$ 306.689

Figura 11. Costo de Software ERP. Fuente: Flexxus Enterprise. (2020)

Mantenimiento de sistema ERP (Flexxus Enterprise)



Humberto Primo 843 - 18 Piso
Córdoba - Argentina
Tel (0351) 5685000

Mensual \$ 19.842	Mensual \$ 25.068	Mensual \$ 13.452
Uso del Software \$ 11.501 Resolución de incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Uso del Software \$ 16.727 Acceso OnLine al DataCenter Resolución de incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas Soporte \$ 8.341 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	Soporte y Actualizaciones \$ 13.452 Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas

Figura 12. Costo de Mantenimiento del software ERP. Fuente: Flexxus Enterprise. (2020)

Anexo 3: Presupuestos del plan de acción N°3

Diseño de políticas de RSE y sustentabilidad (CPCE)

23 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 52.800,00
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Figura 13. Costo de Diseño de Políticas RSE y Sustentabilidad. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Coffee & Break (Canaria)

1 COFFEE BREAK
<ul style="list-style-type: none"> • Medialunas de manteca • Criollos • Cereales • Masas (secas y rellenas) • Sándwich de miga (veggie, jamón y queso)
<ul style="list-style-type: none"> • Café • Té • Mate cocido • Leche en polvo individual • Agua mineral sin gas • Agua saborizada (pepino y limón) • Jugo de naranja • Yogur

Figura 14. Propuesta Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)

Los precios incluyen vajilla descartable, mesas, mantelería, equipamiento, traslados y dos alcoholes en gel. NO influye servicio de mozos.

Los precios son final, para una base de 135 personas.

COFFEE BREAK	
Por persona	\$200
ADICIONAL	
Vajilla de losa	\$45

Figura 15. Presupuesto Coffee & Break. Fuente: Canaria. (2020)

Artículos de librería (Freiberg)

FREIBERG 70 AÑOS		Original		Presupuesto	
JOSE FREIBERG SACI Entre Rios 550 (X5000AJL)Córdoba Capital - Argentina I.V.A.: Responsable Inscripto		N°:	3,429	Fecha:	15/07/2020
		CUIT:	30-53068538-8	Ing. Brutos:	
		Inicio de Actividades:	30/05/1983		
Señor(es): CLIENTE - Lib C Dirección:		Nro. de Cliente:	C10933		
CUIT: Situación de IVA: Responsable Inscripto Cond. de Venta: 303-CONTADO ANTICIPADO		ID Impositivo:		Fecha Vto.:	15/07/2020
Moneda: ARS					
Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
001 005527805	PAPEL LEDESMA AUTOR A4 210x297mm.75grs.- RESMAx500hj.	2	236,40	472,81	
002 014818706	BOLIGRAFO BIC OPACO 1mm. NEGRO - 861846	150	18,56	2,784,00	
003 059823405	RESALTADOR COLLEGE PTA.BISELADA NARANJA - HY1002-CS/205313	137	15,79	2,163,23	
004 060912301	CARPETA CATALOGO ECONOMICA GENERAL OFFICE A4 10 F. NEGRO	137	50,42	6,907,54	
005 006603022	BLOCK PAPEL OBRA AVON LISO A5 - 80hj.- 100063	137	41,88	5,737,56	
Detalle de Impuestos		Subtotal:		ARS 18.065,14	
Impuesto %	Base Imponible	Impuesto	Bruto	Total IVA: ARS 3.793,68	
21,00	18.065,14	3.793,68	21.858,82	Total: ARS 21.858,82	

Figura 16. Presupuesto Librería. Fuente: Freiberg. (2020)

Anexo 4: Presupuesto de la planificación estratégica

Honorarios profesionales de administrador de empresas (CPCE)

8. VALOR HORA	1	1570
---------------	---	------

Figura 17. Honorarios Profesionales. Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (2020)

Anexo 5: Coeficientes de inflación

Estimaciones de inflación del mes de mayo de 2020 (REM)

Tabla 13. Estimaciones de Inflación

Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
		43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	30%

Fuente: Elaboración propia. (2020)