

Trabajo Final de Grado
Carrera Licenciado en Administración



“Propuesta de diversificación desde la Planificación Estratégica de AJ & JA Redolfi”

María Belén Álvarez

D.N.I.: 28419457

Leg. N° VADM11067

Tutor: Carlos VITTAR

Ciudad de Almaguero

AGOSTO 2020

Resumen

El presente reporte de caso está orientado a la implementación de una Planificación Estratégica con base en la diversificación, aplicada en la empresa AJ & J Redolfi, del sector mayorista de productos de consumo masivo. Con el mismo se busca proponer una solución al principal problema que enfrenta la organización, la ausencia de un plan estratégico que ordene y enfoque su accionar. A tal efecto se plantea como objetivo general el diseño de un plan que promueva el aumento de rentabilidad, principal indicador que la empresa ha establecido para su crecimiento.

El análisis del macro y micro entorno; permitió detectar debilidades y amenazas que deben transformarse a favor de la empresa sumado a las oportunidades y fortalezas construidas en su vasta trayectoria. Se diseñaron distintos planes para lograr con éxito la estrategia de diversificación y desarrollo tecnológico. Alcanzando así un funcionamiento más sinérgico que deriva en una reducción de costos y mayor rentabilidad; producto de una ventaja competitiva íntimamente relacionada con el propósito del negocio.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Rentabilidad - Diversificación – Desarrollo Tecnológico.

Abstract

This case report is oriented to the implementation of a Strategic Planning based on the diversification, applied of the company AJ & J Redolfi, of the wholesale sector of mass consumer products. It seeks to propose a solution to the main problem facing the organization, the absence of a strategic plan that orders and focuses its actions. To this end, the general objective is to design a plan that promotes increased profitability, the main indicator that the company has established for its growth.

The analysis of the macro and micro environment; allowed to detect weaknesses and threats that must be transformed in favor of the company, added to the opportunities and strengths built in its vast trajectory. Different plans were designed to successfully achieve the diversification and technological development strategy. Thus achieving a more synergistic operation that results in cost reduction and greater profitability; product of a competitive advantage closely related to the business purpose.

Keywords: Strategic Planning - Profitability - Diversification - Technological Development...

INDICE

Capítulo I. Introducción	4
Capítulo II. Análisis de situación	6
2.1 Macro Entorno	6
2.1.1 Fuerzas Políticas:	6
2.1.2 Fuerzas Económicas:	7
2.1.3 Fuerzas Sociales:	7
2.1.4 Fuerzas Tecnológicas	8
2.1.5 Fuerzas Ecológicas:	9
2.1.6 Fuerzas Legales:	9
2.2 Micro entorno: 5 fuerzas de Porter	9
2.2.1 Ingreso de competidores potenciales	10
2.2.2 Productos sustitutos:	10
2.2.3 Poder de negociación de los clientes:	10
2.2.4 Poder de negociación de los Proveedores:	11
2.2.5 Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria:	11
2.3 Ciclo de vida	11
2.4 Análisis interno	12
2.5 Cadena de valor	12
2.5.1 Acciones primarias	12

	2
2.5.2 Acciones secundarias	13
2.6 Análisis FODA (ver gráfico en Anexo 1)	14
2.6 Matriz BCG (ver gráfico en anexo 2)	16
Capítulo III. Marco Teórico	18
3.1 Planeación Estratégica	18
3.2 Estrategia de diversificación	19
3.3 Beneficios de la estrategia seleccionada	20
Capítulo IV. Diagnóstico y Discusión	21
Capítulo V. Propuesta	23
5.1 Plan de Implementación	23
5.1.1 Objetivo General	23
5.2 Objetivos Específicos	23
5.3 Alcance	25
5.4 Plan de Acción	25
5.4.1. Plan de Acción 1: Alimento naturales y saludables a la vanguardia	25
5.4.2. Plan de Acción 2: Comunicación y venta digital – Objetivos Específicos N°2 y 4	27
5.4.3. Plan de Acción 3: Desarrollo tecnológico de la empresa-Implementación de software ERP (Entreprise Resources Planning-Planificador de Recursos Empresariales)	28
5.5 Diagrama de Gantt	31
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	33
Nuevas problemáticas a trabajar	34

	3
Referencias	35

ANEXOS

Anexo A. Matriz Foda	39
Anexo B. Matriz BCG	40
Anexo C. Plan de acción 1: Alimento naturales y saludables a la vanguardia	40
Anexo D. Plan de Acción 2: Comunicación y venta digital	41
Anexo E. Plan de Acción 3:Desarrollo tecnológico de la empresa-Implementación de software ERP	42
Anexo F. Proyecto de Inversión.....	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-Facturación y TIR anual	9
---------------------------------------	---

Capítulo I. Introducción

El presente es un reporte de caso que tiene como objeto contribuir a que la empresa A.J.& J.A. Redolfi SRL aumente su rentabilidad. Se busca alcanzarlo a través de la planificación estratégica basada primero, en un análisis y diagnóstico de la organización, para luego diseñar, desarrollar e implementar una estrategia de crecimiento de mercado.

AJ & JA Redolfi SRL, es una sociedad de responsabilidad limitada que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Inicia sus actividades en 1959 cuando los abuelos y tíos abuelos, de los actuales propietarios, compran un negocio de cigarrería, bazar, y librería en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba; ciudad donde actualmente se encuentra ubicada la administración central y el centro de distribución principal.

Con más de 60 años de trayectoria el negocio ha crecido de manera sostenida enfocándose en llegar a ser una empresa líder en el mercado abierta a nuevas oportunidades. Hoy cuenta con 5 puntos de distribución y 3 salones de venta, ubicados en distintas localidades de la provincia. A su vez, la inauguración de un nuevo centro de distribución le permite a AJ & JA Redolfi SRL seguir desplegando el negocio y contar con mayor capacidad operativa.

Su visión radica en la satisfacción de los clientes, ofreciendo diversidad de productos y precios bajos. La mirada hacia los clientes determina que es importante estar atentos a los cambios de las necesidades de éstos. En la actualidad el consumo de productos naturales y saludables y que su producción provenga de empresas cuyo propósito sea ambiental y social cobra cada vez más fuerza, así como el crecimiento del e-commerce como un canal de venta elegido e integrado a los ya existentes en el sector de comercialización y distribución de productos masivos.

Con estas nuevas perspectivas que impone el ambiente externo, AJ & JA Redolfi S.R.L. muestra falencias en la gestión interna producto de la ausencia de un marco referencial e integral metodológico a partir del cual guiarse, disminuyendo el desarrollo sinérgico de sus actividades, y potenciando la pérdida de rentabilidad. Según Porter (1987) “una empresa ha de estar preparada para ajustar sus prioridades competitivas a las condiciones tan cambiantes de la industria en la etapa de madurez”.

El problema arriba presentado se pretende atenuar y solucionar mediante la aplicación de la planificación estratégica con enfoque al desarrollo de la estrategia de diversificación de

productos, orientado específicamente a los productos saludables y naturales y a la implementación de tecnología avanzada, con el fin de elevar el consumo de clientes actuales y captar nuevos. De esta manera continuar en concordancia con la visión de la empresa la cual expresa “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierta a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad” (Caso AJ & JA Redolfi, 2020).

Dos empresas que adoptaron una estrategia de crecimiento mediante la diversificación, con resultados de expansión y éxito, son las cadenas El Corte Inglés y Supermercados Eroski. Tomando el trabajo de Domínguez Castro(2013).El Corte Inglés comenzó siendo un almacén mayorista de alimentos y productos de primera necesidad y por la aplicación de una estrategia, primero de desarrollo de mercado para luego consolidar una estrategia de diversificación, hoy ofrece a sus clientes un amplio abanico de productos y servicios que van desde artículos de ocio y cultura a mobiliario, moda femenina, masculina e infantil y complementos, electrónica de consumo, juguetería, decoración, alimentación, o joyería.

Sin duda la estrategia de crecimiento más importante llevada a cabo por El Corte Inglés es la de diversificación, pero también la más arriesgada, ya que implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones, etc. Esta estrategia ha ido surgiendo en muchos casos por la explotación de sus propias necesidades y conocimientos (Guerras Martín & Navas López, 2007).

Eroski (2020), comenzó siendo una cooperativa española de distribución con base en la provincia de Navarra. Desde 1981 comenzó a diversificarse abriendo estaciones de servicio, perfumerías, tiendas de deportes, ópticas, inmobiliarias y más. En el presente, tiene presencia en toda España a través de la oferta de varios formatos comerciales y diversos rubros.

Capítulo II. Análisis de situación

En este apartado se realiza un estudio integral de la empresa para conocer cómo se encuentra la misma en la actualidad; analizando el entorno interno y externo en el que se desenvuelve tomando esta perspectiva, se utilizan distintas herramientas, del entorno macro y micro PESTEL, 5 fuerzas de PORTER y del estudio interno de la empresa, FODA (fortalezas y debilidades), cadena de valor y Matriz BCG. Esta información brinda una base para proceder a la aplicación de la planificación estratégica con enfoque a la estrategia de diversificación y de implementación de tecnología, la cual permitirá recuperar la rentabilidad y lograr los objetivos de la organización.

2.1 Macro Entorno

El Análisis de PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que se basa en la descripción global del entorno, (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales). Contar con información multifactorial para el análisis del macro entorno es esencial para evaluar la perspectiva y la orientación de las operaciones de la organización.

2.1.1 Fuerzas Políticas:

Argentina cuenta con un largo historial de inestabilidad política y económica, con alternancias de gobiernos de distintas ideologías.

El nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. (Santander Trade, 2020).

Debido al panorama sorpresivo e inesperado de la pandemia del COVID-19 y a pesar de posturas polarizadas entre los partidos políticos mayoritarios, el gobierno nacional lanzó un paquete de medidas con el objeto de garantizar la producción, el trabajo y el abastecimiento desde la declaración del estado de emergencia sanitaria tales como: fijar precios máximos de productos esenciales, reforzar el seguro de desempleo, incremento del presupuesto a la obra pública y exceptuar del aislamiento preventivo social a las ramas industriales que brindan un

servicio o producto esencial. La industria alimenticia al ser declarada esencial no tuvo un impacto negativo directo como otros sectores en el aislamiento social, preventivo y obligatorio

2.1.2 Fuerzas Económicas:

Algunos parámetros que describen el panorama de los problemas económicos que Argentina enfrenta, desde hace unos años son: la reestructuración de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional, la suba del dólar y el aumento de precios explica la pérdida del poder adquisitivo, además de la inflación acumulada en 2020 es del 15,8%. La caída del PIB de este año de 11,5% a 12,5%, la tasa de desempleo es del 10,4% de julio, un 1,5 % más en relación a marzo de 2020 (Investing.com, 2020).

Es importante destacar que el impacto económico de la pandemia es diferenciado de acuerdo al sector en cuestión, en el caso de toda la cadena de suministros de alimentos y productos de higiene las ventas han crecido a pesar de la caída general del consumo interno.

2.1.3 Fuerzas Sociales:

En lo referente al consumo, una tendencia que se viene gestando y el aislamiento social, preventivo y obligatorio vino a impulsar su crecimiento es el escaso apego y fidelidad a las grandes marcas con un mayor interés en la relación precio-calidad y al valor de la sostenibilidad. Un dato importante es que el 73% de los consumidores están dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo en pos de cuidar el planeta (Nielsen, 2017).

Lo que ha llevado a otras empresas a incorporar en sus portafolios de productos a marcas posicionadas como naturales y saludables.

Otro factor es el tiempo en que las familias se encuentran en sus hogares, con el desencadenante de cambios en el consumo. La consultora Kantar, realizó un informe llamado “ADN 2020 – 10 claves para entender al nuevo-viejo consumidor argentino”. El resultado arroja que en Argentina los consumidores prestarán más atención al origen de los alimentos y bebidas

que consumen (Dossier.net, 2020). Al mismo tiempo se muestran aumentos de obesidad y enfermedades crónicas debido a la disminución de la actividad física y malos hábitos alimenticios. Esta situación lleva a que haya más presión y control de los gobiernos por la regulación de la industria alimenticia y que los consumidores prefieran alimentos más nutritivos y saludables, más atención a los etiquetados.

2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Significa dilucidar lo que está sucediendo en el mundo en la forma de producir y de satisfacer las necesidades de la coyuntura. Como expresa IproUp (IproUp.com, 2020), blog especializado en transformación digital, la necesidad de sentirse acompañado cada vez es más fuerte y de gestionar la nueva manera de vivir desde el aislamiento, lo que ha obligado a las empresas a estar presentes en todos los canales posibles, integrando a las tiendas físicas, el e-commerce, aplicaciones móviles, calls centers y redes sociales, creando nuevos desafíos y cambios en la manera de relacionarse con los clientes para responder a esa necesidad. La omnicanalidad requiere formación en los equipos de trabajo para tal fin y que brinden soluciones para optimizar y agilizar las operaciones y la salida del producto, es decir estar a la altura de la experiencia del cliente. En la Reunión informativa de los países miembros de la Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), afirma:

La relación entre la ciencia, la tecnología y el sistema productivo nacional va a ser fundamental. Sobre todo porque va a haber cambios muy significativos en el comercio internacional y las cadenas de suministros en sectores claves se verán cortadas o debilitadas y, por lo tanto, será necesario desarrollar a nivel local y regional una nueva forma de producir bienes y servicios más localmente. (Bárcena, 2020).

Sobre lo dicho, es importante agregar la promulgación de la Ley de Teletrabajo, para dar un marco legal a la actividad “home office”, reforzando los derechos ya establecidos de los trabajadores y crear nuevos desde que esta modalidad de trabajo llegó para quedarse.

2.1.5 Fuerzas Ecológicas:

A finales del 2019, el Gobierno nacional comunicó la voluntad de ingresar a un Nuevo Acuerdo Verde, una de sus premisas principales es la necesidad de descentralizar y localizar los sistemas productivos, en especial el alimentario y energético. Un “sistema alimentario sostenible es un sistema alimentario que garantiza la seguridad alimentaria y la nutrición para todas las personas de tal forma que no se pongan en riesgo las bases económicas, sociales y ambientales” (HLPE, 2019). Dichas modificaciones en los sistemas alimentarios están generando nuevas preocupaciones y desafíos, se propone: “diseño de políticas de producción de alimentos saludables que disminuyan los precios, vinculación del sector público y privado para el acceso a alimentos saludables especialmente para las poblaciones más vulnerables” (FAO, 2019).

El reporte de sustentabilidad de Mercado Libre, (2019) “declara que 67% de los encuestados prefiere productos y servicios que hagan algo positivo por el medio ambiente”. Lo anterior es una afirmación a la tendencia que las empresas que logren adaptar y posicionar sus productos como saludables y sostenibles, antes que sus competidores, podrían apelar a un número creciente de consumidores y ganar participación en el mercado.

2.1.6 Fuerzas Legales:

El Gobierno nacional instrumentó mediante una serie de decretos de necesidad y Urgencia, acciones en respuestas a los cambios por el COVID-19 tales como la fijación de precios máximos de venta al consumidor de bienes de consumo general a los valores vigentes al día 6 de marzo de 2020, un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, que implementa beneficios y apoyos económicos consistentes en postergación o reducción de aportes patronales, prohibición de despidos, salarios complementarios pagados por el Estado Nacional para los trabajadores y trabajadoras del sector privado. Además el 14 de agosto de 2020 se aprobó la ley 27555 de Teletrabajo

2.2 Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta que permite medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector.

2.2.1 Ingreso de competidores potenciales

Las barreras de ingreso al comercio mayorista y de distribución son altas por el capital de inversión que se requiere, en bienes de uso, infraestructura, logística, know how. Sin embargo, el e-commerce es una tendencia mundial que va en aumento y no deja afuera ningún rubro. “Mercado libre, gigante del e-commerce en Latinoamérica prepara la llegada a Argentina de Super Mercado Libre, nueva sección de alimentos, productos de higiene personal y limpieza del hogar que ya lanzó con éxito en México”(D'Agostino, 2020).

2.2.2 Productos sustitutos:

Se entiende por productos o servicios que satisfacen la misma necesidad y son diferentes. Con relación a la tendencia de consumo de productos saludables y en armonía con el medio ambiente son una amenaza real para la comercialización y distribución de alimentos industriales masivos.

En distribución, los sustitutos pueden llegar de la mano de los servicios añadidos, es el caso de empresas que ofrecen el canal de venta on-line, como un valor agregado o canal principal. Un ejemplo en la provincia de Córdoba, es la plataforma MercadoXL.com, que conecta al productor con el comprador, encargándose de la logística, la cobranza, la financiación, el marketing y la comunicación. Cuentan con una oferta de un 10% a un 20% de descuento en el precio con respecto a otros mayoristas o distribuidores.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes:

En épocas de contracción económica, como la actual, los clientes son muy sensibles a la variación de precios, por consiguiente pueden cambiar de proveedor fácilmente; lo que resulta en un poder de negociación cada vez más alto.

Como indica Nielsen (2017), en el informe acerca del canal mayorista: Se ve a compradores mucho más informados, buscan precios bajos y una experiencia más conveniente que requiere de un enfoque claro sobre las expectativas de los consumidores a medida que estas evolucionan, y un enfoque ágil y flexible que les siga el ritmo.

Este poder de negociación tiende a disminuir cuando son clientes de productos que el distribuidor mayorista comercializa en exclusiva o no hay sustitutos de los mismos en el mercado.

2.2.4 Poder de negociación de los Proveedores:

El tamaño del proveedor con respecto al mayorista o distribuidor tiene incidencia en esta fuerza en el mayor o menor poder de negociación de los primeros. Cuando los proveedores son marcas líderes en el mercado, el nivel de exigencia y decisión es alto por el nivel de compra, o condiciones para acceder a descuentos, por lo tanto, pueden inferir una mayor amenaza al no poder sustituirlos con rapidez o que representen grandes volúmenes de venta. El poder de negociación aumenta si se tiene la distribución exclusiva del producto que el proveedor ofrece.

Sucede lo inverso si los proveedores son marcas en expansión o nacientes, en este sentido el poder de negociación es bajo con respecto al mayorista. La misma situación se presenta cuando los proveedores ofrecen sus productos a grandes cadenas de supermercados, que llegan a un nivel elevado de clientes o funcionan como monopolios, en ese caso el poder del proveedor es bajo.

2.2.5 Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria:

El sector mayorista de productos masivos es uno de los más competitivos del mercado, por el tamaño de facturación y márgenes de operación. Por lo que la competencia se basa en el precio, la promoción y el descuento.

Al disminuir las barreras de entrada debido al crecimiento del e-commerce (tendencia que la pandemia aceleró), la rivalidad es mayor ya que en la misma zona de cobertura, hay que sumar al competidor que ofrece los mismos bienes pero a través de un servicio sustituto.

2.3 Ciclo de vida

En base al análisis del ciclo de vida de la empresa mayorista, se puede observar que se encuentra en una fase de madurez, ya transitó la etapa de expansión, tiene un desarrollo sostenido y ha ganado cuota de mercado en un sector donde la competencia por el precio es alta y los clientes muy sensibles a esos cambios, ha sabido captar nuevas zona de cobertura; en consecuencia los puntos de ventas fueron aumentando con el correr de los años y ya cuenta con una trayectoria construida en el mercado. Y ahora se encuentra en la etapa de madurez, buscando mayor rentabilidad. Aquí es necesario el desarrollo metodológico para analizar cuidadosamente los avances y la toma de decisión para asegurar los procesos. La atención del público es primordial para la consolidación de la imagen. Se deberá trabajar con la tecnología para crear valor en los clientes, fidelizarlos y captar nuevos.

2.4 Análisis interno

La declaración de la *visión* se centra en aumentar la solvencia y rentabilidad de la empresa por medio de la diversificación de la cartera de proveedores y la calidad en el servicio a sus clientes. Además su principal objetivo es llegar a ser líderes del mercado poniendo foco en las oportunidades de negocio.

La *misión*, en concordancia con la visión, está orientada en satisfacer las necesidades de sus clientes y ofrecer un servicio de distribución de calidad y una gran variedad de productos apoyándose en la experiencia por la trayectoria transitada hasta el momento.

En la evaluación de estos conceptos se observa que AJ & AJ Redolfi, lleva varios años sufriendo una caída de rentabilidad, por ende actualmente no estaría cumpliendo sus objetivos económicos por la ausencia de una planificación global que organice sus procesos internos. Como muestra la tabla debajo, año a año la facturación fue en aumento pero la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) se comportó de manera descendente hasta caer la mitad de su valor.

Ilustración 1-Facturación y TIR anual

Año	Facturación (\$)	TIR
2002	 38000000	 5%
2003	 42000000	
2004	 44500000	
2005	 48300000	
2006	 53000000	 2,50%

Fuente de Elaboración Propia

2.5 Cadena de valor

2.5.1 Acciones primarias

Logística: el nuevo centro de distribución de la empresa permite una mayor capacidad de almacenaje, mejor distribución de sus productos y mayor eficiencia en la entrega. Pero no cuenta con un sistema de control de mercadería acorde en eficiencia al volumen con la que la empresa actualmente maneja, que trae aparejado poca funcionalidad en los procesos de compra.

Marketing: se observa que la compañía puede diferenciar a grandes rasgos quiénes son sus clientes actuales (supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías) sin embargo no cuenta

con un sistema detallado para clasificarlos y estudiar su comportamiento de consumo, detección de preferencias, experiencia de compra sino más bien son los clientes los que llegan a conocer a la empresa por una búsqueda en Google o una Fan page que AJ & JA Redolfi tiene en Facebook. No existen actividades organizadas de publicidad y comunicación y la inversión para promoción y responsabilidad social son de cobertura local, en James Craik, mediante el patrocinio de eventos y equipos deportivos de la ciudad.

Ventas: las sucursales de distribución están ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba, (que tiene la particularidad de distribuir y vender productos Kodak). Uno de los canales de venta son salones en las ciudades donde están las distribuidoras, excepto en Córdoba. Otro canal es la visita de preventistas a clientes ofreciendo la cartera de productos para luego entregar a domicilio, servicio muy valorado por los clientes que no cuentan con movilidad para trasladar la mercadería. La expansión de locales aumentó la zona de cobertura hacia toda la provincia de Córdoba, Sur de Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Atención al usuario (o etapa postventa): AJ & JA busca diferenciarse de la competencia en ofrecer un servicio de calidad a través de la entrega a domicilio, asesoramiento a un nuevo cliente sobre los productos y precios competitivos como consecuencia de las compras en volumen y ha indagado sobre la eficiencia de la atención al público pero como una actividad aislada y no como parte de un plan de mejora del servicio. Actualmente la mayoría de su competencia hace entregas a domicilio y ha comenzado a integrar la venta on-line, como en el caso de Luconi Hnos.

2.5.2 Acciones secundarias

Infraestructura: la empresa a lo largo de su trayectoria ha podido construir una estructura financiera confiable, casi la totalidad de sus ventas son al contado, por lo que posee baja deuda a corto y largo plazo, lo que ha permitido sostenibilidad e invertir en nuevos proyectos. Es una empresa confiable en el sector y socialmente responsable.

Recursos Humanos: el personal de la empresa en su mayoría es de la zona lo que impacta positivamente en una baja rotación, alta fidelidad y muy buen clima laboral. A su vez no existe un área encargada de la gestión de recursos humanos, repercutiendo en la ausencia de procedimientos de reclutamiento, programas de inducción y capacitación. La promoción interna se otorga en base a la antigüedad lo que genera inconvenientes operativos.

Tecnología: los sistemas de información y comunicación que soportan las actividades principales y de apoyo no están a la altura del tamaño del negocio: el control de recepción de mercadería es manual, los sistemas de compras son poco exactos, el quiebre de stock es de \$55000 (Caso AJ & JA Redolfi, 2020) mensuales en órdenes de pedido generadas pero no entregadas por falta de stock, dificultan la trazabilidad y el seguimiento de procesos y gestión de stock, cuyo resultado es un servicio al cliente (interno y externo) menos competitivo y menos capacidades adaptativas imprescindibles para desenvolverse en entornos digitales.

Compras: la mayoría de sus proveedores son marcas líderes en el mercado y la empresa cuenta con la distribución y comercialización exclusiva de algunas de ellas con el fin de ofrecer al público la mayor variedad de productos y marcas. Dado que AJ & JA Redolfi pertenece al canal intermedio de la cadena de suministros de productos masivos, posee alta dependencia hacia sus proveedores. El hecho de contar con una relación sólida con ellos es una ventaja competitiva; aunque la selección de los proveedores no está alineada y determinada en base a un conocimiento de las necesidades de los clientes.

Para concluir es necesario observar la eficiencia de los procesos de logística interna, sobre todo si la empresa busca aumentar su volumen de ventas. Mejorar la actividad de marketing en un conocimiento más amplio y profundo del cliente, como base para planificar las compras. También es importante organizar las actividades inherentes a los recursos humanos ya que son ellos los que transmiten valor con su desempeño en cada función. Todo lo expresado se debe optimizar para aprovechar las oportunidades del entorno e impulsar la ventaja competitiva sostenida en la relación con los proveedores, precios competitivos y servicio diferenciado

2.6 Análisis FODA (ver gráfico en Anexo 1)

Fortalezas

Precios muy competitivos: la empresa ha alcanzado economías de escala que le permite comprar grandes volúmenes a menor costo y ofrecer precios muy competitivos en comparación a otros mayoristas.

Trayectoria e imagen comercial positiva: ha logrado consolidarse en el mercado manteniendo un vínculo positivo y sostenible en el tiempo con todos los actores del contexto (proveedores, empleados, clientes, comunidad, autoridades)

Exclusividad de marcas: es una ventaja competitiva en la diferenciación de la oferta de marcas de productos que sólo AJ & JA Redolfi comercializa.

Presencia estratégica: la empresa se fue expandiendo en puntos clave permitiéndole aumentar la cartera de clientes por toda la provincia de Córdoba y algunas provincias limítrofes.

Bajo nivel de endeudamiento: ha sabido construir una estructura financiera confiable que le otorga sostenibilidad, crecimiento y planificar nuevas inversiones

Cartera de proveedores y productos diversificados: la oferta surtida de marcas y productos es una ventaja competitiva importante para continuar captando nuevos clientes y aumentar la demanda de los clientes actuales.

Aumento de infraestructura edilicia: la empresa cuenta con más capacidad física para aumentar las ventas y ordenar los procesos internos.

Oportunidades:

Aumento del consumo de productos saludables: “hay proyecciones que afirman que este comportamiento se profundizará post pandemia. Será clave para las marcas adaptarse a estas demandas con opciones más naturales y saludables, acompañando esta nueva manera de elegir alimentos y de cuidado más integral” (Hellbusch, 2020). Las necesidades de los consumidores son cada vez más variadas y menos lineales y AJ & JA Redolfi cuenta con experiencia para responder con una cartera de productos variada y aumentar la diversificación de la oferta de productos sustitutos

Sector exceptuado del aislamiento social y preventivo obligatorio: la empresa al continuar funcionando tiene la posibilidad de una adaptación a la nueva normalidad sin una baja en las ventas repensando su cadena de valor para potenciar la ventaja competitiva a este cambio de contexto.

Aumento de integración del comercio físico con el digital: la pandemia incrementó el crecimiento del e-commerce a los canales convencionales como forma de mantener y captar nuevos clientes lo cual significa una oportunidad para aumentar la rentabilidad y diferenciarse de la competencia.

Debilidades

Disminución progresiva de la rentabilidad: producto de la ausencia de planificación estratégica que ordene su accionar hacia la visión y misión de la empresa, el motivo del presente reporte.

Sistemas administrativos y tecnológicos desactualizados: genera baja productividad y desorden en áreas claves de la cadena de valor como es la logística interna, las compras y el marketing. Para organizar el crecimiento de la empresa debe existir una estructura tecnológica que potencie el funcionamiento sinérgico.

Ausencia de un área de recursos humanos y organigrama desactualizado: es necesaria la estructuración de las funciones de recursos humanos (gestión administrativa de personal, análisis de puestos, reclutamiento, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales, evaluación del desempeño, beneficios sociales y planificación de la plantilla) con el fin de alinear el desempeño del capital humano a la estrategia empresarial

Escaso conocimiento del cliente: es esencial conocer en profundidad al cliente actual y la forma de captar nuevos con el fin de orientar los planes de abastecimiento a las expectativas de los clientes.

Amenazas

Productos sustitutos: en forma paulatina el perfil del consumo se inclina a optar por productos más sanos, naturales o debido a alguna restricción alimentaria se sustituyen los productos convencionales por otros más específicos (veganismo, sin gluten, aptos diabéticos)

Mercado muy competitivo es necesario actualizar el portafolio de productos y servicios para responder a las nuevas necesidades de los clientes de lo contrario otras empresas se quedarán con esa cuota de mercado. Además ante la pandemia muchos de sus competidores han incorporado el servicio de entrega a domicilio por ende se desdibuja la diferencia con otros rivales

Continuación de la suba general de precios: el contexto de estanflación, es decir reducción del consumo con inflación, potencia la pérdida de rentabilidad.

2.6 Matriz BCG (ver gráfico en anexo 2)

Estrella: son las unidades de negocio que tienen una alta participación y alta tasa de crecimiento del mercado, en este cuadrante se seleccionó a la comercialización exclusiva en el interior de la provincia de Córdoba de marcas como Molinos Río de la Plata y Cepas ya que implica un crecimiento esperado de ventas.

Interrogantes: son de baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento o mercado creciendo de manera rápida. Los negocios alternativos de lotes para la venta, el subalquiler de lotes para explotación agrícola y el alquiler de las antiguas oficinas cumplen las características de este cuadrante; de acuerdo a la decisión que se tome del destino de los mismos será el crecimiento que aporten a la empresa.

Vaca: son unidades de negocio de alta participación y bajo crecimiento, como se indicó en el ciclo de crecimiento del negocio, la comercialización y distribución de productos masivos (alimentos, bebidas, cigarrillos y productos de limpieza) se encuentra en etapa de madurez y el requerimiento para mantener la participación en el mercado cada vez es menor.

Perro: la distribución exclusiva Kodak, debido al avance tecnológico sus productos ya no son demandados lo cual posee una escasa participación y decrecimiento, por ende se debe retirar la inversión para utilizarla en negocios más rentables.

Capítulo III. Marco Teórico

Para una comprensión de las teorías y conceptos que son relevantes para este reporte de caso a continuación se desarrollan las principales definiciones que serán una guía de análisis y aplicación de la presente propuesta. En primer lugar, es esencial entender el concepto de planificación estratégica, desde la explicación de varios autores, como marco de referencia para observar el qué, cómo, cuándo y para qué del análisis y diagnóstico en AJ & JA Redolfi.

Posteriormente una descripción de la estrategia a implementar, como nexo para transitar desde la situación actual y al escenario deseado, ya que es el enfoque seleccionado para aumentar la rentabilidad de la empresa.

3.1 Planeación Estratégica

El proceso de Planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia, como un ejemplo que debe ser aprendido o seguido (Chiavenato, 2016.)

Bracker(1980) presenta una definición de Planeación Estratégica la cual señala que la estrategia es el análisis de los ambientes internos y externos de la compañía para maximizar la utilización de los recursos en relación con los objetivos. La mayor importancia de la Planeación Estratégica es que le da a la organización una estructura para desarrollar habilidades que le permitan anticipar y hacer frente a los cambios. Desde otra mirada para Koontz & Weihrich (1994) la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) a través de la planeación es posible determinar el lugar en el que se encuentra una empresa y aquel hacia dónde quiere ir. De manera análoga, los autores consideran que la estrategia además de definir el propósito fundamental de una

organización y sus objetivos a largo plazo, supone definir los cursos de acción y la asignación de recursos para poder llevar a cabo los planes propuestos.

Para Evoli (2001) la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Por otra parte Fernández (1994) establece que la planeación es el proceso de planificación, le permite a la organización estar en la capacidad de influenciar a su medio ambiente en lugar de reaccionar ante el mismo, ejerciendo de alguna manera un control sobre su destino. Una buena planificación estratégica puede brindar varios beneficios.

En adición, la estrategia en entornos inciertos, es un proceso, que tiene como propósito la generación de ideas anticipatorias vinculadas al desarrollo de potenciales acciones dirigidas a conseguir objetivos de acuerdo a posibilidades, recursos y restricciones, con lo que se cuenta (Freedman citado en Terlato, 2019). En concordancia con lo antes dicho Heller y Darling (2011), “desde una mirada sistémica definen la estrategia como la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro”.

3.2 Estrategia de diversificación

La diversificación es la entrada de la empresa en un sector distinto de aquél en el que ésta actúa habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) “definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios”. La diversificación según Ansoff (1998) “implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales”. Para Porter (1987) “una base fecunda de diversificación será la conexión que nos permita franquear las barreras contra la entrada, compartiendo funciones y recurriendo a nuestras relaciones con los canales de distribución”.

Por su parte, Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en

su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección. La diversificación relacionada es una oportunidad de convertir el “ajuste estratégico” (grado de relación o unidad entre negocios que participan en sectores industriales diferentes que eventualmente pudieran generar ventajas competitivas) de las relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva. Mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común; es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva (Thompson & Strickland, 2001). En el caso de la diversificación relacionada o concéntrica, siguiendo a Wheelen, Hunger y Oliva (2007), “ésta es útil cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo”.

3.3 Beneficios de la estrategia seleccionada

Una estrategia como acto formal y mecanicista presenta limitaciones en estos contextos, lo cual el autor de este reporte se alinea con el concepto de planificación estratégica de Koontz & Weihrich (1994), el mira a la empresa como sistémica que interactúa con el ambiente, estudia sus posibilidades, planifica y acciona en el futuro tomando decisiones en el presente, adaptándose a los cambios. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. Las prácticas innovadoras en las organizaciones conducen a generar ventajas competitivas sostenibles. Como estrategia de desarrollo empresarial, la innovación no sólo está orientada a la generación de nuevos productos y procesos, sino también, a la adaptación y mejora de tecnologías y a la adopción de cambios en la cultura empresarial, en fin, a la introducción permanente de cambios que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas (Hernández, Cardona & Del Río, 2017).

Capítulo IV. Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Luego de realizar un análisis interno y externo de la empresa AJ & JA Redolfi, se presenta el siguiente diagnóstico. Teniendo en cuenta la herramienta FODA se determinó que la principal barrera de crecimiento de la rentabilidad de la empresa, en su etapa de madurez, es la ausencia de una Planificación estratégica integral que ordene y enfoque los aportes de cada eslabón de la cadena de valor hacia los objetivos estratégicos.

Justificación del problema

Desde la información relevada con el FODA podemos observar que la historia de la empresa afirma que AJ & JA Redolfi posee las aptitudes para continuar expandiéndose, las cuales se traducen en su fortaleza, tales como: precios competitivos por su economía de escala y una trayectoria de confianza y honestidad que se traducen un vínculo positivo fuerte con sus proveedores, buen clima laboral y buena imagen de sus clientes y comunidad. En términos generales, la empresa presenta una posición de liderazgo en el sector mayorista del interior de la provincia de Córdoba. Por otro lado y afianzando este punto de fortaleza, las oportunidades que el entorno externo le presenta en lo que se refiere al nivel de demanda incrementado año a año, incluido el 2020, que en comparación a otras actividades económicas la pandemia golpeó fuertemente; una alta diversificación del mercado con la llegada de un giro en el consumo hacia una vida saludable y nuevas formas tecnológicas de cubrir sus necesidades con solo hacer clic en un botón, produciendo el desarrollo de una integración de los distintos canales de venta (omnicanalidad).

Este escenario que sigue brindando oportunidades para ampliar la cuota de mercado, entra en conflicto con debilidades en cuanto a cuestiones tecnológicas y de estructura organizativa de la empresa, las cuales no se encuentran a la altura para continuar ampliando la capacidad operativa. Desde la perspectiva del mercado existe la amenaza de un estancamiento o decaimiento de las ventas por cambios en los hábitos a una vida más sana que la empresa no pueda satisfacer con el portafolio de productos actuales o que no pueda adaptarlo a la demanda rápidamente, por la ausencia de un conocimiento profundo de sus clientes. Se presenta también el desafío de la integración del e-commerce a los canales convencionales de venta, que modifican la experiencia de compra y aumentan los estándares para lograr una ventaja

competitiva de servicio diferenciado y la alta competitividad que caracteriza al sector. Si se busca una relación directa entre crecimiento y rentabilidad es necesario lograr un funcionamiento coordinado y adecuado a los cambios del entorno.

Conclusión diagnóstica

Por lo anteriormente dicho frente al problema principal de la ausencia de una planificación estratégica a largo plazo, se concluye en la relevancia de la relación directa entre rentabilidad y Planificación Estratégica que maximice el uso de los recursos para sostener el crecimiento y remediar el estancamiento de los beneficios. Ya que hasta la actualidad se estuvo actuando de manera desmembrada y sin la tecnología necesaria.

La empresa debe buscar la optimización del uso de sus recursos de operación y administración y la planificación estratégica ofrece la posibilidad de pensar a la organización de manera sistemática e integral, para mejorar el desempeño a partir de las decisiones actuales.

Teniendo en consideración el perfil competitivo y concentrado del sector, las acciones de servicio deben enfocarse en mantener al cliente en el centro de la estrategia y en todos los canales que puedan generar impacto en su experiencia con la organización. Debe preocuparse por desarrollar un canal de comercialización online con la tecnología más acorde al tamaño de operación, que le permita llegar a clientes potenciales además de aumentar el nivel de compra de los actuales.

Se suma también la necesidad de contar con una oferta de productos cuya característica sea la disponibilidad, la resolución y la cobertura de las necesidades cambiantes como forma de mantener la permanencia y captar nuevos clientes.

Una mirada estratégica permite planificar a largo plazo su estructura organizativa, la tecnología y los recursos.

Se propone a nivel empresarial continuar con la estrategia actual de diversificación relacionada hacia la incorporación de productos naturales y saludables; para utilizar las nuevas actividades, los recursos y habilidades desarrolladas con éxito en la actividad principal e implementar tecnología conjuntamente, una estrategia de desarrollo de mercado para la incorporación del canal de venta online con lo que se busca ampliar el servicio al cliente aprovechando las estructuras comerciales y de distribución ya existentes.

Capítulo V. Propuesta

5.1 Plan de Implementación

5.1.1 Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 1,5% más respecto al año 2018, implementando la herramienta de Planificación Estratégica con enfoque a una estrategia de diversificación y desarrollo de tecnología en el período diciembre 2020 -2023.

Justificación

Se ha observado que desde el inicio de la pandemia los canales online han crecido a tasas que van desde el 30% para el sector mayorista y de distribuidores y que los cambios de hábitos de consumidores a productos saludables se incrementó a tasas del 73%; con estos datos se busca la viabilidad del objetivo de incremento de la rentabilidad del 1,5%. El profundizar la estrategia de diversificación relacionada y la aplicación de nueva tecnología a las áreas más críticas de la empresa, con el aumento de variedad de productos ofrecidos, cubriendo la demanda de potenciales consumidores que por cambios en hábitos o prescripción médica deben sustituir la alimentación convencional por una más saludable o con características especiales de alimentos saludables; impulsando a su vez la acción con la implementación de tecnología con visión a la apertura de nuevos canales de venta en tiempo real disponibles para todo el espectro de clientes que posee la empresa, acompañado esto con el mejor uso de los recursos y reducción de costos.

5.2 Objetivos Específicos

1-Aumentar las ventas totales un 35% respecto del año 2018 con la incorporación al portafolio de productos naturales y saludables para fines del 2023.

2-Desarrollar el canal online de ventas buscando el incremento de ventas en un 10% anual en base al período 2018 en el período comprendido entre los años 2021-2023.

3-Optimizar los costos operativos en un 10% para fines del 2023 en la mejora de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

4-Aumentar la calidad y cantidad de datos del cliente con el objetivo de fidelizar los clientes actuales y captar nuevos en un 30% para el 2023.

Justificación de los objetivos específicos

Con respecto al primer objetivo, según el análisis interno del estado de resultados del año 2018, los productos de almacén representan un 59% del total de las ventas netas y en concordancia del análisis de situación, un estudio de la consultora Kantar, indica que desde el comienzo del ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio), el 54% de los argentinos opta por alimentarse de manera más saludable, (Infobae, 2020), lo que representaría un 33% de las ventas totales de la empresa del año 2018.

ESTADO DE RESULTADOS	Porcentaje por rubro	
	al 31/12/2018	
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	59,16%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	40,84
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	100%

Con relación al segundo objetivo y de acuerdo a informes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) las ventas online han tenido un crecimiento del 30%, lo que se esperaba que sucediera en dos años (CACE, 2020). En referencia a la última Jornada de Proveedores y Mayoristas del Foro CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores Autoservicios y Mayoristas) se prevé que para el 2022 el 15% de las ventas del sector sean a través del e-commerce (CADAM, 2020).

Por otro lado con respecto al tercer objetivo, la eficacia en costos se logra a través del ahorro principal en recursos físicos y en la mejor capacitación del capital humano para tal fin. Además, las demoras en los procesos de logística afecta negativamente a los ciclos de caja o períodos de explotación financiera de la empresa. De acuerdo a la información expuesta para la confección del presente reporte de caso, la gerencia expresa el aumento de gastos por: quiebres de stock altos, mercadería de baja por vencimiento, por rotura o por devolución (Caso AJ & JA Redolfi, 2020). En relación al tema, la plataforma Evaluando software (Evaluando Software, 2020), en un estudio por conocer las razones que llevan a 278 empresas de distintos tamaños de Latinoamérica a la necesidad de un software de gestión, muestra que 9 de cada 10 empresas lo hacen por razones de gestión empresarial, como integrar procesos e información, brindar mayores servicios a los clientes, contar con reportes simples para tomar decisiones o porque la empresa creció y no puede manejar la estructura actual.

Por último, el cuarto objetivo, con referencia a la cantidad y calidad de datos del cliente está definido en base a la etapa inicial de disponibilidad y organización de información que posee la empresa en relación al tema. Teniendo en cuenta que ésta es mínima, se pretende hacer foco no sólo en la obtención de datos sino al análisis y utilización para la toma de decisiones y la posibilidad de establecer métricas que midan el vínculo entre el conocimiento profundo del cliente y el aumento de rentabilidad

El desarrollo de los distintos objetivos específicos mediante planes de acción adecuados permitirán el logro del incremento de la rentabilidad en un 1,5% sumado al ya establecido del año 2018 del 1,94%; logrando una rentabilidad total para fines del 2023 del 4%.

5.3 Alcance

Alcance temporal: la implementación de la presente propuesta tendrá un horizonte temporal de 3 años, comenzando a partir de diciembre del 2020.

Alcance geográfico: se pretende abarcar el centro de distribución principal y las sucursales de distribución y salones de ventas ubicados en: Córdoba, Rio Tercero, Rio Cuarto y San Francisco, en una primera etapa para luego expandirse a otras provincias.

Alcance de contenido: se presentará distintos planes de acción enfocados al cumplimiento de continuar la estrategia de diversificación hacia productos saludables y naturales y a su vez implementar una estrategia de desarrollo tecnológico.

5.4 Plan de Acción

5.4.1. Plan de Acción 1: Alimento naturales y saludables a la vanguardia

Objetivos Específicos N°1

La incorporación de productos naturales y saludables al portafolio de alimentos de la empresa propone apertura a una nueva diversificación, por lo cual se deberá tener en cuenta cada una de las áreas que se verán involucradas, trabajar con ellas y coordinar actividades que permitan integrar a la empresa de manera sistémica.

Como primer paso se realizará una reunión con el gerente general, gerente de administración y finanzas y el jefe de depósito y logística para explicar el proceso que se va a seguir para la implementación. Cada uno de ellos es un eslabón importante en el desarrollo

porque sus áreas se verán afectadas con la nueva inclusión de productos. En esta etapa la comunicación y el trabajo en equipo permite que se reduzca la incertidumbre de los involucrados y una mayor cooperación para el logro del objetivo.

Como paso siguiente, se realizará la negociación y alianza con algunos proveedores de productos saludables, se estipula que dicho proceso llevará 2 meses de negociación y concreción de compra. En este mismo momento se reorganizará el depósito central de la empresa para destinar un área de la misma a estos nuevos productos.

Una vez seleccionado los proveedores, se procederá a la determinación del precio de venta junto con el área de formación de precio y marketing (área que se desarrolla en el plan de acción 2). La capacitación de vendedores de mostrador, preventistas y vendedores online (incorporados en el plan de acción 2) para la mejor comercialización de los mismos y que impacte las ventas de la manera estimada. Esto último también permitirá ahorrar costos operativos ya que se busca mejorar las técnicas de ventas traducido en una mayor eficiencia productiva por vendedor.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Reunión con los propietarios, el gerente general, administración y finanzas, jefe de logística	01/12/2020	03/12/2020	Profesional	Gerencia		Honorarios	\$ 9300	Anexo C
Búsqueda, selección y contratación de proveedores de artículos naturales y saludables.	01/12/2020	31/01/2021	Gerente administración y finanzas	Administración Compras	Sueldo		\$ 207818	Anexo C
Reorganización del depósito	04/01/2021	31/01/2021	Jefe de logística	Depósito	Sueldo		\$ 36400	Anexo C
Instalaciones – Raks. 3	15/12/2020	31/12/2020	Compras	Compras			\$ 115.500	Anexo C
Primera compra de Productos Saludables	01/02/2021	15/02/2021	Encargado de compras	Administración	Compra		\$6101800	Anexo C
Determinación de precio de ventas de productos saludables	01/02/2021	15/02/2021	Formación de precios	Administración	Sueldo		\$ 18315	Anexo C
Personal de carga de datos al sistema	01/02/2021	28/02/2021	Encargado de compras	Compras	Sueldo		\$ 32698	Anexo C
Capacitación de vendedores de productos saludables	15/02/2021	15/03/2021		Comercialización		Proveedor		

Mediante el cuadro de actividades presentado anteriormente se busca aumentar las ventas ofreciendo los nuevos productos a los actuales clientes y captar nuevos a través de todos los canales de venta, incorporando la visita a dietéticas o locales de venta de productos saludables al por menor y a través de la venta online y se determinará mediante estudio de marketing (área que se desarrolla en el plan de acción 2), la mejor manera de presentar los productos on line, en góndola de los autoservicios y distribuidoras.

5.4.2. Plan de Acción 2: Comunicación y venta digital – Objetivos Específicos N°2 y 4

Si bien la empresa cuenta con página web, tiene abierto el canal de Facebook e Instagram, el desarrollo es rudimentario y poco atractivo. En la actualidad los canales online han crecido a gran escala, aunque el sector mayorista se ha visto rezagado en este proceso, es por ello que ser uno de los precursores en el tema podrá colocar a la empresa en una posición mejor dentro del sector. Por ello este plan de acción se centra en la inclusión del área de Marketing dentro de la empresa la cual dependerá del gerente general.

Contratación de un gerente de marketing, el cual será responsable de proporcionar dirección, orientación y liderazgo a todo el departamento de marketing y establecerá relación con el departamento de ventas y compras. Entre las funciones que debe realizar tiene la comercialización y promoción de un producto particular o grupo de productos de su empresa, supervisión del departamento de marketing, evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing, planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing, comunicación del plan de marketing, investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa, investigación de la competencia, entre otros.

Actualización de comunicación tecnológica, comenzando con la contratación de un Community Manager, dependiendo del gerente de marketing quien será el profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes.

Como aporte a generar más ventas se creará el canal online e-commerce, el cual permitirá una llegada más rápida a los clientes, 24 horas disponibles para hacer su pedido, buscando el incremento de ventas electrónicas. Con lo cual se seleccionará la empresa que implantará el sistema dentro de lo ya establecido y al ingeniero en sistemas para que conecte con los sistemas

de la empresa. Se destinará una persona encargada de carga de datos de la mercadería y de mantener actualizado el mismo. A su vez se destinan 4 vendedores para el área online.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección, contratación gerente de Marketing	10/01/2021	30/01/2021	Gerente General		Sueldo		\$ 3740724	Anexo C
Búsqueda, selección y contratación de un community manager para manejo de redes sociales	01/03/2021	31/12/2023	Gerente Marketing	Comercialización	Sueldo		\$2.702.694,00	Anexo D
E-commerce	01/03/2021	30/03/2021	Gerente Marketing	Comercialización Ventas Compras		Programa	\$27000	
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma	01/07/2021	31/12/2022		Asesoría Externa	_		\$ 336600	Anexo D
Vendedores online	01/06/2021	31/12/2023		Administración	Sueldo		\$ 3666900	Anexo D
Ingeniero en sistemas	01/03/2021	30/05/2021	Gerente marketing		Honorarios		\$ 250131	Anexo D
Data enter	1/04/2021	31/12/2023	Gerente marketing	Ventas / Compras / Marketing	Sueldo		\$1269840	
Medición de utilización de este nuevo canal.	01/07/2021	31/12/2023	Gerente Marketing	Comercialización				Anexo D
Encuesta de satisfacción y preferencia de clientes	01/08/2021	31/12/2023	Gerente Marketing	Comercialización				Anexo D

Implementar el área de marketing en estas instancia es de gran valor ya que en este entorno turbulento y de grandes cambios la tecnología ha sido el principal punto a desarrollar, la incipiente forma en que lo lleva la empresa puede provocar pérdidas de posicionamiento de mercado, clientes, por lo tanto ventas y disminuir la rentabilidad, el accionar con este plan permite tener una evolución más ordenada y con proyección a futuro integrando áreas y fomentando el trabajo en equipo, por ello es de destacar lo importante de la comunicación entre áreas y con todo el personal de la empresa.

5.4.3. Plan de Acción 3: Desarrollo tecnológico de la empresa-Implementación de software ERP (Enterprise Resources Planning-Planificador de Recursos Empresariales)

Objetivos Específicos N°3 y 4

En complemento para apoyar la estrategia de diversificación de producto y desarrollo del canal de venta online, se propone optimizar los diferentes procesos internos que componen la cadena de suministro a través de la implementación de un software que permita lograr una mayor productividad y sinergia en la gestión de la empresa y contribuir a la rentabilidad desde la

disminución de costos. También se busca un sistema que sea escalable para dar cobertura a la expansión organizacional. Es por ello que se propone una estrategia de desarrollo tecnológico, con la incorporación de un software integrado que logre estandarizar los sistemas de información y afinar los costos perfeccionando la gestión de:

- Ingreso de mercaderías: permite automatizar y estandarizar los procesos operativos, por ende aumenta la productividad en las actividades que actualmente se realizan en forma manual y desorganizada en relación al tiempo y la probabilidad de errores.

- Inventarios: a través de la optimización de existencias, ya que el exceso o defecto de inventario es un costo importante. El sistema predice la demanda y calcula la cantidad óptima para cubrir las ventas. Otra ventaja es la gestión de existencias en diferentes depósitos porque permite la transferencia de información entre el centro distribución principal y las sucursales sobre los movimientos y las existencias.

- Mejora en el proceso de compra: mediante la sincronización de las actividades de compras con las de ventas y la disponibilidad de información de ventas para futuras compras, sin necesidad de estimaciones manuales.

- Proveedores: planificación de la demanda, transporte y suministro

- Clientes: el proceso de venta se puede personalizar con relación a cada cliente.

Por otra parte funciona, de manera integrada al canal de venta online como el propuesto en el plan de acción 2, lo que se traduce que toda la información de los clientes, productos, inventarios y precios se transmite entre los dos sistemas.

Además el sistema ERP viene adosado con un sistema denominado CRM (Customer Relationship Management que significa Gestión de Relaciones con Cliente) que tiene como fin gestionar e integrar tres grupos de funciones de la empresa, la comercial, marketing y el servicio de postventa, mediante la centralización de la información de clientes en una única base de datos que posibilita la segmentación y personalización de clientes. Por lo que se propone la contratación de un profesional en la temática para el análisis de dichos datos, que permita la generación de métricas para medir la evolución y contribución a la rentabilidad de las nuevas acciones implementadas.

Métricas propuestas:

1. Costo de adquisición cliente (CAC)= $\frac{\text{Costo de venta} + \text{costo de marketing}}{\text{Cantidad de clientes ganados}}$

2. Valor de vida del cliente (VVC)= (Ganancias promedio*tiempo de retención del cliente)-CAC
3. Rentabilidad del cliente= (Ingresos totales del cliente – gastos totales del cliente) / gastos totales del cliente
4. Tasa de conversión= (total de usuarios que acabaron convirtiéndose en clientes)=total objetivos conseguidos / (visitas realizadas x 100)
5. Tasa de cancelación = (consumidores perdidos al final de un periodo – nuevos consumidores en ese periodo) / consumidores al principio de ese periodo x 100

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Compra del sistema software integral	04/01/2021	31/05/2021		Asesoría Externa	-		\$ 1.100.000	Anexo E
Compra de los equipos informáticos y mobiliarios para la implementación	15/12/2020	15/01/2021	Compras	Compras	5 Equipos completos 1 servidor		\$883200	Anexo E
Instalación y puesta a punto en el servidor y puestos de trabajo	20/01/2021	15/02/2021		Asesoría Externa			incluido en el precio de compra del software	
Capacitación on line de los usuarios, por grupos y por módulo a desarrollar	01/03/2021	31/06/2021		Asesoría Externa	-			
Servicio Mensual de Mantenimiento del sistema	01/06/2021	31/12/2023		Asesoría Externa	-		\$ 660.000	Mensual a partir marzo 2021
Contratación de un analista de los datos	01/07/2021	31/12/2023	Gerente Marketing	Comercialización	Sueldo		\$ 984360	Anexo E

5.5 Diagrama de Gantt

Descripción	Tiempo		MESES												
	Inicio	Fin	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con los propietarios, el gerente general, administración y finanzas, jefe de logística	01/12/2020	03/12/2020	■												
Búsqueda, selección y contratación de proveedores de artículos naturales y saludables.	01/12/2020	31/01/2021	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reorganización del depósito	04/01/2021	31/01/2021		■											
Instalaciones – Raks. 3	15/12/2020	31/12/2020	■												
Primera compra de Productos Saludables	01/02/2021	15/02/2021			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Determinación de precio de ventas de productos saludables	01/02/2021	15/02/2021			■										
Personal de carga de datos al sistema	01/02/2021	28/02/2021			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de vendedores de productos saludables	15/02/2021	15/03/2021			■	■									
Selección, contratación gte de Marketing	10/01/2021	30/01/2021		■											
Búsqueda, selección y Contratación de un community manager para manejo de redes sociales	01/03/2021	31/12/2022			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vendedores online	01/02/2021	31/12/2023													
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma	01/03/2021	31/12/2022													
Medición de utilización de este nuevo canal.	01/06/2021	31/12/2022													
Encuesta de satisfacción y preferencia.	01/08/2021	31/12/2023										■	■	■	■
Reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.	01/09/2021	31/12/2022										■	■	■	■
Capacitación empleados	01/03/2021	31/12/2023					■	■	■	■	■	■	■	■	■
Compra del sistema software integral	04/01/2021	31/05/2021		■	■	■	■	■							
compra de los equipos informáticos y mobiliarios para la implementación	15/12/2020	15/01/2021	■	■											
Instalación y puesta a punto en el servidor y puestos de trabajo	20/01/2021	15/02/2021		■	■										
Capacitación on line de los usuarios, por grupos y por módulo a desarrollar	01/03/2021	31/06/2021				■	■	■	■						
Servicio Mensual de Mantenimiento del sistema	01/06/2021	31/12/2023							■	■	■	■	■	■	■
Contratación de un analista de los datos	01/07/2021	31/12/2023								■	■	■	■	■	■

5.5 Propuestas de medición o evaluación

Para determinar la viabilidad de este proyecto se analizaron índices que nos orientan la toma de decisión, el VAN dio un resultado positivo, la TIR tiene un valor mayor a la tasa de referencia LELIQ del 40%. Mientras que el ROI se determinó a un valor 251%. Se puede demostrar que los objetivos que se plantearon, aplicando las acciones correctas favorecen la concreción de las estrategias establecidas en la empresa, logrando con las estimaciones de valores tomados el incremento de la rentabilidad del 1,5%.(ver Anexo F)

Rentabilidad 2023	4%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,57%

VAN	4.553.836
TIR	86%

ROI	
Beneficios	22.233.699
INVERSION	6.343.312
ROI	251%

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

La Planificación Estratégica es una herramienta que permite a la gerencia gestionar la empresa de manera integral con una perspectiva amplia, encontrando soluciones oportunas a los cambios del entorno.

AJ & JA Redolfi ha tenido un crecimiento sostenido en su larga trayectoria sin embargo posee falencias para afianzar y mantener su rentabilidad en la etapa de madurez por la que atraviesa. La rentabilidad es una fuente vital para los inversionistas ya que determina el rendimiento de su inversión.

En el estudio realizado a la empresa, se detectó que en la gestión interna había una gran pérdida de valor. Por lo que se hizo foco en ordenar y corregir sus debilidades en cuanto a cuestiones tecnológicas y de estructura organizativa de la empresa. Por otro lado se percibió una pérdida de conexión y poca información sus clientes lo se tiene poco registro de cambios de las necesidades de los mismos; la oferta de productos y unidades de negocios no se definen en bases a lo que más vaya a ser rentable. En consecuencia no se toman las oportunidades que la coyuntura brinda ni tampoco se pueden hacer cambios cuando así lo amerite.

En síntesis se puede afirmar que el principal problema es que la empresa no cuenta con un marco de planificación integral y metodológica, lo que provoca pérdida de desarrollo sinérgico y rentabilidad. Esta problemática muchas veces se experimenta en empresas similares, aquí se presenta como aporte una manera diferente de hacer las cosas, con acciones enfocadas desde otras perspectivas para lograr resultados diferentes.

Esa razón es la que motivó a la realización del presente reporte de caso, como objetivo principal desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad del negocio, de una manera más organizada y concordante. Se propuso continuar con la estrategia actual de diversificación relacionada y profundizar en ella para obtener mejores resultados mediante alianzas estratégicas con proveedores de productos saludables y naturales, como forma de seguir afianzando una fortaleza que ha contribuido al crecimiento de la empresa y cumplimiento de la visión empresarial. Se sugirió potenciar la diversificación acompañada con una estrategia de desarrollo tecnológico, que se lleva a cabo internamente a través de la implementación de un software de gestión que permita el ordenamiento de las funciones de ingreso de mercadería, inventarios, compras, proveedores y clientes; ya que permitirá la solución a las debilidades detectadas de control interno y organización (quebres de stock altos, determinar máximo y mínimos de

compra, devoluciones) que llevan a un ahorro en los costos operativos y contar con información confiable para la toma de decisiones. Otro plan relacionado al desarrollo tecnológico es la incorporación del canal de venta online a los ya existentes, que le permita a la organización aumentos en las ventas con la fidelización de los clientes actuales, captar nuevos vínculos de comunicación más estables y además un mayor conocimiento de los mismos cuya información sea utilizada para la toma de decisiones estratégicas. El desenvolvimiento de la estrategia de desarrollo tecnológico, es esencial, debido a que las ventas serán exitosas en relación a cómo están hechas las compras y que éstas últimas satisfagan las necesidades actuales de los clientes.

Las recomendaciones para un futuro próximo en cuanto a los cambios que deberá ir implementando AJ & JA Redolfi para lograr una posición cada vez más sólida y con rentabilidad sostenida es la creación de un departamento de Recursos Humanos.

Los recursos humanos son de gran importancia en las empresas para su desarrollo y crecimiento; aprovechar el potencial y los beneficios de un buen clima laboral y baja rotación reportados que hoy sostiene como fortaleza, debe ser capitalizado con orden, dirección, planificación y seguimiento de un área y personal focalizado, para lograr la visión de la empresa.

Nuevas problemáticas a trabajar

Las empresas del sector mayorista de alimentos deben adaptarse a los cambios del entorno desde las distintas áreas, por lo general sus cambios son tardíos y de implementación lenta. Con los cambios producidos en el último tiempo por la pandemia que ha llevado a transformaciones más rápidas, estratégicas e innovadoras, es que se propone a este sector la implantación de acciones que lleven a desarrollar empresas orientadas al triple impacto, donde se establezcan modelos de negocios generados desde una visión estratégica que aborde los ámbitos económicos, sociales y ambientales para establecer los parámetros u objetivos que determinan las acciones de las empresas del sector.

A partir de la incorporación de 3 pilares fundamentales, el económico, el social y el ambiental, se inspiran en el valor compartido, la sostenibilidad y la economía social. Innovar desde esta posibilidad permite a la organización crecer hacia el futuro de una manera más estratégica posicionando a las empresas del sector a niveles internacionales desde una mirada donde se define a las organizaciones exitosas no como las más rentables sino a las que generan realmente un bienestar para la sociedad y el medioambiente.

Referencias

Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison Wesley Longman.

Barcena, A. (07 de mayo de 2020). *CEPAL*. Recuperado:

<https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la>

Bracker, J. (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. Atlanta: Academy of Management Review(CACE, 2020)

CACE. (28 de Julio de 2020). Recuperado el 10 de 11 de 2020, de

<https://www.cace.org.ar/noticias-hot-sale-2020-el-termometro-de-como-vienen-las-ventas-con-un-crecimiento-de-30-en-unidades-vendidas>

CADAM(2020). . (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2020) recuperado el 12 de Noviembre de 2020 de

<http://cadam.com.ar/jornadas-pym/>

Caso AJ & JA Redolfi. (2020). *Siglo 21 Instructure*. Recuperado:

<https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

D'Agostino, A. (3 de marzo de 2020). *IproUp*. Recuperado:

<https://www.iproup.com/economia-digital/11426-supermercado-libre-como-sera-lo-nuevo-de-mercado-libre>

Dominguez Castro, A. (2013). *Estrategias de crecimiento empresarial: el caso del Corte Inglés y Grupo Eroski*. Universidad de León.

Dossier.net. (Julio, 2020). Recuperado:

<https://www.dossiernet.com.ar/articulo/kantar-presenta-el-adn-2020-del-consumidor-argentino/23594>

Evaluando Software. (13 de Abril de 2020). Recuperado el 6 de Noviembre de 2020, de

<https://www.evaluandoerp.com/radiografia-de-la-demanda-de-software-erp-en-america-latina/>

Eroski.(2020). Recuperado: <https://www.eroski.es/>

Evoli, F. (2001). *Planificación Estratégica* (Edición Especial ed.).

FAO (2019). *Transformar los sistemas alimentarios para alcanzar los ODS. 2030 - Alimentación, agricultura.*

FAO. Recuperado: <http://www.fao.org/3/ca5130es/ca5130es.pdf>

Fernandez, D. (1994). *Principios de Planeación Estratégica.*

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* Madrid: Thomson-Civitas.

Hellbusch, D. (Julio, 2020). *America Retail.* Recuperado:

<https://www.america-retail.com/argentina/argentina-alimentando-el-cuerpo-y-el-alma/>

Heller, L.V, L., & Darling, R. (2011). Toyota in crisis: denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 4-13. Recuperado:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756661111165426/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>

Hernandez, H., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica. Google Scholar H5M5 (2017)*, 28(5), 15-22. Recuperado:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003&lng=en&nrm=iso&tlng=en

HLPE, High Level Panel of Experts. (2019). *FAO*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado: <http://www.fao.org/3/ca5130es/ca5130es.pdf>

Infobae. (Julio de 2020). *Infobae*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/24/consumo-pospandemia-argentinos-mas-atentos-al-costo-que-privilegiaran-el-comercio-online-y-de-cercania/>

Investing.com. (Agosto, 2020). Recuperado: <https://es.investing.com/economic-calendar/argentinian-unemployment-rate-438>

IproUp. (Enero, 2020). Recuperado: <https://www.iproup.com/economia-digital/10292-inventos-tecnologicos-nueva-economia-negocios-innovadores-eCommerce-tecnologias-que-ayudan-a-tener-una-experiencia-omnicanal>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Mercado Libre.com (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado el 5 de septiembre de 2020, de Mercado Libre: https://sustentabilidadmercadolibre.com/wp-content/uploads/2020/02/MELI_Reporte-2019_ESP_.pdf

Nielsen. (9 de noviembre de 2017). *Nielsen*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de FMCG & RETAIL: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina>

Pitts, R., & Hopkins, H. (1982). *Firm diversity: conceptualization and measurement.* (Vol. 4). Academy of management Review.

Porter, M. (1987). *Estrategia competitiva* (37 ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.

Ramanujan, V., & Varadarajan, P. (1989). *Research on corporate diversification: A* (Vol. 6).

Santander Trade. (2020). Recuperado el Agosto de 2020, de Santander Trade:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Terlato, A. (2019). *IDEAS.* Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de
<https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/699.html>

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de México:* Pearson.

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200630%20Resultados%20web.pdf>

Anexos

Anexo A. Matriz Foda

FORTALEZAS

Precios muy competitivos
Trayectoria e imagen comercial positiva
Exclusividad de marcas
Presencia estratégica
Bajo nivel de endeudamiento
Cartera de proveedores y productos diversificada
Aumento de infraestructura edilicia

DEBILIDADES

Disminución progresiva de la rentabilidad
Sistemas administrativos y tecnológicos desactualizados
Ausencia de un área de recursos humanos y organigrama desactualizado
Escaso conocimiento del cliente

OPORTUNIDADES

Aumento del consumo de productos saludables
Sector exceptuado del aislamiento social y preventivo
Aumento de integración del comercio físico con el digital

AMENAZAS

Productos sustitutos
Mercado muy competitivo
Continuidad de la suba general de precios

Fuente de Elaboración Propia

Anexo B. Matriz BCG



Fuente de Elaboración Propia

Anexo C. Plan de acción 1: Alimento naturales y saludables a la vanguardia

Presupuesto Sueldo Gerente y gerente de marketing

Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

SECRETARÍA TÉCNICA

24/08/2020

Se actualizaron los nuevos honorarios mínimos sugeridos

Los nuevos valores rigen desde el 20/08

El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos. El esquema constituye un marco de referencia para los profesionales respecto a las tareas profesionales.

En su reunión del jueves 20, el Consejo Directivo aprobó la actualización del valor del módulo, fijándolo en \$1860 con vigencia a partir del 20 de agosto.

Fuente extraída de: <https://cpcecba.org.ar/>

Sueldos de Gerente de Administración en Argentina 2020

El sueldo promedio de Gerente de Administración en Argentina es de \$ 103.909 mensual.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **11 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

El sueldo puede variar de \$ **35.000** a \$ **230.000**.

El **27%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **64%** indicó pertenecer al género **masculino**.

Sueldo de Gerente de Administración: \$ 103.909

- Con mucha experiencia: \$ 124.375
- Con experiencia media: \$ 49.333

Fuente extraída de: <https://www.encuestasit.com/sueldo-gerente-de-administraci%C3%B3n-argentina-2020-1023>

Presupuesto sueldo jefe de depósito

MAESTRANZA Y SERVICIOS

- Categoría A: \$ 35.790,05
- Categoría B: \$ 35.925,50
- Categoría C: \$ 36.400,08

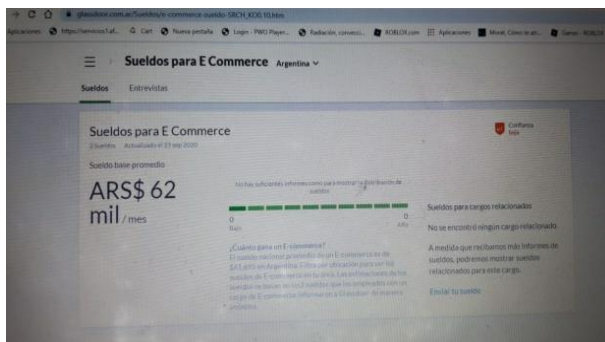
Fuente extraída de: <https://estudiowls.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio-cct-130-75>

Precios de productos saludables basado en los precios de Foodity mayorista de productos naturales y orgánicos:

Fuente extraída de: <https://www.foodity.com.ar/>

Anexo D. Plan de Acción 2: Comunicación y venta digital

Presupuesto Sueldo Communy Manager



Fuente extraída de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/e-commerce-sueldo-SRCH_KO0,10.htm

Presupuesto compra página e-commerce

Fuente extraída de: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/>

Sueldo Analista de Datos obtenido a través de estimaciones propias de \$32812

Presupuesto Sueldo para Analista programador

C.E.R. 1/8/2020 22,2423

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Ingeniero	\$ 106.269	\$ 173.185	\$ 2.890	\$ 5.263
Analista	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.543	\$ 5.139
Analista Jr	\$ 62.530	\$ 83.377	\$ 1.567	\$ 2.853
Analista Funcional	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de calidad / tester	\$ 64.699	\$ 95.755	\$ 1.803	\$ 3.129
Analista de Negocios	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de Usabilidad / UX	\$ 72.787	\$ 107.725	\$ 1.803	\$ 3.519
Analista Programador	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.124	\$ 3.619
Auditor Interno Informático	\$ 79.604	\$ 146.457	\$ 1.904	\$ 4.784

Presupuesto Sueldo Data Entry

Administrador de Bases de Datos (DBA) / Data Base Administrator	\$ 83.377	\$ 156.053	\$ 2.068	\$ 5.099
Administrador de ISP	\$ 83.377	\$ 156.053	\$ 2.068	\$ 5.099
Soporte técnico	\$ 65.508	\$ 87.344	\$ 1.567	\$ 2.853
Mesa de Ayuda / Agente Call – Contact Center	\$ 39.790	\$ 53.054	\$ 952	\$ 1.734
Técnico de Hardware	\$ 38.093	\$ 62.533	\$ 912	\$ 2.042
Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Implementador Sistema	\$ 71.169	\$ 129.399	\$ 1.702	\$ 4.227
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 38.480	\$ 60.332	\$ 1.098	\$ 1.970

Fuente extraída: <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Anexo E. Plan de Acción 3: Desarrollo tecnológico de la empresa-Implementación de software ERP

Presupuesto compra de software ERP con CRM incluido

Argentina 2020 - Google Chrome
/84388/sr2food#pricing

Consulta de precios... Nueva carpeta Nueva carpeta Noticias INSTALAR FIRMWA... Management Practi... Quitar Ads by Oasis... Sin gluten ni lactos... Sorbete de limón [...]

Capterra Categorías de software

SR2Food
Por SR2Software ★★★★★ 4,6 / 5 (8) ¡Escribe una reseña!

Sobre nosotros **Precios** Implementación Funcionalidades Alternativas Opiniones

RESUMEN DE PRECIOS DE SR2FOOD

SR2Food no tiene versión gratuita, pero ofrece una **prueba gratis**. La **versión de pago** de SR2Food está disponible a partir de **US\$ 1500,00/una vez**.

Precio inicial	US\$ 1500,00/una vez
Versión gratuita	<input type="radio"/> No
Prueba gratis	<input checked="" type="radio"/> Sí

SR2FOOD DEPLOYMENT AND SUPPORT

Asistencia	<input checked="" type="checkbox"/> Horas laborables	<input checked="" type="checkbox"/> En línea
------------	--	--

FUNCIONES DE SR2FOOD

Software de gestión para la distribución alimentaria

- Compras
- Cálculo de costes
- Gestión de almacén
- Gestión de clientes
- Gestión de inventarios
- Gestión de la importación/exportación
- Gestión de pedidos
- Gestión de proveedores
- Presupuestos y estimaciones
- Recogida y enrutamiento
- Seguimiento de lotes
- Trazabilidad

Lista completa de Software de gestión para la distribución alimentaria

Fuente extraída de: <https://www.capterra.com.ar/software/84388/sr2food#pricing>

Anexo F. Proyecto de Inversión

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "AJ & JA Redolfi SA"			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Plan de acción 1	35.202.692	\$ 62.836.802	\$ 82.944.578
Plan de acción 2	4.249.441	\$ 4.882.337	\$ 6.444.685
TOTAL DE INGRESOS	\$ 39.452.133	\$ 67.719.139	\$ 89.389.263
196.560.535			
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 27.458.100	\$ 49.012.705	\$ 64.696.771
COSTOS	\$ 5.257.910,00	\$ 7.980.687,00	\$ 10.534.506,84
TOTAL DE EGRESOS	\$ 32.716.010	\$ 56.993.392	\$ 75.231.278
UTILIDAD BRUTA	\$ 6.736.123	\$ 10.725.747	\$ 14.157.985
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.357.643	\$ 3.754.011	\$ 4.955.295
	\$ 443.553	\$ 625.571	\$ 611.670
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 4.822.033	\$ 7.597.306	\$ 9.814.360
22.233.699			

Inversión a realizar	\$ -6.343.312
Flujo del período 1	\$ 4.822.033
Flujo del período 2	\$ 7.597.306
Flujo del período 3	\$ 9.814.360

Rentabilidad 2023	4%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,57%

VAN	4.553.836
TIR	86%

ROI	
Beneficios	22.233.699
INVERSION	6.343.312
ROI	251%

	Meses												
	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Productos nuevos				3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269	3.520.269
Ingresos de Ahorro costos operativos				424.944	424.944	424.944	424.944	424.944	424.944	424.944	424.944	424.944	424.944
Egresos			-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810	-2.745.810
Depreciaciones Instalaciones		-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813	-4.813
Depreciación software			-18.333	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083	-19.083
Depreciación PC		-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720	-14.720
Honorarios profesionales		-9.300	-9.300										
Sueldo gerente		-103.909	-103.909										
Sueldo jefe de depósito			-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400	-36.400
Sueldo administrativo			-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698	-32.698
Sueldo de Determinación de precio			-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630	-36.630
Sueldo gerente Marketing			-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909	-103.909
Sueldo vendedor online								-143.800	-143.800	-143.800	-143.800	-143.800	-143.800
Analista programador				-83.377	-83.377	-83.377							
Data enter						-38.480	-38.480	-38.480	-38.480	-38.480	-38.480	-38.480	-38.480
Servicio de mantenimiento								-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000
Analista de datos						-32.812	-32.812	-32.812	-32.812	-32.812	-32.812	-32.812	-32.812
Honorarios de desarrollo de la estrategia				-93.333		-93.333		-93.333		-93.333		-93.333	
Utilidad antes del impuesto		-132.742	-3.106.521	867.774	867.774	829.294	912.671	768.871	768.871	768.871	768.871	768.871	768.871
Impuesto a las Ganancias (35%)		46.460	1.087.283	-303.721	-303.721	-290.253	-319.435	-269.105	-269.105	-269.105	-269.105	-269.105	-269.105
Utilidad después del impuesto		-86.282	-2.019.239	564.053	564.053	539.041	593.236	499.766	499.766	499.766	499.766	499.766	499.766
Depreciaciones		19.533	37.866	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616	38.616
Inversiones Instalaciones	-115.500												
Software	-1.127.000												
PC	-883.200												
Capital de trabajo	-4.217.612						0	0	0	0	0	0	0
Valor de desecho						0	0	1	0	1	0	1	0
Flujo Neto	-6.343.312	-66.749	-1.981.373	602.668	602.668	577.656	631.852	538.383	538.382	538.383	538.382	538.383	538.382
Flujo de fondo acumulado	-6.343.312	-6.410.061	-8.391.435	-7.788.766	-7.186.098	-6.608.441	-5.976.589	-5.438.207	-4.899.825	-4.361.442	-3.823.060	-3.284.677	-2.746.295
Flujo de fondo actualizado acumulado	-6.343.312	-47678,196	-1856802	564778	546736	507304	537172	443087	428932	415230	401964	389124	376692
Flujo de fondo actualizado	-6.343.312	-6.390.990	-8.247.793	-7.683.015	-7.136.279	-6.628.975	-6.091.802	-5.648.715	-5.219.783	-4.804.553	-4.402.589	-4.013.465	-3.636.773