



Trabajo de Campo

Licenciatura en Administración

Alumno

Tomás Reineri

DNI: 39826339

Legajo: ADM04393

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (James Craik)

(2020)

## Resumen

Por el presente se desarrolla una planificación estratégica que comprende los periodos de enero de 2021 a diciembre de 2023 realizado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. La organización cuenta con más de 50 años de trayectoria. Después de analizar el sector se detectó la necesidad de obtener mayor información de las diferentes áreas para así poder obtener un mayor control y poder tomar decisiones buscando afianzar su posición en el mercado competitivo. El objetivo del plan está centrado en aumentar la rentabilidad total de la empresa mediante una reducción de costos operativos, específicamente los costos logísticos; un aumento de facturación a través de la captación de nuevos clientes; lograr un mayor sentido de pertenencia del personal. Se propone dividir dos áreas distintas, logística y supermercado, en unidades estratégicas de negocio. Luego de realizar un análisis de las áreas de la empresa se arribó a la conclusión de que la empresa cuenta con la capacidad y los recursos necesarios para seguir su desarrollo. El presente informe desarrolla un plan de acción enfocado en la eficiencia logística y su seguimiento, la presentación de un paquete promocional de productos con fuerte foco en la captación de nuevos clientes, la implementación de incentivos para los trabajadores, la integración entre la misión y visión empresarial en nuestro personal y el compromiso empresarial con el medio ambiente.

### *Palabras claves*

Planificación estratégica; Mayorista; Logística; Unidad de negocio; Organización

## **Abstract**

By the present is developed a strategic planning which includes the periods between January 2021 and December 2023 accomplished by the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L. This firm is dedicated to the commercialization and distribution of foodstuff , perfumery, cleaning and cigarettes in the inland of the country. The organization has more than 50 years of experience. After analyzing the sector, was detected the need of obtaining more information from the different areas in order to achieve a better control and being able to make decisions seeking to strengthen it's position in the competitive market. The plan's objective is focused on increasing the cost effectiveness of the company by reducing operative costs, specifically the logistics ones; an increase in turnover trough the new costumers acquisition; achieve a greater staff sense of belonging. It is proposed to divide two different areas, logistics and supermarket, in strategic business units. After performing an analysis of the company areas, the conclusion achieved is that the company has the capacity and the resources that are needed in order to continue it's development. The present report develops an action plan focused on logistics tracking and efficiency, the presentation of a promotion package with a strong focus on attracting new customers, the implementation of incentives for the employees, the integration between the mission and business vision in our staff and the commitment to the environment.

## Tabla de contenido

Introducción e información general.....	7
Análisis de Situación .....	9
PESTEL .....	9
Político.....	9
Económico.....	10
Social.....	10
Tecnológico.....	11
Ecológico.....	11
Legal.....	12
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	12
1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	12
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	13
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	13
4. Amenaza de productos sustitutos.....	14
5. Rivalidad entre los competidores.....	14
Análisis de mercado.....	14
Cadena de valor .....	16
• Logística interna: .....	16
• Logística externa:.....	16
• Marketing:.....	16
• Ventas y servicios: .....	17
Actividades de apoyo.....	17
• Desarrollo tecnológico:.....	17
• Administración de recursos humanos: .....	17
• Estructura organizacional: .....	17
• Infraestructura: .....	18

• Abastecimiento: .....	18
Marco Teórico .....	19
Planificación estratégica .....	19
Aplicación actual .....	19
Estrategia central del reporte de caso .....	21
Diagnostico .....	21
Propuesta de aplicación .....	23
Misión.....	23
Visión .....	23
Valores.....	24
Objetivo General.....	24
Fundamentación .....	24
Objetivos específicos.....	25
Objetivo 1 .....	25
Objetivo 2 .....	25
Objetivo 3 .....	25
Alcance .....	26
Plan de acción.....	26
Objetivo 1 .....	26
Objetivo 2 .....	26
Objetivo 3 .....	27
Presupuesto.....	27
Diagrama Gantt.....	28
Evaluación de proyecto .....	29
Conclusión .....	30
Recomendaciones Profesionales.....	31
Bibliografía.....	32

Anexos .....	34
Anexo 1: organigrama .....	34
Anexo 2: presupuestos.....	35
1. Presupuesto Recursos Humanos.....	35
2. Presupuesto computadora de rendimiento.....	36
3. Presupuesto diseñador grafico.....	36
4. Presupuesto técnico en mantenimiento .....	37
5. Presupuestos software S.A.P.....	37
6. Presupuesto restante .....	38
Anexo 3: Diagrama Gantt.....	38
Anexo 4: Cash Flow proyectado .....	39

### **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1. Plan de acción y presupuesto. Fuente: Elaboración propia .....	28
Ilustración 2. Diagrama Gantt. Fuente: Elaboración propia .....	29
Ilustración 3. Valor actual neto y tasa interna de retorno. Fuente: Elaboración propia .	29
Ilustración 4. Retorno de la inversión. Fuente: Elaboración propia .....	30

## **Introducción e información general**

En la actualidad el rubro autoservicios mayorista mostró un incremento de ventas respecto a otros años, basándonos en los datos de (INDEC, 2020). Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 12.118,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 72,1% respecto al mismo mes del año anterior, parámetros que son alentadores para el sector debido a la situación económica actual de la República Argentina.

La empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. brinda un servicio de abastecimiento con logística a mercados en la provincia de Córdoba y provincias vecinas la empresa ha demostrado a través de los años su continuo crecimiento a la altura de la demanda.

Su centro principal y de abastecimiento a sus diferentes sucursales ubicadas en la provincia de Córdoba se encuentra en James Craik hace ya 50 años, donde la familia Redolfi formo sus raíces y solidifico el negocio a través de los años.

Comenzando con un negocio centrado en la cigarrería, bazar y librería, su exponencial éxito a través de los años formó una empresa que cuenta con 3 autoservicios mayoristas y 5 centros de distribución en la provincia de Córdoba.

La empresa tiene casi el 90% del mercado en el interior de la Provincia con una amplia y variada cartera de productos cuenta con un entramado de 170 empleados, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

La empresa al día de hoy está compuesta por José Redolfi con el 85% de las acciones y el 15% repartido en partes iguales entre sus 3 hijos; mientras que la propiedad de la distribuidora se encuentra repartido entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

La estrategia que define a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es la diferenciación respecto a sus competidores mediante un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. La misma es factible gracias a la variada cartera de productos disponibles a precios bajos comparados con la competencia.

Sus clientes objetivos, los cuales cuentan con salones de ventas de pocos metros cuadrados y no disponen los medios para transportar mercadería, son despensas de barrios; mini mercados; kioscos, entre otros.

La cultura de la empresa se enfoca a los resultados ofreciendo su servicio de abastecimiento personalizado y medido a la altura del cliente, es la premisa clave de la familia la cual tiene como pilar fundamental el compromiso. Asimismo, virándole, a sus empleados la posibilidad de escalar dentro de la organización gracias a su esfuerzo y constancia.

En el informe se desarrollará un análisis general de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. La primera parte será un análisis de la empresa a través de la planificación estratégica. En el mismo, se detectó que la distribuidora mayorista tiene estrategias generales y no específicas de cada área, lo que deduce la falta de Unidades Estratégicas de Negocio, lo que conlleva a no tener definido de forma clara los objetivos de cada sector.

En el análisis se registró una ausencia de los seguimientos de sus empleados, al no contar con un área de recursos humanos; ergo, no hace foco en la satisfacción ni en la formación del perfil de sus empleados para el puesto deseado.

Para lograr resolver la problemática planteada se propone dividir las áreas más importantes de la empresa, hipermercados mayoristas, en la misma se haría foco en volúmenes de venta y clientes para ellos se realizarían estrategias específicas diferenciadas de su otra área, logística, la cual transaría líneas estratégicas específicas del rubro transporte de carga. Para ello se crearían 2 UEN en las cuales se definan objetivos claros basados en la estrategia corporativa, dirigidos por la misma gerencia. Para llevar adelante la estrategia corporativa se propone vincular recursos humanos con el seguimiento de los empleados de cada UEN premiando a sus empleados con el cumplimiento de metas a corto y largo plazo, como así también destacar a los empleados con menor índice de ausentismo. Para lograr esto se creará un área de recursos humanos basada en la administración estratégica de los recursos humanos.

La unidad estratégica de negocio es el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía (Varas, 2004).

La firma D-COM S.R.L. en el año 2019 creó 2 unidades estratégicas de negocio, por un lado, el sector agrícola y por otra estación de servicio, logrando estrategias distintas para cada sector, pero compartiendo los objetivos de la estrategia corporativa.

El objetivo del departamento de recursos humanos es conseguir y conservar un



grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados y reclutamiento, de selección, de capacitación, y desarrollo. Este departamento gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica las fórmulas de contratación más adecuadas en cada caso, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados (CEUPE, 2018).

YPF General Deheza en el año 2008 se creó el área de recursos humanos, la cual contaba con 23 empleados con un índice de ausentismo del 14% lo que deduce un índice de asistencia del 86%. En el año 2019 el personal era de 26 personas y el índice de ausentismo bajo al 1% logrando un índice de asistencia del 99%.

En síntesis, con la creación de cada UEN podemos trabajar las estrategias de cada área por separado, dirigidas por la misma gerencia, lo que permitirá definir los objetivos generales, la estrategia corporativa y las metas de rentabilidad vinculados y con atención a nuestro personal a través del área de recursos humanos. Con miras a lograr que ellos sean un pilar fundamental de la empresa y logren llevar a la empresa al éxito esperado en los mercados actuales.

## **Análisis de Situación**

### *PESTEL*

#### *Político.*

En base a un análisis político la argentina se encuentra en un periodo de cambio ya que durante el año 2019 se llevaron a cabo elecciones presidenciales; dando como resultado un cambio ideológico en cuanto a políticas públicas.

No es un tema menor la situación actual que se está viviendo debido a la pandemia del COVID-19. Esto afecta directamente al sector por ser mayoristas con servicio de logística los cuales están excluidos parcialmente de los alcances del AISALMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO (ASPO).

La industria se vio afectada por los grandes aumentos en el combustible, ya que es un insumo que influye directamente en sus costos. Según el informe brindado por la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas, el gasoil lleva un aumento del 53.66% desde diciembre de 2017 a marzo de 2020 (FADEEAC,

2020).

También cabe destacar las políticas de pago a consumidores finales de producto mediante planes de cuotas sin interés como el "ahora 12", así como los planes brindados por el gobierno a las personas con escasos recursos. Un claro ejemplo de esto es el aumento dispuesto del 13% a la Asignación Universal por Hijo (AUH) en marzo del corriente año (ANSES, 2020).

#### *Económico.*

El sector económico argentino es cambiante y difícil de descifrar, no es un tema que sea estable, afecta directamente a la industria argentina con la inflación por la caída del poder adquisitivo, las altas tasas de interés y la pérdida de competitividad cambiaria.

En la Argentina la inflación de enero fue de 2,3% la más alta de América Latina después de Venezuela.

Además, (INDEC, 2020) reportó El Índice de Precios al Consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país, registrando en enero una variación del 2,3% con relación al mes anterior. Esto conlleva a un aumento directo a los precios en el sector.

Otro dato de (INDEC, 2020) Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 72.577,5 millones de pesos, lo que representa un incremento de 62,8% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante febrero de 2020, sumaron un total de 23.728,3 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,3% respecto a febrero de 2019.

En la actualidad el sector se encuentra frente a un incremento de ventas según el diario (INFOBAE, 2020) "Marzo comienza a mostrar variaciones en consumo positivas en autoservicio; con un crecimiento exponencial del 50% durante la semana del 14 al 20".

#### *Social.*

En el aspecto social el sector es una buena fuente de trabajo ya que puede brindar puestos a personas con baja calificación laboral, y formándolos para que cumplan sus tareas de la manera esperada.

En Argentina la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue

del 8,9% en relación con igual período de 2018, la tasa de desocupación se redujo en 0,2 p.p., y la tasa de actividad creció en 0,7 p.p. (INDEC, 2020)

Otra perspectiva son los cambios en el consumo de las personas, ya sea una tendencia al consumo saludable o la elección de productos de segunda marca.

Es importante lo que se vive en la actualidad en el sector a raíz de la pandemia COVID-19 y las formas de consumo que tienen los clientes, éstos buscan ser lo más eficientes en cada compra para disminuir las salidas de sus hogares. Destacar también el importante rol que cumple el sector para combatir la pandemia tomando las medidas de seguridad y salud dispuestas por el gobierno nacional.

#### *Tecnológico.*

El aspecto tecnológico en los últimos años cobro gran relevancia y es un aspecto vital para la empresa, ya que si no evolucionan y se adaptan a las nuevas tecnológicas pueden perder ante la competencia.

Basado en una notica de (INFOBAE, 2020) en la argentina debido al COVID-19 las compras a través de plataformas digitales aumento un 19%.

También los sectores mayoristas firmaron convenios con plataformas de entrega como PEDIDOS YA, GLOVO O RAPPI entre otras, esto muestra un panorama cambiante a lo tradicionalmente conocido, ya que es un avance tecnológico significativo en el sector.

Resulta vital para las empresas del sector disponer de tecnologías para el control de stock como también monitoreo satelital de la logística brindada, programas que ayudan a reducir costos y llevar a la empresa a una eficiencia óptima.

#### *Ecológico.*

Las empresas en la actualidad son conscientes del manejo responsable de sus decisiones, respetan el manejo adecuado de los productos y también colaboran con la disminución de la emisión de gases contaminantes, es parte de los directivos transmitir un mensaje claro y directo respecto al cuidado del medio ambiente.

También destacar el manejo de residuos peligrosos o mercaderías vencidas, su desecho tiene que ser el apropiado.

*Legal.*

En el campo legal las empresas mayoristas cuentan con muchas regulaciones de parte de entidades reguladoras de sanidad y calidad como SENASA de la cual necesitan la respectiva habilitación, como así también cumplir con regulaciones nacionales y provinciales.

Afecta al sector la ORDENANZA N° 1564/07 la cual regula el traslado de las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, también cumple con las regulaciones dispuestas.

Destacar también que las empresas deben cumplir con los DNU y resoluciones dispuestos por el gobierno nacional debido a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

Afectan directamente a las empresas mayorista los siguientes:

- Resolución General 468844/2020 sobre suspensión de trabajadores de medidas cautelares Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Resolución 102/2020 del Ministerio De Desarrollo productivo secretaria de comercio interior que establece precios máximos para determinados productos.
- Decreto 326/2020 sobre el “Fondo de Garantía Argentino” que facilita las condiciones de acceso al financiamiento de quienes desarrollan actividades económicas y/o productivas en el país.
- Decreto 329/2020, el cual prohíbe los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días, así como las suspensiones por las mismas causales.
- Decreto 332/2020 que crea el programa Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y empleadoras y trabajadores y trabajadoras afectados por la emergencia sanitaria.

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

*1. Poder de negociación de los compradores o clientes.*

Durante todo el año la demanda de productos variados es estable, si bien se sabe que para determinadas fechas la demanda de algún producto específico aumenta, como

por ejemplo en diciembre aumenta la demanda de sidras y pan dulce; el poder de negociación de los clientes en fechas no especiales es alto ya que si el cliente no desea nuestros productos por determinado motivo (precio, tiempo de espera, etc.) el mismo dispone de proveedores a menor escala, pero de rubros en particular.

En determinadas fechas el poder de negociación tiende a bajar a raíz de la gran demanda de productos específicos, esto genera que si un cliente no lo quiere el producto el mismo queda a la espera de otro.

### *2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.*

El poder de negociación que llevan los proveedores dentro del sector mayorista es relativamente alto ya que los proveedores de empresas mayorista en su totalidad son marcas consolidadas en mercados mundiales

Estas buscan de manera eficiente sus clientes y los mismos por contrato tienen sus márgenes de beneficio, lo que deja sin poder de negociación al mayorista. En cuanto a los insumos que suministran a los mayoristas como sería vestimenta del personal, artículos de seguridad e higiene, combustible para la logística, insumos del transporte; el poder de negociación es bajo debido a la gran oferta de productos y las dimensiones del sector, cada compra se realiza en altos volúmenes y esto otorga ventajas para el comprador.

### *3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

Las amenazas de nuevos competidores dentro del sector mayorista son altas, no para la totalidad de los productos disponibles para la venta, sino que, para productos en particular, se puede encontrar algún proveedor específico el cual logre captar la atención de nuestro cliente, Si bien en la actualidad debido a la pandemia COVID-19 las amenazas de competidores aumentan a raíz de que empresas de productos pueden brindar el servicio de logística para consumidores finales. Como consecuencia de esto competidores aparezcan de formas modernas y actualizadas.

También destacar que a pequeña escala los costos para ser un mayorista no son elevados a comparación con otros rubros, esto genera la aparición de competidores pequeños en zonas donde no se tiene el foco de atención, destacar que para algunos productos las marcas firman contratos de exclusividad brindando al mayorista la tranquilidad de que ese producto solo sea comercializado por la empresa.

#### *4. Amenaza de productos sustitutos.*

La amenaza de productos sustitutos en el sector mayorista es alta, a raíz de que hoy las tecnologías están ocupando gran parte del mercado, aplicaciones como PEDIDOS YA, RAPPI Y GLOVO, les brindan a minoristas la capacidad de aumentar sus ventas sin tener que disponer de gran infraestructura, logrando márgenes de venta mucho mayor que un kiosco o un almacén promedio. Si bien esto ocurre en las grandes ciudades solamente no deja de ser una amenaza.

En tanto a los kioscos y almacenes de pueblos la amenaza de productos sustitutos es baja ya que los números de habitantes son mucho menores ergo las ventas de un minorista difícilmente llegarían alcanzar los números de un mayorista.

#### *5. Rivalidad entre los competidores.*

La rivalidad entre competidores en el sector mayorista es alta ya que la filosofía del sector es expandirse y abarcar la mayor parte del mercado, si bien Córdoba cuenta con variadas empresas en el sector la posibilidad de expansión de los mismos se ve reducida por la economía actual, los costos de expansión son elevados y las tasas crediticias hoy son elevadas lo que estanca un poco el crecimiento de los mayoristas.

A su vez, competidores de otras provincias provenientes de ciudades como Rosario o Santa fe, lograron ganar parte del mercado en la provincia de Córdoba.

La distribución de productos con exclusividad disminuye en parte la rivalidad dejando sectorizado el mercado, pero competidores con amplia cartera de productos pasan a ser más interesantes al momento de realizar una compra, dejando de lado las distancias de logística.

#### *Análisis de mercado*

Basados en los datos del (INDEC, 2020) El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró una suba de 1,0% en marzo de 2020 respecto del mes anterior, lo que conlleva a un aumento mayor al índice de precios al consumidor que fue del 3,3% con respecto del mes anterior.

También (INDEC, 2020) informo que los grupos de artículos que más ventas tienen son los de almacén con un 25,8% bebidas 12,2%, carnes 11,5%, artículos de limpieza y perfumería 15,0%, lácteos 11,3%, Otros 8,4%. Obteniendo Córdoba un total

de ventas a precio corriente de \$6.684.744 con una variación respecto al mismo mes del año anterior del 60,6%.

En el informe brindado por él (Ministerio de Trabajo, 2020) indica que el empleo privado no presentó variación en relación al mes anterior.

La tasa de incorporación de personal a las empresas alcanzó al 1,5 mientras que la tasa de salida fue también de 1,5, mostrando una disminución de 0,1 puntos porcentuales con respecto al mes anterior.

El 7,3% de las empresas declaran que harán cambios en sus dotaciones, pero solo un 3,4% estima que aumentará su personal.

La industria mayorista es amplia con diferentes características y cuenta con una cartera de productos variados. Esto trae como consecuencia que nuestro cliente presente diferentes necesidades.

Un dato de relevancia brindado por (CEDAC, 2020) basados en los costos de logística en la Provincia de Córdoba, en febrero de 2020 aumento los costos de transporte un 66.6% tomando como referencia el mismo mes del año 2019 y se espera para que para julio de 2020 haya aumentado un 6%.

En bases a los datos de último censo en 2010 brindado por (INDEC, 2020) Córdoba provincia cuenta con 1.271.364 viviendas, en las cuales viven 3.304.825 personas y 1.540.207 hombres y mujeres los cuales cuentan con ingresos económicos.

Basado en la población masculina el rango etario 30-34 años arroja un total de 115.554 personas, es el rango con mayor cantidad de personas con ocupación laboral.

La población femenina con un rango etario de 30-34 años arroja un total de 88.378 personas con ocupación laboral, el mayor dentro de su estudio.

Demográficamente, Córdoba cuenta con 3.304.825 habitantes, de los cuales 1.330.023 viven en el departamento Capital y 1.974.802 habitantes en el interior de la provincia; esto denota una mayor población no concentrada en la ciudad de Córdoba.

Los competidores del sector son variados y con diferentes características algunos cuentan con servicios de logística, siendo estos competidores más firmes y otros son competidores de productos específicos. En base a los datos que suministra (CADAM,

2020) a la fecha Córdoba cuenta con 50 empresas en el rubro. Los cuales el 41,32% de los competidores se encuentran en la ciudad de Córdoba.

### *Cadena de valor*

- *Logística interna:* una vez llegado el pedido realizado a los proveedores, se procede a descargar el camión con la mercadería solicitada, esta viene empaquetada en pallets de Mono productos o multiproductos dependiendo la característica del pedido realizado. Los pallets son descargados por medio de auto elevadores, los cuales la empresa cuenta con un total de 5 y al mismo tiempo que se descargó un operario de la empresa tiene la tarea de contabilizar y divisar productos rotos de forma manual, para este proceso la empresa no cuenta con sistemas informáticos de contabilidad.

Si algún producto no arribo al depósito y no se facturo, se procede a la notificación del faltante al proveedor para su reposición en el próximo pedido.

Los depósitos de la empresa están estructurados con anaqueles o racks para acomodar su mercadería, cuentan con un total de 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y 2 para guardar vehículos de gran porte.

- *Logística externa:* la empresa cuenta con un total de 5 centros de distribución, los cuales disponen de 73 vehículos de diferentes portes distribuidos de forma estratégica dependiendo las necesidades de cada centro.

El proceso cuenta con un encargado de logística quien se encarga de planificar estratégicamente los viajes de entrega de productos a clientes de diferentes zonas, de él depende que el pedido llegue en tiempo y forma de manera eficiente para utilizar los menores insumos para la empresa.

El operativo de despacho recibe las órdenes del área de logística y supervisa la elaboración de cada pedido y la carga a su correspondiente vehículo.

Los despachantes o “viajantes” son la última parte de este proceso, se encargan de llevar la mercadería y descargarla a sus dueños, tarea de gran riesgo debido al tráfico en rutas.

- *Marketing:* no cuentan con una estrategia planificada de publicidad, pero en las zonas donde tienen presencia son patrocinadores de un club de bosque, fútbol y



vóley, también tienen propagandas en radios y en plataformas digitales.

Un punto fuerte de su publicidad es la flota de vehículos ploteados con el logo de la empresa debido al gran movimiento que tienen los mismos, como también el “boca a boca” de los clientes del rubro.

A su vez, cuentan con una página de Facebook la cual es muy interesante a la hora de captar clientes.

- *Ventas y servicios:* para acceder a la venta y el servicio de la empresa no se exige un volumen mínimo sino requisitos tributarios.

En algunas ocasiones la empresa vende los packs cerrados debido a la rotación de productos, con una política de precios bajos.

#### *Actividades de apoyo*

- *Desarrollo tecnológico:* cuenta con tecnología conectada a internet para el pedido de los clientes, también se le brinda un usuario con contraseña para que puedan acceder a la página web de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., asimismo cuentan con tecnología para hacer los pedidos a proveedores mediante plataformas digitales.

Un punto donde deberían desarrollar tecnologías adecuadas como el código QR es en la contabilidad del stock disponible.

- *Administración de recursos humanos:* la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, desde la administración se liquidan sueldos.

Tampoco se brinda capacitación a los empleados actuales ni a los nuevos, llevan adelante la filosofía de aprender trabajando, lo que lleva a mayores riesgos de accidentes o fallas en el proceso

Para la selección de nuevos empleados se reciben CV y se busca cubrir la necesidad, siempre y cuando la gerencia este de acuerdo con el perfil seleccionado se lo incorpora.

La empresa motiva a los empleados con su trayectoria, brindándole la posibilidad de escalar dentro de la organización, el fundamento es la confianza y la antigüedad, cuentan con la cultura de mantener su personal.

- *Estructura organizacional:* La empresa cuenta con un gerente general el cual es asesorado por contadores, abogados y asesores de higiene y seguridad. El gerente

subordina dos áreas la cual una cuenta con un gerente de ventas del cual dependen los vendedores los cuales a su vez están en dependencia de los supervisores de vendedores varios.

La otra área cuenta con un gerente de administración y finanzas que dependen del gerente general pero esta área subordina cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. Luego se tiene a un jefe de depósito y logística que es subordinado por el gerente de administración y finanzas, el jefe de depósito y logística subordina distribución, control de stock, packaging y mantenimiento. En el *anexo 1: organigrama* se encuentran los gráficos de los organigramas.

- *Infraestructura:* en la actualidad la empresa se encuentra en un predio de 84 hectáreas donde posee un depósito de 3,5 hectáreas ubicado en la ruta provincial N° 10.

Anterior a la construcción de este predio, contaban con 6 depósitos ubicados en el ejido urbano de James Craick. Dos de estos depósitos eran utilizados para almacenamiento y packaging, uno para cigarrillos, otro para oficinas comerciales, otros dos para guardar los vehículos y el último como lavadero, taller y depósito.

- *Abastecimiento:* el vendedor informa las ventas generadas al área compras, la cual está vinculada con el gerente de depósito, él mismo sabe las condiciones de lugar o stock disponible y es el encargado de aceptar o no el pedido de compra.

La empresa como filosofía trabaja con stock mínimo debido a sus ventajas en negocios de magnitud, no descarta las ofertas de compras en volúmenes altos brindada por sus proveedores en artículos particulares.

Se piden las cotizaciones correspondientes, las cuales se saben estimar debido a la repetición de este proceso, una vez acordado esto se genera la orden de compra para luego realizar el pago desde el área de administración.

El último paso es el retiro de los mismo, el cual lo hacen con la logística propia disponible en el momento.

## **Marco Teórico**

### *Planificación estratégica*

Muchos autores describen a la estrategia como un proceso de planeación. Los autores Hill y Jones en su libro (Administración Estratégica, 2015) describe que “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (pág. 3); a lo que refiere que la planificación estratégica necesita que el encargado de tomar las decisiones en una empresa tenga en claro la estrategia adecuada que utilizara y la forma en que la va adaptar a las distintas necesidades de la empresa a medida que perdura en el tiempo.

El proceso de planeación estratégica consta de varios pasos a seguir, en base a cada autor se define un orden sistémico, pero los pasos más relevantes son: selección de misión y metas corporativas, análisis externo o de entorno, análisis interno y de mercado, selección de la estrategia más adecuada, implementación y control de la misma.

Es de importancia la planificación estratégica en base a tres razones. La primera y más relevante indica que las organizaciones que implementan planificación estratégica tienen desempeños más altos que quienes no las hacen, esto lleva a generar una ventaja competitiva lo cual es un objetivo muy buscado por los administradores de dichas organizaciones. La segunda razón es el cambio de circunstancias al cual las organizaciones están sometidas continuamente, para ello ponen en práctica la planificación estratégica para ver factores relevantes y decidir el curso de acción a seguir.

Por último, las organizaciones deben trabajar en conjunto con cada una de sus partes para poder cumplir sus objetivos ya que si no funcionan como un sistema conectado es probable que no lleguen al éxito esperado. (Stephen P. Robbins Mary Coulter, 2014)

### *Aplicación actual*

Las unidades estratégicas de negocio pueden significativamente lograr diversificar recursos de una manera eficiente, a través de una segmentación enfocada a las estrategias de la compañía. Con ello se pueden armar equipos con miembros de diferentes áreas priorizando objetivos comunes de la compañía frente a metas individuales de cada área.

Kaplan y David nos indica que:

El problema es que las actividades son ejecutadas en gran medida de manera aislada y sin ser guiadas por la estrategia de la empresa. Esta partición de responsabilidades crea la brecha entre la estrategia de una organización y sus procesos, sistemas y personas. Encuestas que hemos realizado entre ejecutivos de TI y de Recursos Humanos revelan que las estrategias de 67% de esas áreas no están alineadas con las unidades de negocios; sus planes departamentales tampoco apoyan las iniciativas estratégicas de las unidades. La función de presupuesto está igualmente desconectada: alrededor de 60% de las organizaciones no vincula sus presupuestos financieros con las prioridades estratégicas. Los incentivos tampoco están alineados: los paquetes de compensación de 70% de los ejecutivos medios y de más de 90% de los empleados de base no tienen vinculación con el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2005, pág. 5)

La experiencia de la empresa automotriz Chrysler fue la primera en sugerirnos que la respuesta está en reunir todas las actividades relacionadas con la estrategia en una sola unidad estratégica de negocios. Chrysler se encontraba en un período de pérdidas. Sus problemas de desempeño eran muy grandes y hacia el año 2000, la empresa enfrentaba un déficit proyectado de más de US\$5.000 millones para el año siguiente.

Las nuevas unidades estratégicas para Chrysler parecen haber rendido beneficios y para 2004 Chrysler lanzó con éxito una serie de nuevos productos y generó US\$ 1.200 millones en ganancias. (La oficina de la gestión estratégica, 2005, pág. 4)

### *Estrategia central del reporte de caso*

La estrategia seleccionada para el reporte de caso es una unidad estratégica de negocio, la característica es un sector de la organización en el cual se encuentra una diferenciación en su producto o servicio, cada una de las líneas de negocio de la organización que se maneja de forma independiente y formula sus propias estrategias competitivas. (Jones, Charles W.L. Hill Gareth R., 2015) señalo “Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división.” (pág. 10). Es muy relevante para el administrador general la correcta identificación de estas áreas para así poder desarrollar estrategias centradas en cada UEN y diferentes al resto de la organización pero que estén vinculadas con las estrategias globales.

Los beneficios que trae aparejado la creación de las UEN en una organización facilitan la obtención de ajustes estratégicos basado en la funcionalidad de las organizaciones, promueve la cooperación también promueve una mejor coordinación de actividades relacionadas y crea un control más riguroso de los sectores de la organización.

## **Diagnostico**

En la actualidad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (James Craik) es muy relevante para el gerente administrador saber llevar la incertidumbre que viven las empresas en la República Argentina, dada estas condiciones es importante el correcto manejo de cada una de las áreas que involucra a la empresa.

Gracias a las tecnologías modernas nuestros clientes tienen acceso simple y rápido a internet, lo cual es una herramienta de investigación para consultar todas las dudas a la hora de comprar, es necesario destacar cada parte del servicio que se le brinda a nuestros clientes debido a la gran oferta que tienen los mercados de consumo.

Conocemos que la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con un tamaño grande de infraestructura y con una gran cantidad de empleados trabajando en sus diferentes puestos. Debido al crecimiento exponencial de la empresa es importante el correcto manejo de cada una de sus áreas, como así también de las personas que trabajan para la misma ya que ellos son los que en gran parte logran el éxito esperado día a día.

En el caso particular de la empresa se detectó que la gerencia define sus metas y objetivos para todos los sectores por igual, teniendo cinco supermercados mayoristas, como también el servicio de logística que cuenta con ochenta y tres vehículos, dada la magnitud de la empresa repercute de manera negativa en el direccionamiento y puede llevar a errores de servicio y complicaciones de costos. Es importante que la organización empiece a trabajar lineamientos en sus objetivos y estrategias para que todos los sectores de la empresa tengan metas para realizar sus tareas y buscar resultados en común en vez de enfocarse en resultados funcionales.

Para la problemática planteada se propone una planificación estratégica donde se utilizará una unidad estratégica de negocios, también denominada UEN, esta permitirá a la empresa sectorizar cada área con el fin que funcione como un conjunto organizado; con dicha sectorización se propone lograr que cada UEN tenga sus estrategias basadas en sus necesidades. En base a la estrategia seleccionada se reforzará desde los recursos humanos, ya que como mencionamos son un pilar fundamental en el éxito esperado. Se propone apoyo al desempeño al completar con éxito las metas propuestas y educación formal para mejorar la productividad y el desarrollo de los mismo dentro de la organización. En el caso de los empleados de los supermercados mayoristas o distribuidoras, se les propone un plan de metas a cumplir con premios por rendimiento basados en presentismo, compañerismo y niveles de ventas que van trazados en conjuntos con las estrategias y objetivos de la UEN que son aumento del volumen de ventas trimestrales.

Por otra parte, los trabajadores del área de logística y mantenimiento, sus metas estarán basadas en presentismo, compañerismo; pero a diferencia la otra unidad estratégica estos tendrán metas por reducción de costos de logística en todas las etapas, preparación de pedido, embalaje y despacho. Todo esto en basa a roturas o perdidas de productos también lineados con los objetivos y estrategias de la UEN que el foco está en la reducción de costos logísticos.

Se propone también como meta conjunta de las unidades estratégicas de negocio el correcto manejo de residuos industriales así en el caso que hubiere, peligrosos y el correcto tratamiento y disposición final de residuos. Es menester en la actualidad el compromiso de las organizaciones con el medio ambiente.

Es importante la creación de las UEN en la empresa con miras a poder lograr un

control más riguroso de cada área de la organización y así poder tener más herramientas a la hora de tomar decisiones, que llevan a la formulación de soluciones que permitan crear valor a través de ventajas competitivas que contribuyen a la maximización de beneficios.

### **Propuesta de aplicación**

La planificación estratégica es un conjunto de planes con la meta de alcanzar objetivos propuestos y así poder obtener mayor beneficio tanto cualitativos como cuantitativos de la organización, los cimientos de dicha planificación son la misión, visión y valores.

Después de leer la misión, visión y valores de la empresa se propone corregir algunos aspectos y a la visión linearla con la estrategia planteada. para así formalizar el horizonte de la empresa.

De ahora en adelante desarrollaremos la reformulación de los ítems mencionados para una correcta planificación estratégica.

#### *Misión*

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles un servicio de distribución mayorista eficiente, con una gran variedad de productos para un amplio rango etario, sustentando en una extensa trayectoria empresarial con el compromiso de sustentabilidad. Todo esto con miras a brindarles a nuestros empleados un cálido y comfortable clima laboral para fomentar el desarrollo dentro de la organización.

#### *Visión*

Ser una empresa modelo en calidad de servicios, con innovación y actualización continua. Contar con una cartera diversificada de proveedores, los cuales brinden solvencia y rentabilidad en el tiempo, con distinción en la calidad de servicio a sus clientes. Propiciar alianzas con ellos y brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa y el continuo crecimiento, con una contribución positiva a la comunidad y el medio ambiente.

### *Valores*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.
- Consciencia social empresarial brindados servicios sustentables a sus clientes.

### *Objetivo General*

El objetivo principal para A. J. & J. A. Redolfi va ser aumentar la rentabilidad total de la empresa un 1,70% para diciembre de 2023 tomando como base los datos del 2018. Mediante una reducción de costos del 15% y un aumento de ventas del 7%. Planteando un incremento gradual para el año 2021 realizar el 0,56% de la rentabilidad total el 0,56% para el 2022 y el 0,56% para el 2023.

### *Fundamentación*

De acuerdo con los datos suministrados por la parte contable de la organización el total del rubro otros costos de ventas en el año 2018 fueron de \$102.468.795 proyectado y actualizado a la inflación estimada del año 2022 nos da un total de \$257.465.141 lo que nos deduce que la disminución total desde el inicio del plan estratégico hasta su fin es de \$29.848.775



Con los datos brindados el total de ingresos del año 2018 fue de \$318.857.648 proyectado y actualizado a la inflación del año 2023 da como resultado \$801.168.103 Se deduce que el ingreso total por aumento de ventas desde el inicio del plan estratégico hasta su fin es de \$29.849.775

### *Objetivos específicos*

1. Lograr ser eficiente con el 100% de los utilitarios de la organización para el 2023.
2. Captar 800 clientes nuevos del rango etario (30-34) para el 2023.
3. Lograr un sentido de pertenecía por encima del 65% para el 2023.

#### *Objetivo 1*

Lograr ser eficiente con el 100% de los utilitarios de la organización para el 2023. Para lograrlo se va a implementar un software de gestión del transporte y logística de la empresa S.A.P. el cual nos va ayudar a disminuir costos, tanto del transporte como de embalaje ya que el software reconoce tipos de productos y el correcto posicionamiento para el embalaje, reagrupa los productos en base a su destino como así también nos brinda un mejor manejo de los utilitarios disponibles para tener mayor disponibilidad y no tener que tercerizar fletes. Es de importancia la implementación del software con geo localizadores para el mejor funcionamiento y control de los utilitarios disponibles para poder brindar un servicio al menor costo de mercado.

#### *Objetivo 2*

Captar 800 clientes nuevos del rango etario (30-34) para el 2023. A través del desarrollo de un paquete de productos con descuento exclusivo de compra en el cual se incluyan artículos de bebida, comida, limpieza y farmacia que satisfagan las necesidades básicas de una persona promedio de 30-34 años que son los de mayor población en Córdoba. Con ello lograr captar el interés de nuevos clientes y así obtener mayores volúmenes de ventas que nos lleven a un aumento en la facturación.

#### *Objetivo 3*

Lograr un sentido de pertenecía por encima del 65% para el 2023. Con miras a lograr una integración en la visión empresarial de todos los miembros de la empresa, tanto de sus directivos como de todos los niveles jerárquicos dentro del organigrama, puedan interpretar los objetivos que se planteen, así como la relevancia de los mismos. Además, el hecho de compartir la visión, misión y valores planteados por la empresa incentiva el

sentimiento de pertenencia de los miembros para con la misma y con ello mejorar la comunicación interna de todos los niveles de la organización.

#### *Alcance*

Temporal: El horizonte temporal de la planificación estratégica realizada comprende la fecha de inicio 01/01/2021 y es aplicado hasta 31/12/2023.

Geográfico: Empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en José María Salgueiro 445 James Craik – Córdoba – Argentina.

#### *Plan de acción*

##### *Objetivo 1*

- Para lograr la correcta instalación del software de la empresa S.A.P es necesario la compra de la licencia del programa como así también invertir en tecnología física, una computadora central de gran rendimiento y los dispositivos de geo localización que se colocan en los vehículos.
- Capacitar al gerente de logística como a los encargados administrativos del área para que aprendan el funcionamiento del software. Y los mismos transmitirles los conocimientos a los encargados operativos de logística.
- Un técnico supervisor encargado en el mantenimiento tecnológico de los equipos.
- Crear un logo distintivo del área logística diferenciado del logo principal en el cual se refleje la eficiencia del servicio y le de identidad a la unidad estratégica, colocarlo en los vehículos acompañando el logo que ya utilizan y remarcar en las paginas actuales la unidad estratégica de negocios y el compromiso con el medio ambiente.
- Premiar a los trabajadores logísticos por el cumplimiento de metas de rendimiento, reducción de costos y por el correcto reciclaje de los desechos emitidos.

##### *Objetivo 2*

- Para la implementación del paquete promocional de productos es necesario diseñar y crear el paquete promocional con la respectiva góndola ubicándola en un sector estratégico del salón.
- Se necesita que los mismos trabajadores de los salones de ventas armen estos paquetes, conforme el diseño de los mismos, con los productos y los ubiquen en la respectiva góndola, realizando un seguimiento de reposición de stock de igual manera que lo hacen con el resto de los productos.
- A través de los canales de difusión disponibles generar publicidad al paquete ofrecido contando de manera detallada los productos que incluye, el beneficio con respecto al costo y el envío a domicilio del mismo.

- Disponer un servicio de envíos por sucursal para el pedido minorista de este paquete promocional que abarque solo las ciudades en donde se encuentra el salón de venta. Esto se realizará con el personal y los vehículos disponibles en cada sucursal.
- Premiar a los trabajadores de los salones de ventas por metas de rendimiento el aumento de ventas y el correcto reciclaje de los desechos emitidos por esta unidad estratégica de negocios.

### *Objetivo 3*

- Con miras a lograr el sentido de pertenencia en nuestro personal es necesario realizar una encuesta anónima a cada uno del personal de toda la empresa recolectar la información y hacer una base estadística de la actualidad.
- Realizar reuniones trimestrales con el personal de cada área para hacer un relevamiento de los objetivos y transmitirle al personal noticias generales de la empresa, como exponer resultados generales.
- Mejorar la comunicación interna desde los puestos más bajos hacia los más altos en jerarquía fomentando los espacios de diálogo en la organización para detectar posibles errores y lograr que el trabajador se sienta más involucrado en su puesto.
- Fomentar desde la gerencia el trabajo en equipo con miras a lograr objetivos.
- Fomentar la conciencia empresarial con el medio ambiente y la sustentabilidad para que cada trabajador se sienta involucrado con el cuidado del medio ambiente.

### *Presupuesto*

A continuación, se expondrá un cuadro en forma de síntesis de el plan de acción con los objetivos específicos que se debe llevar a cabo junto al presupuesto total de los gastos que se generan en base a los objetivos.

Para la presupuestación de realizo de manera denominada, se detalló la tarea a realizar y el costo de la tarea para llevar a cabo los objetivos específicos. La medida de tiempo que se utilizo es anual.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físico	Terciarización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
<b>OBJETIVO 1</b>							
Instalación computadora central	1/1/2021	5/1/2021	Técnico en Mant.	Mantenimiento	Computadora de rendimiento	No	\$ 105.000
Instalación software S.A.P	5/1/2021	7/1/2021	Técnico de SAP	SAP	Licencia del programa	Si	\$ 547.500
Capacitación al personal	8/1/2021	15/1/2021	Técnico de SAP	SAP	Guía impresa de SAP	Si	\$ 2.750
Contratación técnico en mantenimiento	1/1/2021	31/12/2023	Gerente de Redolfi	RRHH	Honorarios	No	\$ 420.000
Creación del logo y aplicación	2/3/2021	2/4/2021	Diseñador Grafico	Marketing	Honorarios	Si	\$ 45.000
Plan de incentivo de logística	1/1/2021	31/12/2023	Gerente de RRHH	RRHH	Honorarios de RRHH	Si	\$ 960.000
<b>OBJETIVO 2</b>							
Diseño y creación del paquete y góndola	1/1/2021	1/3/2021	Diseñador Grafico	Marketing	Honorarios	Si	\$ 180.000
Armado y control de stock	1/3/2021	31/12/2023	Personal de ventas	Supermercados	Cinta para armado de paquetes, planillas de control	No	\$ 11.320
Publicidad	1/3/2021	31/12/2023	Diseñador Grafico	Marketing	Honorarios	Si	Costo incurrido anteriormente
Servicio de envíos	1/3/2021	31/12/2023	Personal de ventas	Supermercados	Teléfono para recepción de pedidos, GPS	No	\$ 66.000
Plan de incentivo supermercados mayoristas	1/1/2021	31/12/2023	Gerente de RRHH	RRHH	Honorarios	Si	Costo incurrido anteriormente
<b>OBJETIVO 3</b>							
Encuesta al personal	1/1/2021	15/1/2021	Gerente de zona	Directorio	Encuestas impresas, lapiceras	No	\$ 3.800
Reuniones Trimestrales	15/1/2021	31/12/2023	Gerente general	RRHH	Proyectores, pantallas, cámaras y micrófonos.	No	\$ 90.000
Mejorar la Comunicación Interna	15/1/2021	31/12/2023	Gerente de zona	RRHH	-	No	-
Fomentar el trabajo en equipo	15/1/2021	31/12/2023	Gerente de Zona	RRHH	Actividades de desarrollo grupal	No	-
Cuidado del medio ambiente	1/1/2021	31/12/2023	Gerente general	Directorio	Cestos de residuos del color correspondiente	No	\$ 163.000
						<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.594.370</b>

*Ilustración 1. Plan de acción y presupuesto. Fuente: Elaboración propia*

Los honorarios del diseñador gráfico y del gerente de RR.HH. fueron extraídos de un pedido de presupuesto a profesionales, en anexos se puede visualizar, en tanto al honorario del técnico en mantenimiento fue obtenido a través de una charla telefónica con un profesional. Todos los sueldos incluyen las cargas sociales.

En el *Anexo 2: presupuestos* se encontrarán detallados los presupuestos obtenidos.

### *Diagrama Gantt*

El diagrama Gantt es una herramienta gráfica que permite visualizar en forma de barras el accionar en medida de tiempo de las diferentes tareas a realizar y la conexión de dichas tareas. En el *anexo 3: Diagrama Gantt* se pueden observar las fechas de inicio, fin y la duración de cada actividad.

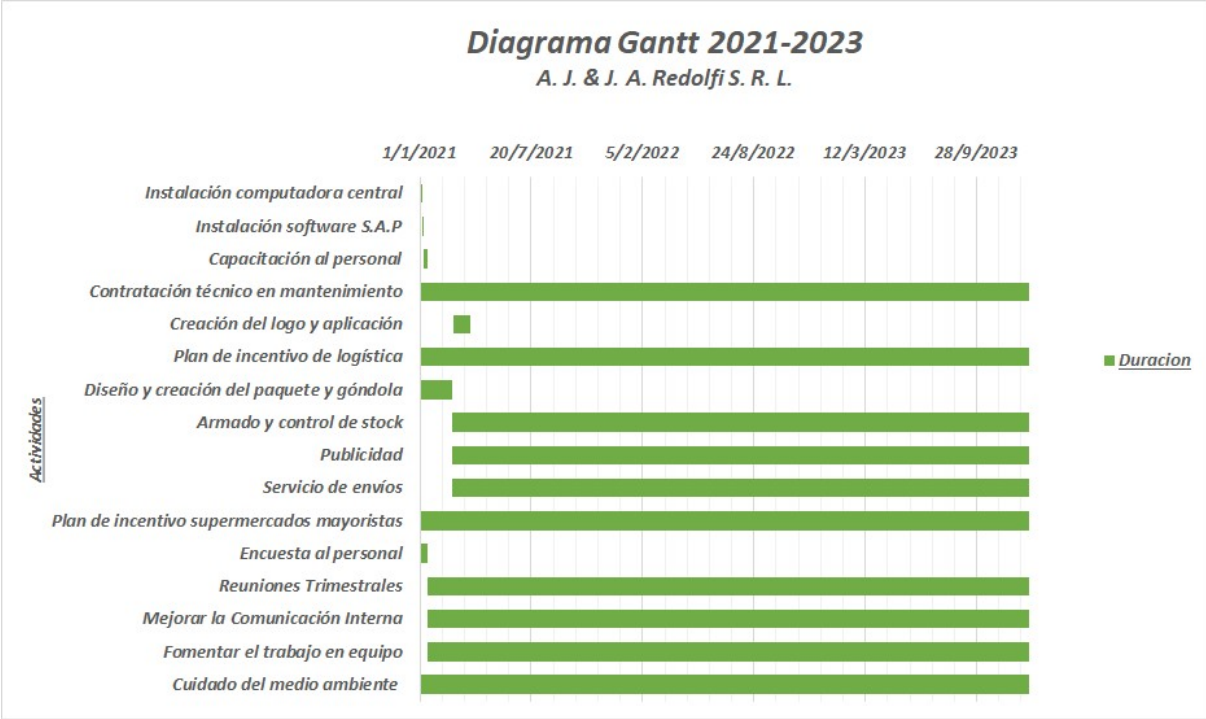


Ilustración 2. Diagrama Gantt. Fuente: Elaboración propia

*Evaluación de proyecto*

El VAN y la TIR son dos herramientas utilizadas para el cálculo de viabilidad del proyecto. Por un lado, el VAN (valor actual neto) mide la rentabilidad del proyecto y la TIR (tasa interna de retorno) es la medida del tiempo en el cual la empresa genera los ingresos suficientes para recuperar la inversión inicial.

<b>VAN</b>	\$ 14.438.314,66	<b>Inversión a realizar</b>	-\$ 9.720.534,74
<b>TIR</b>	220%	<b>Flujo del período 1</b>	\$ 20.346.977,04
		<b>Flujo del período 2</b>	\$ 24.735.252,79
		<b>Flujo del período 3</b>	\$ 30.362.885,79
		<b>Tasa de referencia LELIQ</b>	54%

Ilustración 3. Valor actual neto y tasa interna de retorno. Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto planteado a 3 años es de \$14.438.314,66 lo cual deduce que al ser un valor positivo nos indica que es rentable y le genera utilidades a la empresa.

El valor de la TIR 79% nos indica la rentabilidad del proyecto ya que al superar el valor de la tasa de referencia LELIQ de 54%.

Por último, se utilizó la herramienta ROI (retorno sobre inversión) la cual nos permite medir los resultados y rendimientos de la inversión. La fórmula que utiliza dicha

herramienta es  $(\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Beneficios}$ .

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	72.576.942
<b>Costos</b>	9.720.535
<b>ROI</b>	647%

*Ilustración 4. Retorno de la inversión. Fuente: Elaboración propia*

El ROI nos indica cuantos pesos se generan por cada peso invertido. En el proyecto plateado nos arroja un resultado de \$6,47 por cada peso invertido. En el *anexo 4: Cash Flow proyectado* se podrá ver el procedimiento realizado para la obtención de los resultados.

## **Conclusión**

La situación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como distribuidora mayorista es alentadora y destaca el gran potencial de la empresa en el mercado en el cual se encuentra inmerso.

Con la proyección de desarrollar unidades estratégicas de negocios, las cuales nos van a brindar un mayor control de toda la organización y la evolución en medida de tecnología la empresa dará un paso al frente ante sus rivales directos y redireccionará el negocio hacia nuevas oportunidades de mercado. Esto le permitirá proyectar su actividad comercial con mayor índice de exactitud.

Luego de analizar sus fortalezas y debilidades y detectar oportunidades y amenazas en el sector, se plantearon objetivos estratégicos con el fin de desarrollar acciones concretas las cuales permitan disminuir costos operativos y atraer nuevos clientes a la organización.

En el área de logística se trabajó sobre la disminución de los costos operativos, en específico los que se encuentran dentro de la logística empresarial, para ello se sugiere la instalación de un software de logística. Este software ayuda al gerente de la UEN a tener mayor exactitud de la actividad y así poder aumentar la eficiencia en el sector, diferenciándola del resto de la organización con un logo específico.

Por otra parte, se trabajó en el aumento de ingresos a través de la captación de 800 nuevos clientes mediante un paquete promocional de productos de diversas categorías con envío a domicilio. Además, se propone darle la importancia que merecen los RRHH

dentro de la organización, armando un plan de incentivo para nuestros trabajadores como así también aumentar el sentido de pertenecía a través de reuniones trimestrales mediante plataformas digitales que serán beneficiosas para los fines que se plantean.

Se destaca la conciencia social empresarial en base a los residuos que genera la organización ya que en la actualidad el reciclaje es indispensable para las empresas, sumando valor agregado y destacando el compromiso con el medio ambiente.

Para medir la rentabilidad del plan se realizó un análisis financiero calculando los gastos, y los ingresos con el cumplimiento de los objetivos con un aumento de la rentabilidad anual en un 0,56% arrojando como resultado la viabilidad del proyecto planteado.

### **Recomendaciones Profesionales**

Complementario a la información analizada y la propuesta del plan realizada se expondrá una descripción de recomendaciones con el objetivo de solidificar a la empresa en el mercado y seguir aumentando la rentabilidad.

Con la incorporación de software de la marca S.A.P. en la unidad estratégica de logística, destacar que la empresa ofrece un software escalable para todas las áreas de la organización, el cual les permitiría tener mayor información de la organización para mejorar el relevamiento de las áreas y el control.

Por otra parte, se recomienda el desarrollo de una aplicación exclusiva de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. la cual les permita realizar compras minoristas a los clientes desde sus hogares con la unificación del servicio de envíos dentro de la región en donde se encuentran las sucursales con salones de ventas.

Se recomienda la incorporación de cisternas de combustibles en los galpones donde tienen sus utilitarios ya que al realizar compra de combustible en grandes volúmenes los precios de mercado tienden a ser más bajo. Esto contribuiría a seguir disminuyendo los costos operativos.

En base a la actualidad Argentina y con miras solidarias lo que se recomienda a la empresa es la incorporación de artículos que provengan de pymes regionales, las cuales cumplan con los requisitos mínimos para poder comercializar sus productos, esto destacaría el sentido de compañerismo empresarial en momentos de crisis.

## Bibliografía

- ANSES. (18 de Marzo de 2020). *anses.gob.ar*. Obtenido de <https://www.anses.gob.ar/asignacion-universal-por-hijo>
- CADAM. (Abril de 2020). *cadam.com.ar*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/red-mayorista/>
- CEDAC. (29 de Abril de 2020). *cedac.com.ar*. Obtenido de <https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf>
- CEUPE. (05 de Septiembre de 2018). *ceupe.com*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/los-departamentos-de-una-compania-y-sus-funciones.html>
- FADEEAC. (20 de Febrero de 2020). *fadecac.org.ar*. Obtenido de <https://www.fadecac.org.ar/departamento-de-estudios-economicos-y-costos/>
- INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.com.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>
- INDEC. (20 de Abril de 2020). *indec.com.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>
- INDEC. (15 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>
- INDEC. (26 de Marzo de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)
- INDEC. (2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-14-999-2010>
- INFOBAE. (2 de Mayo de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- INFOBAE. (28 de Marzo de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/28/consumo-y-cuarentena-total-como-el-virus-ya-cambio-los-habitos-de-compra-y-la-relacion-con-los->



comercios-de-barrio/

Jones, Charles W.L. Hill Gareth R. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Ministerio de Trabajo, E. y. (Abril de 2020). *trabajo.gob.ar*. Obtenido de [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/eil\\_2002\\_informe.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/eil_2002_informe.pdf)

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2005). La oficina de la gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 4.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (Octubre de 2005). *s3.amazonaws.com*. Obtenido de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/60823945/Kaplan\\_Norton\\_OficinaGestionEstrategia\\_Original20191007-130150-8vfbpa.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReimpresion\\_r0510de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credenti](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/60823945/Kaplan_Norton_OficinaGestionEstrategia_Original20191007-130150-8vfbpa.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReimpresion_r0510de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credenti)

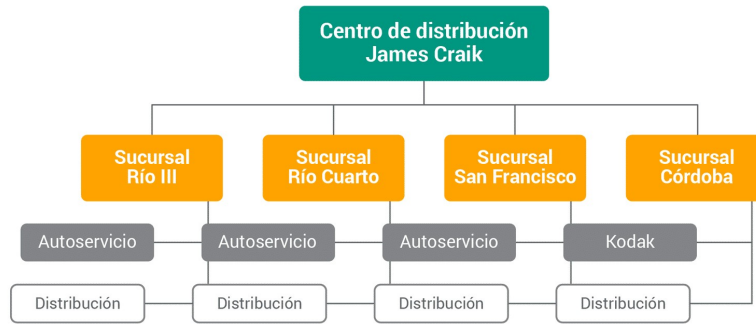
Stephen P. Robbins Mary Coulter. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

Varas. (2004). SAM Marketing.

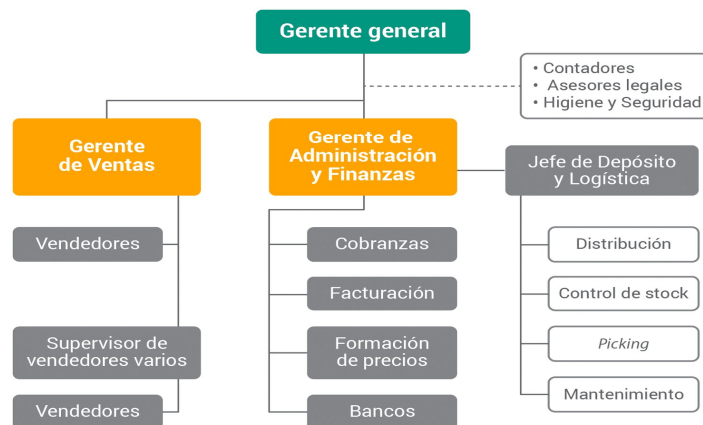
## Anexos

### Anexo 1: organigrama

La figura 1 muestra como está formada la empresa en cuanto a las sucursales y en base a si pose autoservicio mayorista o distribución con distribución.



La figura 2 muestra como está formado el centro de distribución que se encuentra en James Craik, en el cual se centra la administración y se controlan las diferentes sucursales.



*Anexo 2: presupuestos*

*1. Presupuesto Recursos Humanos*

Córdoba, 01 de Julio de 2020

A quien corresponda:

Por intermedio de la presente y a su pedido le remitimos el siguiente presupuesto por la contratación de los servicios profesionales de Gerente de RRHH.

Incluye:

- Selección e Inducción
- Relevar necesidades de Capacitación y buscar al proveedor adecuado para implementar acciones de mejora.
- Reorientación de personal.
- Realización de Evaluación de desempeño y su correspondiente seguimiento
- Elaboración de plan de carrera.
- Elaboración de programas de incentivos.
- Control de cumplimiento – por parte del personal- de las exigencias de Seguridad e Higiene.
- Coordinar el control del ausentismo
- Coordinar la liquidación y el pago de sueldos.
- Coordinar la elaboración de planillas de horarios y rotación de actividades.


<b>Precio:</b>	\$80000
<b>Tiempo de ejecución:</b>	No aplica
<b>Forma de pago:</b>	Mensual
<b>Medios de Pago:</b>	Efectivo, transferencia o deposito.
<b>Validez del presupuesto:</b>	El mismo se ajustará de acuerdo a las paritarias del sector
<b>Observaciones:</b> En caso de desarrollar actividades fuera del presupuesto, las mismas llevarán a una revisión de los honorarios presentados.	

Atte.

Lic Julieta Reineri



## 2. Presupuesto computadora de rendimiento

 <b>Presupuesto de Venta</b> Telefono : 358-4248496 Direccion : Bv ALmirante Brown 232 - General Deheza - Cba.		
Cantidad	Descripción	\$
1	MOTHERBOARD Socket: 1151 GIGABYTE/ASUS	5960
1	PROCESADOR Intel: Core i5 9Gen 9600k	33899
1	Disco Sólido: 480Gb WD	5900
1	MEMORIA RAM: DDR 4 - 8Gb	4300
1	Gabinete Generico ( Fuente + Teclado + Mouse)	10749
1	MONITOR 22 LED SAMSUNG S22F350H HDMI	19990
Opcional	Armado + Instalacion de Win. 10 Y Programas basicos	2400
1	IMPRESORA MULTIFUNCION LASER HP M135W	21799
<b>Total</b>		<b>\$ 104.997</b>

Precios sujetos a cambio

## 3. Presupuesto diseñador grafico

El presupuesto del diseñador gráfico se obtuvo mediante una comunicación telefónica con Roció María Gerbaudo DNI: 39496171 quien nos pasó sus honorarios mensuales y se le planteo un trabajo de 4 meses cubriendo todas las necesidades del plan de acción.

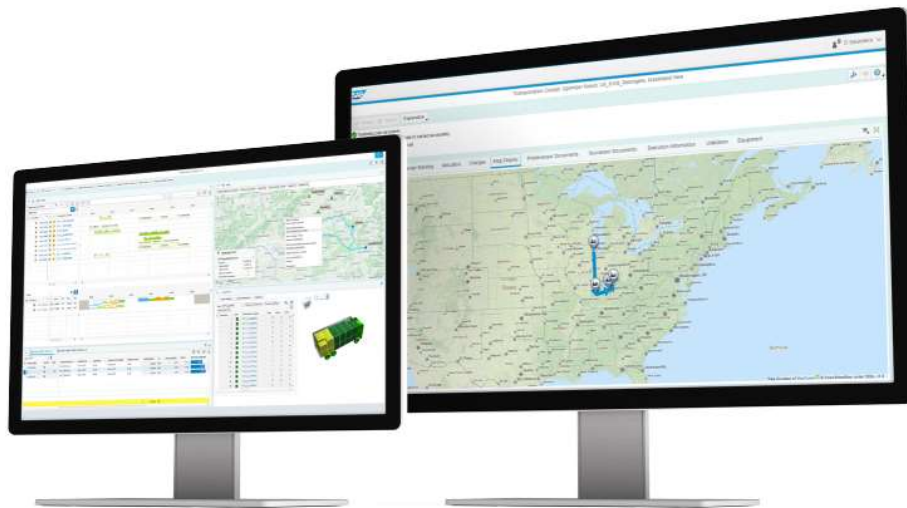
#### 4. Presupuesto técnico en mantenimiento

El presupuesto de técnico en mantenimiento se obtuvo de una comunicación telefónica con Andrés Delsole DNI: 39972186 Matricula: 6371/1 quien es técnico matriculado en mantenimiento e instalaciones electromecánicas.

#### 5. Presupuestos software S.A.P.

## Software de gestión de transporte y logística

Reduzca drásticamente la complejidad del transporte integrando la gestión de flota y de logística en toda su red de trabajo.



### Aplicación SAP Transportation Management

Consolide los pedidos y maximice el retorno de sus gastos de transporte. Projete la demanda y los volúmenes de envíos con precisión para ajustar la planificación de transporte. Optimice la gestión de fletes, flota y logística para obtener visibilidad en tiempo real del transporte global y de los envíos domésticos en todos los modos de transporte y las industrias.

- Implementación on-premise y en la nube
- Planificación de transporte y demanda
- Licitación de fletes interactiva
- Portal de colaboración

Para el cálculo del presupuesto del software se hizo en base a estimativos del costo en base a los datos obtenidos de diferentes fuentes de software de CRM ya que la

empresa no pudo brindar un presupuesto exacto.

#### 6. Presupuesto restante

Para obtener el presupuesto del resto de los objetivos específicos se utilizó la plataforma de Mercado libre cotizando los diferentes productos el 26/06/2020.

En cuanto a los gastos de librería se presupuestó personalmente en fotocopias “CORI” dirección: Valparaíso y esquina José Javier Diaz.

#### Anexo 3: Diagrama Gantt

Descripción	Tiempo		Duracion
	Inicio	Fin	
Instalación computadora central	1/1/2021	5/1/2021	4
Instalación software S.A.P	5/1/2021	7/1/2021	2
Capacitación al personal	8/1/2021	15/1/2021	7
Contratación técnico en mantenimiento	1/1/2021	31/12/2023	1094
Creación del logo y aplicación	2/3/2021	2/4/2021	31
Plan de incentivo de logística	1/1/2021	31/12/2023	1094
Diseño y creación del paquete y góndola	1/1/2021	1/3/2021	59
Armado y control de stock	1/3/2021	31/12/2023	1035
Publicidad	1/3/2021	31/12/2023	1035
Servicio de envíos	1/3/2021	31/12/2023	1035
Plan de incentivo supermercados mayoristas	1/1/2021	31/12/2023	1094
Encuesta al personal	1/1/2021	15/1/2021	14
Reuniones Trimestrales	15/1/2021	31/12/2023	1080
Mejorar la Comunicación Interna	15/1/2021	31/12/2023	1080
Fomentar el trabajo en equipo	15/1/2021	31/12/2023	1080
Cuidado del medio ambiente	1/1/2021	31/12/2023	1094

## Anexo 4: Cash Flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.			
INGRESOS	2021	2022	2023
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Plan de acción 1	\$ 7.224.050	\$ 9.752.467	\$ 12.873.257
Plan de acción 2	\$ 10.340.554	\$ 13.959.747	\$ 18.426.866
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 467.153.887</b>	<b>\$ 630.657.747</b>	<b>\$ 832.468.226</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 349.857.790	\$ 472.308.017	623.446.582
Gastos de Comercialización	\$ 15.925.170	\$ 22.454.490	\$ 30.313.561
Gastos Administrativos	\$ 10.737.938	\$ 15.140.492	\$ 20.439.664
Gastos Financieros	\$ 55.295.376	\$ 77.966.481	\$ 105.254.749
Otros Egresos	\$ 1.240.201	\$ 1.748.684	\$ 2.360.723
Plan de acción 1	\$ 2.080.250	\$ 2.605.838	\$ 3.439.706
Plan de acción 2	\$ 257.320	\$ 104.382	\$ 137.784
Otros gastos	\$ 456.800	\$ 275.130	\$ 363.326
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 435.850.845</b>	<b>\$ 592.603.512</b>	<b>\$ 785.756.094</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 31.303.042</b>	<b>\$ 38.054.235</b>	<b>\$ 46.712.132</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 10.956.065</b>	<b>\$ 13.318.982</b>	<b>\$ 16.349.246</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 20.346.977</b>	<b>\$ 24.735.253</b>	<b>\$ 30.362.886</b>
<b>PLAN DE ACCION 1</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Instalación software S.A.P	\$ 547.500,00	\$ 739.125,00	\$ 975.645,00
Instalación computadora central	\$ 105.000,00	-	-
Capacitación al personal	\$ 2.750,00	\$ 3.712,50	\$ 4.900,50
Contratación técnico en mantenimiento	\$ 420.000,00	\$ 567.000,00	\$ 748.440,00
Creación del logo y aplicación	\$ 45.000,00	-	-
Plan de incentivo de logística	\$ 960.000,00	\$ 1.296.000,00	\$ 1.710.720,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.080.250,00</b>	<b>\$ 2.605.837,50</b>	<b>\$ 3.439.705,50</b>
<b>PLAN DE ACCION 2</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Diseño y creación del paquete y góndola	\$ 180.000,00	-	-
Armado y control de stock	\$ 11.320,00	\$ 15.282,00	\$ 20.172,24
Servicio de envíos	\$ 66.000,00	\$ 89.100,00	\$ 117.612,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 257.320,00</b>	<b>\$ 104.382,00</b>	<b>\$ 137.784,24</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Encuesta al personal	\$ 3.800	\$ 5.130,00	\$ 6.925,50
Reuniones Trimestrales	\$ 90.000	-	-
Cuidado del medio ambiente	\$ 163.000	-	-
Honorarios administrador	200.000	\$ 270.000,00	\$ 356.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>456.800</b>	<b>275.130</b>	<b>363.326</b>

		Rentabilidad 2023	3,65%
Impuesto a las ganancias	35%	Rentabilidad 2018	1,94%
Tasa de referencia LELIQ	54%	Diferencia	1,70%

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

<b>PREMISAS GENERALES</b>
El aumento de ingresos será específico de cada años.
Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
Se utilizo la cotización dólar oficial del día 29/06/2020
Al aumentar los ingresos el costo de venta aumentara un 40%
Se utilizo como referencia el estado financiero de 2018 y el proyecto inicia en 2021

<b>OBJETIVO GENERAL: Aumentar la rentabilidad total 1,70% para 2023</b>
Plan de Acción 1: Disminuir los costos logísticos en un 15% para 2023
Los costos logísticos disminuyen a una razón del 5% anual
Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos 7% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón de 2,33% anual

<b>PREMISAS PLANES DE ACCION</b>
Los honorarios de las personas contratadas varia de \$16.600 a \$80.000 mensual
Los costos de logística se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"