

## Trabajo Final de Graduación

Para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas



Reporte de caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tema: Planificación Estratégica

Gomez Rodriguez, Sofia Belén

DNI: 36759694

Legajo n°: VADM18413

Rio Cuarto, Córdoba

Año 2020

## **Resumen**

Este trabajo se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

A través de este reporte se pretende analizar los diversos factores internos, externos y la estructura que compone a la organización y de esta manera detectar posibles falencias que imposibiliten el logro de los objetivos planteados.

Detectada la ausencia de un plan estratégico, de un hilo conductor que interrelacione áreas y funciones claves dentro de la organización, se propone implementar y desarrollar planes que involucren las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, alineado éstos a la estrategia organizacional previamente establecida. Como objetivo general se establece generar un aumento en la Rentabilidad en un 2% para el periodo 2020 -2022, mediante la aplicación de una estrategia de posicionamiento, lo que llevará a la empresa a ubicarse en el mercado con una mejor percepción para los Clientes.

La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

Palabras Claves: Gestión – Calidad – Cliente – Cambio – Estrategia – Planes - Procesos

## **Abstract**

This work is applied to the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., a company dedicated to the commercialization and distribution of food products and cigarettes in the interior of the country.

Through this report it is intended to analyze the various internal and external factors and the structure that make up the organization and in this way detect possible shortcomings that make it impossible to achieve the objectives set.

Detected the absence of a strategic plan, of a common thread that interrelates key areas and functions within the organization, it is proposed to implement and develop plans that involve the four perspectives of the Balanced Scorecard, aligning these with the previously established organizational strategy. As a general objective, it is established to generate an increase in Profitability of 2% for the period 2020 -2022, through the application of a positioning strategy, which will lead the company to position itself in the market with a better perception for Clients.

Organizational change management has many facets that must be understood before starting, particularly if management wants to respond appropriately to the needs of understanding it and using it to create value in organizations.

Keywords: Management - Quality - Customer - Change - Strategy - Plans - Processes

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 6  |
| Capítulo I - Análisis de situación.....                   | 9  |
| Fuerzas macroeconómicas .....                             | 9  |
| Fuerzas sociales.....                                     | 10 |
| Fuerzas políticas.....                                    | 11 |
| Fuerzas demográficas .....                                | 11 |
| Fuerzas tecnológicas.....                                 | 12 |
| Fuerzas globales .....                                    | 13 |
| Micro entorno organizacional .....                        | 13 |
| Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....             | 14 |
| Poder de negociación de los clientes o compradores .....  | 14 |
| Poder de negociación de los proveedores o vendedores..... | 14 |
| Amenaza de nuevos competidores entrantes .....            | 14 |
| Amenaza de productos sustitutos .....                     | 15 |
| Rivalidad entre los competidores .....                    | 15 |
| Análisis Organizacional.....                              | 16 |
| Estrategia.....   | 18 |
| Estilo Management .....                                   | 18 |
| Acciones comerciales.....                                 | 19 |
| Proceso de comercialización .....                         | 19 |
| Aspectos patrimoniales: .....                             | 20 |
| Capitulo II – Marco Teórico .....                         | 22 |
| Capitulo III – Diagnóstico .....                          | 25 |
| Capítulo IV. Plan de implementación.....                  | 27 |
| Objetivo general .....                                    | 27 |
| Objetivos Específicos .....                               | 28 |
| Ilustración I. Mapa Estratégico.....                      | 30 |

|   |    |
|---|----|
| Plan de Acción .....  | 31 |
| Plan de Acción I. Para Objetivo Específico I y III .....                    | 31 |
| Plan de Acción II. Para Objetivo específico II .....                        | 33 |
| Plan de Acción III. Para Objetivo Especifico IV.....                        | 34 |
| Ilustración II. Tablero de Control .....                                    | 35 |
| Ilustración III- Diagrama de Gantt (Período 2020-2021) .....                | 36 |
| Ilustración IV- Costo de las propuestas .....                               | 37 |
| Ilustración V – Cálculo de indicadores de evaluación del proyecto.....      | 38 |
| Calculo de VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).....     | 38 |
| Calculo de ROI (Return On Investment -Retorno de la inversión) .....        | 38 |
| Capítulo V- Conclusión.....   | 39 |
| Capítulo VI- Bibliografía .....   | 41 |
| Capitulo VII - Anexos.....  | 42 |
| Anexo A. Escala salarial Empleados de comercio .....                        | 42 |
| Anexo B. Presupuesto Encuesta de Satisfacción.....                          | 43 |
| Anexo C. Ejemplo de Encuesta de Satisfacción.....                           | 43 |
| Anexo E. Presupuesto Computadora para Responsable Experiencia Cliente ..... | 51 |
| Anexo F. Ejemplo de tablero PEC (Gestión a la vista).....                   | 52 |
| Anexo F. Presupuesto Tablero PEC .....                                      | 56 |
| Anexo G. Costo de contratación Mystery Shopper .....                        | 56 |
| Anexo H. Expectativa de inflación anual (REM).....                          | 57 |
| Anexo I. Presupuesto Marketing Digital.....                                 | 58 |
| Anexo J. Presupuesto Consultora de RRHH.....                                | 60 |
| Anexo K. Tasas y Otros datos utilizados en cálculo de Flujo de Fondos ..... | 60 |
| Anexo L. Calculo de Rentabilidad.....                                       | 61 |
| Anexo N. Premisas Utilizadas para Cash Flow Redolfi SRL .....               | 61 |
| Anexo M. Cash Flow Redolfi SRL.....   | 62 |

## Introducción

En el presente trabajo se abordó como tema principal el estudio y la incorporación de metodologías de gestión aplicadas a un reporte de caso, para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una empresa dedicada al sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Por otro lado, cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

El nacimiento se remonta al 1 de setiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Más tarde adquirieron su primer vehículo Ford A como fruto del esfuerzo y el ahorro, y de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines. En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos, quedándose Alonso con el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa.

Con el correr de los años, la empresa tuvo la posibilidad de expandirse adquiriendo nuevas empresas, participando en nuevos mercados hasta llegar a 1993 donde se constituye una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

Los años siguientes fueron de mucha expansión para la empresa, desarrollando nuevos negocios y abriendo sucursales de autoservicio en las localidades de Villa Maria, San Francisco, Río Cuarto, entre otras.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El trabajo comienza con un análisis de los procesos, el estudio de su composición y las interfaces que relacionan las distintas actividades de la organización para entender y comprender las deficiencias principales en la gestión de los procesos, identificando los procedimientos críticos y desarrollando propuestas de mejoras a la gestión de la organización.

La estructura de la organización presenta algunas carencias tales como la falta de solidez de áreas claves como Recursos Humanos, Calidad, y Marketing. También es posible detectar la carencia del pensamiento estratégico lo que lleva a una débil definición del plan estratégico organizacional.

La ausencia de una planificación estratégica y global recae en la imposibilidad de optimizar el uso de los medios y recursos teniendo en cuenta la competencia, el entorno económico, los clientes (como centro del negocio), el tiempo y la tecnología.

Para corregir esta situación se ajustara el control de las actividades y la evolución de la compañía hacia donde está previsto, implementando herramientas de medición y control que permitan la toma de decisiones en el momento preciso. El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) será el instrumento adecuado que permitirá desarrollar dichas acciones, basándose en la visión y la estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva en particular, conduciendo a la organización al pensamiento estratégico y de mejora continua brindado por la inserción de la filosofía de Calidad Total. Sin dudas esta nueva orientación permitirá construir lazos, comunicación, y planes estratégicos corporativos, arribando a la detección de desvíos, el análisis de situaciones y la posterior implementación de acciones correctivas y preventivas.

El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por los estadounidenses Kaplan y Norton (1992), se presenta como una herramienta que ayuda a la gestión estratégica de la empresa y sus colaboradores, para lograr su visión y Misión. Lo denominan así en español debido a que este nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Kaplan y Norton, 2002, p.8). El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativo, es un sistema de gestión estratégica que permite: aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e

indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica.

Por otra parte, y haciendo referencia al concepto de Calidad total, Philip B. Crosby nacido en 1926, creó la relación cliente proveedor y el concepto del “Cero Defectos” a principios de los años sesenta, aportaciones que son componentes de las empresas como parte de su gestión. Opinaba que la clave para mejorar la gestión, consistía en cambiar la mentalidad de la alta dirección.

Finalmente W. Edward Deming nació el año 1900 en Estados Unidos y entre sus aportaciones destaca la gestión de calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos coincidentes con las necesidades de los consumidores. En el año 1958 fué el promotor de la gestión de calidad en el Japón, siendo curioso que tuvieron que pasar más de treinta años para que las empresas americanas se dieran cuenta de la gestión de la calidad.

El estudio y la aplicación de herramientas y metodologías orientadas a la generación de valor como las propuestas en el presente trabajo, pretenden captar el compromiso de todos los integrantes de la organización y brindar un marco de referencia que fomente el desarrollo y el cumplimiento de las estrategias como así también entender el estado de situación (externo e interno) , relevar toda la evidencia disponible que permita arribar a un diagnóstico, describir el direccionamiento estratégico de una empresa, a analizar la propuesta de valor de la empresa ,reconocer la influencia de la cultura organizacional en la estrategia e identificar propuestas de mejoras.

## Capítulo I - Análisis de situación

En este capítulo, se analizarán los factores o participantes que hacen al macro entorno como también así, al entorno inmediato o micro entorno de la organización.

El macro entorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.

### *Fuerzas macroeconómicas*

Las restricciones globales a la circulación de las personas con el objetivo de mitigar la pandemia de la COVID-19 afectan a un conjunto significativo de actividades económicas en todos los países.

En julio de 2020 , de acuerdo a datos arrojados por INDEC, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.736.296 miles de pesos, lo que representa un 99,8% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,6% respecto a julio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 27.936 miles de pesos, lo que representa un 0,2% de las ventas totales y una disminución de 68,0% respecto al mismo mes del año anterior.

En cuanto a los precios mayoristas, la variación de junio se explica como consecuencia de la suba de 3,8% en "productos nacionales" y 2,6% en "importados". El nivel general del índice de precios básicos del productor (IPP) registró un aumento de 4% en el mismo período. En ese caso como consecuencia de la suba de 8,2% en "Productos primarios" y 2,4% en los "manufacturados y energía eléctrica".

El shock que supone la pandemia del coronavirus COVID-19 para la economía global obliga al Banco Central de la República Argentina acelerar la suba del dólar oficial. El golpe a las exportaciones que generará una menor disponibilidad de dólares; la presión que generan las devaluaciones de Brasil y otros mercados emergentes pero, también, el crecimiento de la brecha que provoca la masiva emisión monetaria con la que el Gobierno busca financiar la asistencia económica ante la retracción de la actividad

En el último relevamiento del Banco central de la Republica Argentina, los analistas que participan de este informe estimaron una inflación del 3,3% para septiembre, del 3,7% para octubre, 3,8% en noviembre y 4,2% en diciembre, por lo que el año terminaría con un incremento del 37,8 por ciento.

Aunque sea difícil hacer estimaciones en un contexto de alta incertidumbre, sin duda alguna la Argentina terminará nuevamente con la segunda inflación más alta de la región, después de la hiperinflación de Venezuela y una de las más altas de todo el mundo.

### *Fuerzas sociales*

En Argentina, los impactos sociales y económicos de la pandemia del COVID-19 profundizaron la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba. La crisis desenlazada por la pandemia afecta sin duda a toda la sociedad, pero impacta mucho más a los hogares que ya se encontraban en la pobreza, en situación de vulnerabilidad y/o percibían ingresos bajos y medios-bajos así como en algunos sectores particularmente afectados (como la construcción, el comercio, hoteles y restaurantes y el trabajo doméstico)

A pesar de los esfuerzos llevados a cabo para mitigar los efectos de la crisis, dada su magnitud casi inédita, el panorama es crítico: en el primer semestre del año la pobreza alcanzó al 40,9% de la población, según datos de INDEC. Esto significa que entre 2019 y 2020, ingresaron a la pobreza 2,5 millones de personas. Cabe señalar que sin las medidas de transferencias llevadas a cabo por el gobierno la tasa de pobreza podría aumentado 2,6 puntos porcentuales más, alcanzando al 43,5% de la población. De esta forma, estas políticas habrían impedido que casi 1,2 millones de personas caigan bajo la línea de pobreza.

En el segundo trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 38,4%, la tasa de empleo en 33,4% y la tasa de desocupación en 13,1%. Estos resultados reflejan en gran medida el impacto que tuvo sobre la dinámica del mercado laboral la pandemia por la COVID-19 y las restricciones en determinadas actividades y a la circulación dispuestas por el decreto n° 297/2020, que estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO).

### *Fuerzas políticas*

En el primer semestre de 2020, de acuerdo a información brindada por el diario La Nación, el gobierno llevó a cabo una serie de acciones para mitigar los efectos de la crisis en los hogares. Las políticas de transferencias monetarias fueron parte de las principales medidas adoptadas. Apoyándose en las fortalezas del sistema de protección social, se pudo reaccionar rápidamente transfiriendo ingresos a las familias más vulnerables con niños/as y adolescentes, a titulares de programas sociales y a personas mayores. Además, se formularon nuevas políticas de transferencias, como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), expandiendo la cobertura de protección social y alcanzando a grupos más amplios.

Luego de las advertencias de las empresas privadas por su rentabilidad, la suba de sus costos de producción, y un posible desabastecimiento, y tras un congelamiento de cuatro meses, el Gobierno autorizó aumentos de hasta 4,5% en los precios en aproximadamente 23.000 variedades de productos que se venden en supermercados, almacenes y mayoristas.

La Secretaría de Comercio Interior dispuso una actualización de entre 2 y 4,5% para los precios máximos, pero además incrementó hasta 6% los productos incluidos en otro programa lanzado por el Kirchnerismo y mantenido por el Macrismo: Precios Cuidados. Este último programa además fue ampliado, según indicó Comercio Interior.

### *Fuerzas demográficas*

Han surgido análisis sobre el rol de la Demografía en la explicación de la difusión y letalidad de la enfermedad, en ocasiones presentado como preguntas clave que pueden responderse desde la Demografía. Más específicamente, los temas estudiados desde las herramientas de esta disciplina se han vinculado con la pandemia en varios sentidos, desde los patrones de mortalidad modificados por el COVID-19, o la variabilidad espacial de la población de riesgo y de los hospitales, hasta los posibles impactos sobre la natalidad de algunos países

El Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, al 11 de junio de 2020, afirma que el total de casos confirmados en Argentina fue de 35.552, de los cuales

913 fallecieron. Respecto a los confirmados, 2,9 son importados, 38,8% son contactos estrechos de casos confirmados, 40,6% son casos de circulación comunitaria y el resto se encuentra en investigación epidemiológica. Las provincias con mayor número de casos acumulados son Buenos Aires (21.616), Chaco (1.135), Río Negro (503), Córdoba (474) y Santa Fe (282). La Ciudad de Buenos Aires, 16.292. La media de edad de los casos es de 36 años, la distribución por sexo es el 50,5% son varones y el 49,5% son mujeres; de las 24 jurisdicciones, 21 presentan casos, siendo la letalidad en el país del 3% y la media de edad de los pacientes fallecidos de 71 años.

El contexto desencadenado la pandemia de COVID-19 tiene consecuencias negativas para toda la población, pero afecta principalmente a aquellos hogares que ya se encontraban en situación de pobreza y aquellos cuyos ingresos estaban apenas por encima de la línea de pobreza.

Una proporción importante de los hogares más vulnerables se componen por parejas, hogares monomarentales y/o familias extendidas con hijos/as. De hecho, estos tipos de estructura familiar conforman al 86% de los hogares en el quintil más bajo mientras que sólo representan al 33% de los hogares en el quintil más alto.

### *Fuerzas tecnológicas*

El impacto de la Pandemia de COVID-19 produjo una acentuada aceleración en el uso de las herramientas tecnológicas en la gestión empresarial especialmente en áreas como la atención al cliente y el desarrollo de las actividades en la cadena de suministro a socios de negocio.

Un estudio realizado por la empresa SAP (Sistemas, aplicaciones y productos) ,para aquellas organizaciones que ya se habían visualizado este tipo de escenario, la respuesta, en parte, está en la tecnología. Aunque, igual de importante es la filosofía de la empresa y cómo es la relación que desarrolla con sus empleados. La solidez de este contrato social es crítica en tiempos de crisis. Y ahora se está poniendo a prueba.

La tecnología está en el corazón de esta solución.

La llegada del Covid-19 ha tenido un impacto diferenciado en los sectores económicos. La transformación hacia formatos digitales es un “camino y no un destino” cuyo grado de adopción es diferente entre compañías de tamaño grande, mediano y PYMES.

El impacto del Coronavirus en el desarrollo de negocios se reflejará en aspectos como: la conexión entre organizaciones y personas sin importar la ubicación geográfica, una reconfiguración del mercado de trabajo y una mayor resiliencia de las infraestructuras digitales.

### *Fuerzas globales*

La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. El impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2 % este año.

A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7 % en 2020. Se espera que los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se contraigan un 2,5 % este año, su primera contracción como grupo en al menos 60 años. La disminución prevista en los ingresos per cápita, de un 3,6 %, empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año.

Los efectos están siendo particularmente profundos en los países más afectados por la pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo. Si bien la magnitud de las perturbaciones variará en función de la región, todos los MEED acusan vulnerabilidades que se ven agravadas por las crisis externas.

### *Micro entorno organizacional*

El microentorno de una empresa comprende los factores en el área inmediata de operación que afectan su desempeño y la libertad de toma de decisiones.

Forman parte de ese microentorno los competidores, clientes, canales de distribución, proveedores y el público.

Estos factores afectan el desempeño del negocio de varias maneras y, por eso, conocerlos bien es importante para la formulación de la estrategia.

### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes o compradores*

Los compradores están compuestos por comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, escuelas, etc. El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial.

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

Existen numerosas marcas que proveen a los comercios mayoristas a lo largo del País y productos importados también, entre ellos podemos citar Arcor, Unilever Argentina, Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Fratelli, Branca, entre tantas otras.

Por lo que el poder de negociación de los proveedores es débil, las empresas mayoristas pueden exigir o presionar para que estos bajen los precios. A su vez, existe más de un proveedor al cual la empresa puede comprar un mismo producto o insumo, es decir la industria está fragmentada.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas.

El Canal Mayorista está compuesto por empresas independientes que cuentan con salones de venta al público y sistemas de distribución a nivel zonal o nacional. Es un canal que busca competitividad a partir de precio ya que no brinda a sus clientes ningún servicio adicional. Su objetivo es tener el precio más bajo y su fuente de rentabilidad es el volumen. Ejemplos de este tipo de clientes son: Yaguar, Maxiconsumo, Diarco, La Dolce, Raz, Nini y Makro

La competencia cada vez es más feroz. Basta con pensar en gigantes como Amazon y la amenaza de nuevos participantes en la distribución y la venta al por mayor, sin contar los posibles rivales internacionales que acceden al mercado local.

### *Amenaza de productos sustitutos*

El comportamiento del consumo en la sociedad ha evolucionado a lo largo de los últimos años.

Nos encontramos ante consumidores que toman como factores principales para la compra una etiqueta limpia, la salud y el bienestar. Pero igual de importante son los factores sociales, éticos y ambientales. Se detectan consumidores que se ocupan en descubrir qué están consumiendo, de donde proviene, el proceso de sus ingredientes y el producto final antes de terminar en sus manos.

La tendencia mundial al consumo de productos saludables y sustentables es una amenaza real para el distribuidor, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia. El Grupo Arcor por ejemplo, está trabajando en el lanzamiento de nuevos productos saludables para atender ese segmento del mercado.

### *Rivalidad entre los competidores*

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

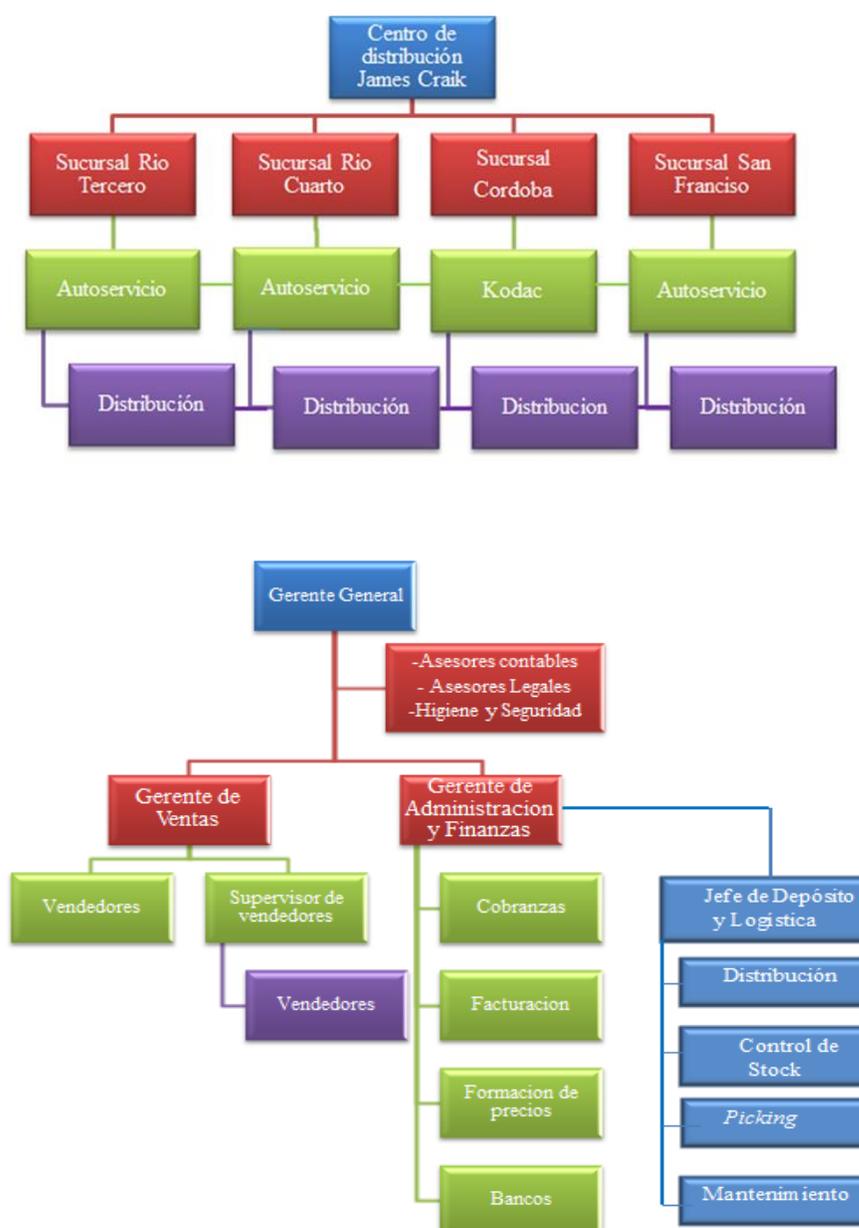
En la región se encuentran competidores como Rosental y Micropack y Redolfi. Estas son tres grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe y Córdoba. También está Parodi Mayorista con cobertura en las zonas geográficas Rosario y Córdoba, con una variedad de canales de ventas y servicios al cliente. Por otra parte podemos citar a Único mayorista, una distribuidora ubicada en el Parque Industrial Corral de Bustos con alcance a 24 localidades a lo largo del país abasteciendo tanto a familias como empresarios gastronómicos, pequeños y medianos comercios y empresas en general.

## Análisis Organizacional

### Estructura interna – Organigrama

Dentro de la estructura interna de la organización A. J. & J. A. Redolfi, encontramos dos tipos de departamentalización: Por funciones y departamentalización Geográfica/ o territorio.

La empresa posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.



### *Visión*

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

### *Misión*

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### *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.

### *Estrategia*

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

### *Estilo Management*

El tipo de liderazgo está bien definido y expresamente determinado en el organigrama de la empresa. Se trata de un tipo de liderazgo democrático y transformacional, ya que se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. Cuestiones que se ven bien reflejadas en el bajo índice de rotación del personal y el crecimiento de la empresa a lo largo de estos años.

Por otro lado, se puede encontrar un estilo de liderazgo natural, marcado por la gran aceptación de las personas de la zona para con la familia, con mucha influencia y muy querida. El abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

### *Acciones comerciales*

Si bien la empresa no cuenta con una estrategia comercial definida, implementa varias acciones de alcance al cliente como ser los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspiciantes del club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

Otra herramienta de promoción es la plotear e identificar sus vehículos.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

### *Proceso de comercialización*

Consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

**Abastecimiento:** Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. Los mismos se realizan a través de internet captados por un dispositivo móvil. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

**Recepción:** Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoprodutos y multiprodutos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

**Ventas:** Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable

inscripto. En algunos casos se venden productos en *packs* cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

*Aspectos patrimoniales:*

*Plan de inversión estratégica para la S. R. L.: centro de distribución en construcción*

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

El depósito almacenará todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etcétera. También incluirá las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto. La primera está compuesta por la venta de su estructura actual, que alcanzará \$1 261 000. Otra fuente es a través de crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortizar en 10 años.

Desde el punto de vista estrictamente financiero, se recomendó efectuar la inversión dentro de estos parámetros debido a que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento.

La conveniencia de este proyecto claramente radica en los negocios alternativos más que en el giro habitual del negocio y los beneficios de la ampliación de la infraestructura de la empresa. Es decir que, si la empresa no dispusiera del lote de 84 hectáreas, difícilmente podría afrontar la inversión y los gastos financieros para aumentar su facturación en un 20 %. Sin embargo, el principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo. Claramente, no

es un proyecto que busque una rentabilidad explosiva en el corto plazo, Está orientada a cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, etcétera.

### *Análisis de FODA*

#### FORTALEZAS

Buena relación con sus colaboradores :  
baja rotación

El nivel de precios ofrecido es  
competitivo respecto a la competencia

Ubicación estratégica

Amplio margen de marcación o  
mark up.

Empresa consolidada y reconocida  
con de más de 50 años en el mercado

#### DEBILIDADES

No tienen clasificación de  
Clientes ni por volumen ni por  
comportamiento de compra

Carece de áreas claves  
como Recursos Humanos, Calidad y  
Marketing

Carece de algunos  
procedimientos normalizados, que  
hacen al funcionamiento de la  
organización

#### OPORTUNIDADES

Crecimiento sostenido del volumen de  
ventas

Posibilidad de obtener la exclusividad de la  
comercialización de Molinos Río de la Plata y  
Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí,  
Campari, Martín, Giácomo, etc.) en toda la  
Provincia de Córdoba

Participación en nuevos segmentos de  
mercado y comercialización de nuevos  
productos.

#### AMENAZAS

Notable crecimiento del consumo de productos  
saludables.

Presencia gremial del Sindicato de  
Camioneros para cambiar a ese encuadre sindical  
a los empleados de depósito y reparto.

Barreras de ingreso de nuevos competidores  
baja. La altísima competencia hace que el cliente  
pueda cambiar de proveedor fácilmente

Los minoristas pueden utilizar mercados al por  
mayor online para trabajar directamente con los  
fabricantes

## Capítulo II – Marco Teórico

Héctor F. Álvarez en su libro “Administración – Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad”, habla de la importancia del pensamiento estratégico y lo define como la aplicación del juicio de valor de los miembros de una organización basado en la experiencia y la percepción del futuro para determinar las posibles direcciones en la que puede actuar. Para ello es necesaria la coordinación de las mentes creativas existentes dentro de una empresa a partir de una perspectiva común que permita avanzar hacia el futuro de la manera más satisfactoria para llevar a cabo los propósitos, la misión, los objetivos globales y la estrategia en base a una visión compartida.

La importancia del pensamiento estratégico consiste en que: 1) es un juicio razonable y colectivo, 2) permite tener claros el nivel de la política y el nivel de la estrategia de la empresa y 3) es posible tomar decisiones consistentes sobre lo que debe hacer la dirección general ya que en este proceso se incorporan valores, propósitos, visión, misión y objetivos que fundamentaran la estrategia de la empresa.

### *¿Pensamiento estratégico o planeamiento estratégico?*

Herry M. (1960) en su libro “Fall and Rise of Strategy Planning”, afirma que se buscó que el planeamiento estratégico fuera la mejor manera de generar e implementar estrategias. Por esta razón nacen nuevos especialistas: los planeadores estratégicos que buscaban las mejores estrategias y los pasos para implementarlas correctamente. Los resultados de su implementación no fueron los esperados porque planeamiento estratégico no es igual que el pensamiento estratégico.

Las falacias del planeamiento estratégico son la predicción, la separación y la formalización. La predicción es poco probable por la existencia de las discontinuidades; la separación de las actividades de la planificación de las otras actividades de la dirección es imposible ya que los mejores resultados surgen de un proceso integrador, realizado por toda la organización y la formalización no es pertinente porque la internalización, la comprensión y los símbolos seguirán siendo responsabilidad de los seres humanos.

El pensamiento estratégico lleva a la organización a la perspectiva, a la posición. La planeación táctica lleva a la organización al rendimiento.

Paulo de Vasconcellos Filho, en la Revista de Administración de empresas de Fundación Getulios Vargas, define el planeamiento estratégico de una manera original, este autor afirma que una buena manera de explicar qué es el planeamiento estratégico es aclarar lo que no es: no es planificar, porque ello consiste en hacer planes para cumplir objetivos establecidos; no es planeamiento a largo plazo, ya que este en una economía de mercado no es posible; no es administración por objetivos, ya que esta es un instrumento de dirección y es una técnica que se puede aplicar a nivel directivo y operativo y no es planeamiento táctico o directivo porque éste no optimiza la organización como un todo. Entonces, el planeamiento estratégico es un componente de la dirección estratégica, es una metodología de pensamiento participativo, con vistas a definir la dirección que la organización debe seguir.

### *Estrategia Genérica*

Las estrategias simples o genéricas que tienen por mentor a Michel Porter, son simples, porque pueden aplicarse a un solo negocio y genéricas porque pueden aplicarse a todo tipo de organización.

La investigación demuestra que las empresas que son rentables y que crecen en un sector determinado son porque tienen costos más bajos que sus competidores o que sus productos son más diferenciados o se han especializado en un segmento del mercado determinado, dicho esto las estrategias genéricas pueden ser: estrategias de costos o precios más bajos, estrategia de diferenciación, y la estrategia de foco. Siguiendo esta línea, lo que se pretende en este trabajo, es orientar todos los esfuerzos de la organización en una estrategia orientada a la diferenciación del servicio y a los que el Cliente pueda percibir de él. La diferenciación le permite al diferenciador obtener más beneficios para su organización.

Existen diferentes niveles en cuanto a la estrategia: Estrategia corporativa, la cual es diseñada por la dirección con la intención de lograr los objetivos de la organización como un todo. La estrategia de crecimiento, que hacen referencia a los objetivos de diversificación, integración, cooperación e internalización. Por último, la estrategia a nivel funcional, la cual está se formula en cada uno de los departamentos funcionales de la organización. Estas apoyan la ejecución de las estrategias corporativas para la obtención de los objetivos globales. Le proveen a las estrategias de los otros niveles sustancialmente los métodos específicos de organización y

aplicación de los recursos para llevar a cabo los objetivos funcionales y ejecutar las líneas estratégicas a través de planes y acciones organizadas para su implementación.

Con este reporte, se pretende la implementación del último nivel de estrategia mencionado. Ya que ésta es un tipo de estrategia orientada a la implementación de acciones que lograrán definir, implementar y controlar los objetivos de la organización.

En los primeros años del nuevo milenio, está emergiendo con fuerza la organización basada en la estrategia y la sistematización de la gestión estratégica, de la mano de sus promotores, Kaplan y Norton, defienden que «el cuadro de mando integral (CMI) es un auténtico sistema de gestión estratégica que pone fin a la carencia de un marco normalizado para la ejecución sistemática de la estrategia en la era postindustrial. La formulación de la estrategia es y seguirá siendo un arte, pero su descripción no debe ser un arte, sino un ejercicio científico que multiplique las probabilidades de ejecutarla con éxito». En este nuevo contexto, en el que se requiere que la organización esté centrada en la estrategia y que esta esté lo más sistematizada posible, es preciso reducir los elevadísimos porcentajes de fracaso de planes estratégicos supuestamente bien planteados. Para eso se debe introducir una herramienta que acreciente sensiblemente la capacidad de ejecutar estrategias presumiblemente bien formuladas: el cuadro de mando integral (CMI).

Cabe señalar también, que para la implementación de esta herramienta es fundamental entender que la clave del éxito o fracaso de las iniciativas de cambio no es nunca la estrategia, la organización o los procedimientos, sino la modificación de los comportamientos de las personas, lo cual, a su vez, depende directamente de sus sentimientos. Ver, sentir, cambiar, es la primera ley fundamental del cambio. Se pretende generar una cultura de calidad total, en la que la mejora continua sea la principal filosofía en la organización.

### Capítulo III – Diagnóstico

Hasta aquí, lo expuesto sobre la empresa en estudio, indica que se trata de una organización con una amplia visión en el mercado, enfocada en resultados y con ansias de crecimiento y desarrollo comercial. Desde el comienzo de la firma y tras el correr de los años, el foco estuvo en la expansión comercial, en crear nuevos puntos de ventas y ampliar el mercado de actuación. De hecho actualmente se encuentran inmersos en un proyecto de inversión que les permitirá alcanzar un crecimiento en las ventas, orientada también a cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, etcétera.

Lo cierto es que si bien el negocio principal que sustenta las finanzas de la organización y permite la continuidad de la misma a largo plazo es la venta, no se debe perder de vista que el centro de cualquier tipo de negocio, sobretodo en la actualidad es el CLIENTE.

Se precisa tener bien definidos, estandarizados y normalizados todos los procesos que hacen al comportamiento y funcionamiento eficaz de la organización. Se requiere contar con herramientas que permitan la integración y la consolidación de cada área de la empresa para lograr, finalmente, la satisfacción, fidelidad y lealtad de nuestros Clientes.

Efectivamente, al hacer explícita la estrategia de forma clara e integral, el CMI permite y exige que todos los empleados y unidades de la empresa la conozcan a fondo y la conviertan en el eje de su trabajo cotidiano. Por ello, podemos contemplar el CMI como el elemento clave de cierre de un proceso eficaz de dirección estratégica.

Siguiendo lo establecido por la organización en el marco de estrategia, la cual plantea marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente”, se puede lograr incorporando y desarrollando dentro de la firma herramientas de gestión de calidad total con enfoque en la experiencia del Cliente previo a la compra, mientras se desarrolla la misma y posterior a ésta realizando un seguimiento y determinando su nivel de satisfacción.

En un mundo como el actual, conectado y globalizado, los retos son cada vez mayores. De manera especial, por la intensa competencia en muchos sectores de la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional.

Las organizaciones que permanecen son la que implementan, entre otras prácticas, la calidad. No solo la calidad de un producto o servicio, sino la calidad en todos sus procesos internos, y en la relación con clientes y proveedores.

La elaboración del CMI se hará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, esto es, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión de la empresa.

La gestión de Calidad dentro de una empresa es un factor clave que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas. El fin de ésta en una empresa es dotar de herramientas prácticas a la organización para una gestión integral.

Cuando el área provee servicios o productos a otra área, dentro de la empresa, la relación es con un cliente interno. Por lo que la búsqueda de la satisfacción aplica igual que para un cliente externo, en procura de mejorar la calidad dentro de la organización. Esto demanda que las áreas deben defender los objetivos de calidad que le corresponden a cada una.

Se podrían enumerar muchas ventajas que nos brinda la aplicación del CMI orientado a la gestión de Calidad en diversos ámbitos de la empresa. Algunas de ellas son:

La satisfacción del cliente, con la entrega de productos o servicios que cumplan los requisitos que se hayan establecido. Esto, según ciertos estándares acordados.

La reducción de costos, a través de la mejora continua. Esto involucra la mejora de procesos, con la correspondiente eficiencia operativa de las áreas funcionales.

Cuando una empresa comienza a crecer en cantidad de colaboradores y en actividades, es importante dar pasos en materia de gestión de la calidad, con mayor formalidad. Esto representa un pilar para avanzar con buen pie.

## Capítulo IV. Plan de implementación

La empresa, a lo largo de su trayectoria ha logrado definir de manera satisfactoria su Visión, Misión, Valores y la estrategia corporativa (Ver análisis estructura interna). Si bien, no se desarrollaron en su totalidad, de una manera organizada y planeada acciones que permitan alcanzar estos objetivos propuestos por la empresa, la misma cuenta con un gran potencial y oportunidades que permitirán mejorar su performance a través del reordenamiento de su estructura por medio de las herramientas que brinda el cuadro de mando integral, poniendo el foco en la estrategia corporativa, la cual plantea la necesidad de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” .

### *Objetivo general*

- Generar un aumento en la Rentabilidad en un 2% para el periodo 2020 -2022, mediante la aplicación de una estrategia de posicionamiento, lo que llevará a la empresa a ubicarse en el mercado con una mejor percepción para los Clientes.

Desde la mirada “Cliente”, una de las perspectivas implicadas en el Cuadro de Mando Integral, la cual aborda temáticas como la satisfacción, la fidelidad, la retención del mismo y la cuota del mercado, se pretende transitar una estrategia de posicionamiento. De esta manera se logrará una mayor participación en el mercado a partir de la valoración que tiene el consumidor respecto de la empresa y a la creciente competencia.

Finalmente, el porcentaje pretendido en aumento de las ventas para el periodo propuesto, hace alusión principalmente a las proyecciones económicas dadas por la crisis producto de la pandemia y considerando el aporte de la gestión del cliente en concepto de apoyo al área comercial en búsqueda de los objetivos de ventas a nivel organizacional.

### *Objetivos Específicos*

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros; revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. Estos son:

- A través de la estrategia de posicionamiento, lograr reducir costos de producción en un 13 % para fines de 2022, lo que generará aumento en los ingresos en un 7%.

Desde el punto de vista de los financiero, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

- Lograr un 70% en NPS (Índice de Promotor Neto) siguiendo una estrategia de calidad total, desde la fecha de implementación hasta Diciembre 2022 logrando mayor fidelización de clientes traducido en un aumento de ingresos del 4%

El NPS es un sistema y un indicador para medir la lealtad y la satisfacción del cliente. A través de él se descubre la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona.

Este es un aspecto importante si consideramos que las recomendaciones de personas cercanas son el mensaje “publicitario” que más confianza genera en el 83% de los clientes. Siguiendo en la misma línea, tenemos que las recomendaciones generales influyen directamente en las decisiones de compra de al menos el 30% de los consumidores.

Para conocer su nivel de satisfacción, se genera una encuesta en la que le permite a la organización analizar los datos obtenidos y tomar decisiones al respecto. (Ver Anexo C)

- Medir, obtener y mantener de manera cuatrimestral un 85 % de satisfacción del cliente respecto a la atención recibida y tiempo de respuesta por parte de los asesores comerciales y administrativos en contacto.

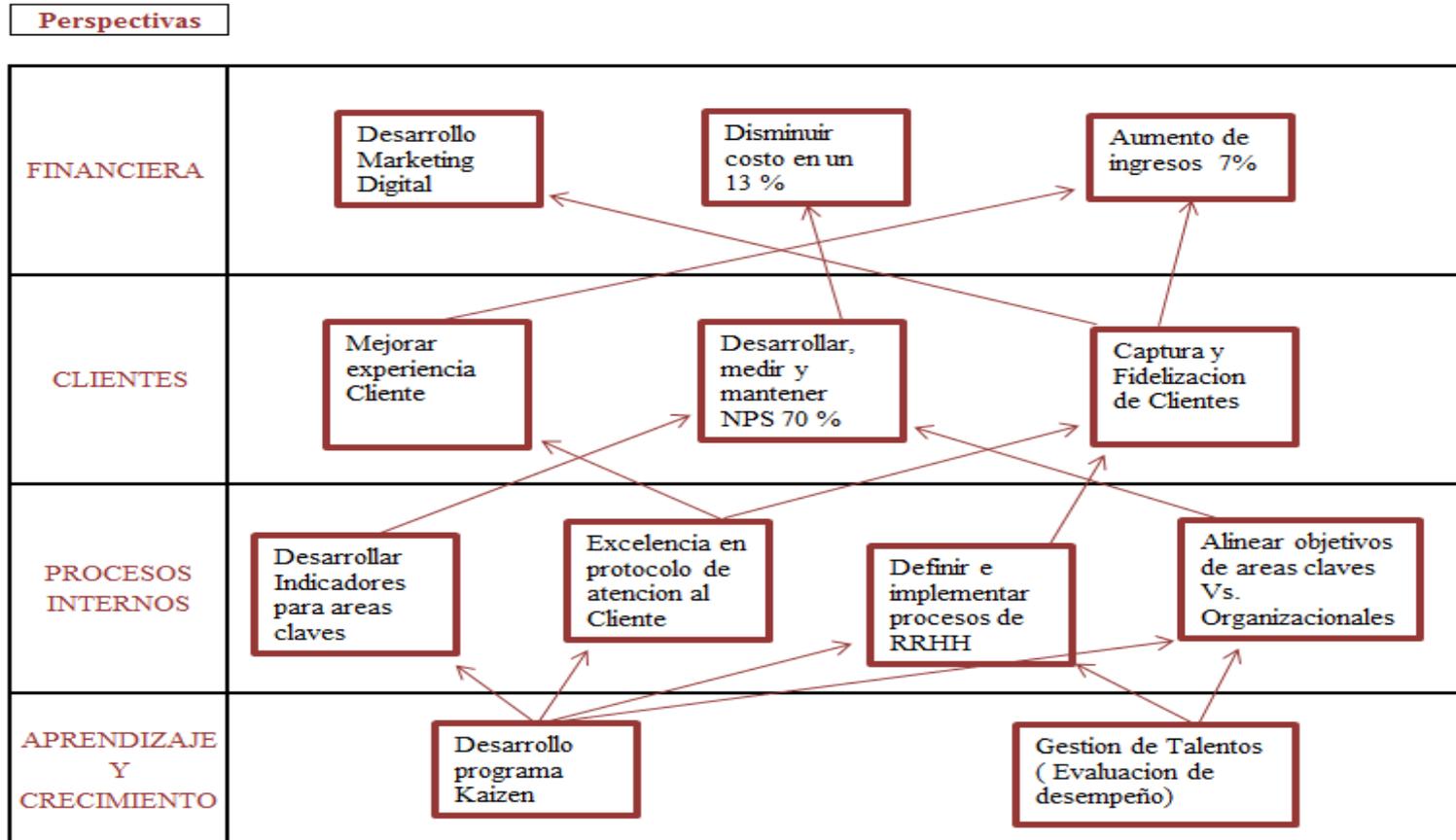
Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Dichos indicadores serán expuestos en un tablero PEC de cara a todos los colaboradores.

- Involucrar al 100% del personal en un proyecto de filosofía Kaizen en donde obtendrán, a lo largo de 7 meses (desde Diciembre 2020 a Julio 2021), capacitaciones acerca de calidad total, 5S, Gestión de Talento (evaluación de desempeño) y Marketing relacional colaborando de esta manera con la reducción de costos de producción en un 5% desde Diciembre 2020 a Diciembre 2022)

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

La filosofía Kaizen se trata de una forma de pensar que pone el sentido común en práctica. Es una forma de pensar y actuar que no es privativa de gerentes e ingenieros, sino que además incluye a los supervisores y empleados jerarquizados o no. Además de poner el sentido común en práctica, se trata de la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje que permita lograr cada día metas más elevadas. Los mejoramientos pequeños en muchos procesos, que día tras día y semana tras semana se realizan en la organización, se acumulan en forma gradual, llevando a un mejoramiento significativo de la calidad, beneficios de costos y mejoramientos en la productividad.

Ilustración I. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

## *Plan de Acción*

En primera instancia es preciso comunicar a toda la organización las adecuaciones y cambios que se pretenden lograr. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

Crear condiciones para mantener a los empleados comprometidos y motivados para contribuir al proceso con propuestas de mejora a través de la formación, el reconocimiento y eventos de premiación son fundamentales para la creación de lo que llamamos la cultura de la calidad total, en donde existe una sinergia entre todos los involucrados en el proceso de una empresa.

### *Plan de Acción I. Para Objetivo Específico II y III*

Aquí se debe establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño. Con estas acciones se pretende: Mejorar los procesos internos, optimizar e incorporar filosofía de la calidad, aumentar la utilización de la capacidad instalada.

| Descripción   | Tiempo     |            | Observaciones   | Responsables   | Recursos Físicos  | Recursos Económicos  |
|---|------------|------------|---|--|---|--|
|   | Inicio     | Fin        |   |  |   |  |
| Comenzar búsqueda Interna/ Externa de un colaborador que puedan ocupar el puesto de Responsable Experiencia Cliente | 01/07/2020 | 15/07/2020 | El colaborador debe tener conocimientos en procesos, manejo de personal, Excel. Se buscara un perfil orientado a la Administración de empresas o Ingeniero Industrial.  | Administración / Gerencia / Consultora externa de RRHH     | ...   | Sueldo de Comercio \$41865 Honorarios consultora RRHH \$30000        |
| Descripción del puesto y competencias del Responsable de Experiencia Cliente  | 16/07/2020 | 30/07/2020 | Es preciso detallar exhaustivamente las tareas a desarrollar, su ubicación dentro del organigrama, sus objetivos y alcance  | Consultora Externa junto a la Consultora                   | ...   | \$ 30000 (incluye: búsqueda, selección, descripción del puesto)      |
| Comunicación formal a toda la organización para dar comienzo a la gestión del nuevo colaborador                     | 20/08/2020 | 30/08/2020 | Es importante comunicar de manera formal la incorporación del nuevo colaborador y la implicancia de éste con todos los procesos de la organización  | Gerencia   | ...   | ...  |
| Generación de encuesta de Satisfacción  | 15/09/2020 | 10/11/2020 | Se define el medio por el cual el Cliente recibe la encuesta, su contenido y el proveedor encargado de procesar las respuestas para generar los KPIs  | Responsable Experiencia Cliente / Gerencia / Proveedor.    |   | \$5778 por mes   |
| Definición del nuevo protocolo de atención al Cliente / Comunicar propuesta   | 15/09/2020 | 30/10/2020 | Se necesita definir un nuevo proceso de atención al Cliente, en donde el colaborador pueda captar los datos del mismo e informarle acerca de la encuesta de satisfacción.   | Responsable Experiencia Cliente                            | Espacio físico para Responsable de Experiencia Cliente. Computadora | Grafica (protocolo impreso) \$5000 Computadora (ver Anexo E) \$55000 |
| Desarrollo de indicadores de Calidad, Financieros y procesos internos.(KPIs)  | 02/01/2021 | 15/01/2021 | Indicadores de Calidad: NPS, Satisfacción con la atención recibida ( Tiempo de respuesta). Indicadores Financieros: Tasa de crecimiento de los ingresos. Procesos internos: Gestión de talento (satisfacción del colaborador Vs. productividad) | Responsable Experiencia Cliente / Gerencia                 | ..  | Sueldo proporcional por días empleados \$11164,17                    |
| Compra tablero PEC/ Ubicación estratégica   | 01/12/2020 | 30/12/2020 | Se busca proveedor y se coloca en un lugar estratégico donde se concentre la mayor cantidad de colaboradores (Gestión a la vista)   | Responsable Experiencia Cliente / Administración           | Tablero PEC.  | 150000 + IVA   |
| Primera reunión PEC   | 16/02/2021 | 16/02/2021 | Se prueba la primera reunión PEC y se especifican los objetivos de la misma   | Responsable Experiencia Cliente / Gerencia / Colaboradores | .....   | ....   |

*Plan de Acción II. Para Objetivo específico I*

| Descripción   | Tiempo     |            | Observaciones  | Responsables                          | Recursos Físicos               | Recursos Económicos  |
|---|------------|------------|--|---------------------------------------|--------------------------------|--|
|   | Inicio     | Fin        |  |                                       |                                |  |
| Conocer la situación financiera actual para obtener un punto de partida | 01/06/2020 | 15/06/2020 | Realizar una evaluación exhaustiva de la información financiera para definir desde donde se debe partir para generar los indicadores de esta perspectiva.  | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |
| Definir la Tasa de crecimiento de los ingresos para los últimos 3 años  | 20/06/2020 | 25/07/2020 | Realizar un constante seguimiento de este indicador podría darnos un mayor entendimiento de dónde, cómo y por qué sus ingresos están incrementándose o por el contrario decreciendo y que cambios puede hacer para garantizar la tendencia al alza en lugar de ir a la baja.   | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |
| Determinar el Margen de utilidad Neta 3MM                               | 26/07/2020 | 25/08/2020 | Entendiendo la relación entre que tanto dinero está invirtiendo, y que tanto de ese dinero ha conseguido mantener (en ganancias) es esencial. Este indicador nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Qué tantas ganancias estamos generando por cada peso que hacemos en ventas? | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |
| Definir ciclo de conversión en efectivo 3MM                             | 25/08/2020 | 30/09/2020 | Este indicador es medido de manera diaria, así que, un corto ciclo de conversión en efectivo significará buena liquidez, más dinero disponible en el momento correcto y menos necesidad de contar con dinero a crédito.  | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |
| Definir ciclo de conversión en efectivo 3MM                             | 25/08/2020 | 30/09/2020 | Este indicador es medido de manera diaria, así que, un corto ciclo de conversión en efectivo significará buena liquidez, más dinero disponible en el momento correcto y menos necesidad  | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |
| Estrategia de Marketing Digital para alcanzar nuevos canales de venta.  | 01/10/2020 |            | El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis online cuyo objetivo es siempre un ROI basándose en la generación de leads.  | Agencia de MK / Gerencia              | ....                           | Rediseño de Marca / Community Manager: \$10800 + \$10000 (mensuales) |
| Exponer resultados actualizados en Tablero Pec.                         | 01/12/2020 |            | La forma de asegurarse que todos los indicadores tengan seguimiento es que cada uno tenga un dueño que tenga que informar a su jefe el resultado y explicar el desvío respecto al objetivo   | Gerencia de administración y finanzas | Computadoras, Reportes físicos | Horas de trabajo del personal involucrado.-                          |

*Plan de Acción III. Para Objetivo Especifico IV*

A través de este programa, con una duración de 7 meses, se pretende involucrar a todos los colaboradores en diferentes proyectos, con un seguimiento por parte del responsable de Calidad y de la Consultora contratada para tal fin, de los objetivos planteados para cada uno de ellos. Estos son: 5S, Control de Almacén, Fidelización del Cliente y Recursos Humanos.

| Descripción   | Tiempo     |            | Observaciones  | Responsables   | Recursos Físicos                     | Recursos Económicos                                |
|---|------------|------------|--|--|--------------------------------------|--|
|   | Inicio     | Fin        |  |  |                                      |  |
| Presentación y capacitación sobre el programa Kaizen    | 01/03/2021 | 05/03/2021 | Se capacita a la totalidad de los colaboradores sobre el programa Kaizen.  | Consultora / Responsable Experiencia Cliente                 | Oficinas comerciales                 | \$350000 por implementación de Programa (Completo) |
| Definición de los equipos responsables de cada proyecto | 01/03/2021 | 05/03/2021 | Se capacita a la totalidad de los colaboradores sobre el programa Kaizen. Se definen y comunican responsables: Proyectos 5S, Control de Almacén, Fidelización del Cliente y Recursos Humanos | Consultora / Responsable Experiencia Cliente / colaboradores | Oficinas comerciales                 | \$ 41865 Sueldo empleado de RRHH                   |
| Trabajo en conjunto con consultoría de Calidad          | 10/03/2021 | 01/10/2021 | Se desarrollan los puntos a evaluar y se trabaja sobre ellos con un seguimiento mensual por parte de la consultora   | Consultora / Responsable Experiencia Cliente / colaboradores | Depositos/ puntos de venta/ oficinas | \$350000 por implementación de Programa (Completo) |
| Incorporación de Mysterys shopper.                      |            | 01/07/2021 | Para lograr un mantenimiento de los resultados, se incorpora esta herramienta de evaluación del protocolo de atención.   | Proveedor de Mysterys / Responsable Experiencia Cliente      | Puntos de venta                      | \$5600 por cada visita mensual                     |
| Certificación Kaizen                                    |            | 01/08/2021 | Se completa a un 100% el programa logrando la certificación  | Consultora / Responsable Experiencia Cliente / colaboradores | Depositos/ puntos de venta/ oficinas | \$350000 por implementación de Programa (Completo) |
| Auditorías de terreno                                   |            | 15/09/2021 | Para lograr un mantenimiento de los resultados, se incorpora esta herramienta de evaluación de la totalidad  | Responsable experiencia Cliente                              | Todas las instalaciones              | Horas de sueldo de empleado Experiencia Cliente    |

Ilustración II. Tablero de Control

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO                                     | INDICADOR   | FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO | PLAZO: 2022 |            |         | RESPONSABLE /S  |
|---------------------------|--|---|---------------------------|-------------|------------|---------|---|
|                           |  |   |                           | ÓPTIMO      | PRECAUCIÓN | CRÍTICO |   |
| Financiera                | Reduccion de Costos 7%                       | Eficiencia de los procesos de la organización             | Semanal                   | 7%          | 4,50%      | 0,80%   | Gerencia de Administración y finanzas                       |
|                           | Aumento de rentabilidad 2%                   |   |                           |             |            |         | Gerencia General  |
|                           |  |   |                           |             |            |         | Área de Calidad   |
| Clientes                  | Lograr y mantener el 70% NPS                 | NPS (%)   | Semanal                   | 70%         | 60%        | 50%     | Responsable de experiencia Cliente (Calidad)                |
|                           | Conocer el nivel de satisfacción del Cliente | Recomendación   | Diario                    | 85%         | 70%        | 60%     | Responsable de experiencia Cliente (Calidad)                |
| Procesos internos         | Ser excelentes en Atención al Cliente        | Encuestas de satisfacción                                 | Diario                    | 70%         | 60%        | 50%     | Personal de cara al cliente                                 |
|                           | Mejorar el tiempo de respuesta               | Encuestas de satisfacción                                 | Diario                    | 70%         | 60%        | 50%     | 100% del personal   |
|                           | Ofrecer una excelente experiencia de compra. | Encuestas de satisfacción                                 | Diario                    | 70%         | 60%        | 50%     | 100% del personal   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitación 100% del personal               | Gestion de talento (Avance en la evaluacion de desempeño) | Semanal                   | 95%         | 70%        | 50%     | Responsable de experiencia Cliente (Calidad) / Area de RRHH |
|                           | Implementar filosofia Kaizen                 | NPS/ Gestion de talento                                   | Semanal                   | 95%         | 70%        | 50%     | Responsable de experiencia Cliente (Calidad)                |
|                           | Fortalecer el capital Humano                 | Avances evaluación de desempeño                           | Cuatrimstral / Anual      | 100%        | 70%        | 45%     | Area de RRHH  |



*Ilustración IV- Costo de las propuestas*

| Plan de Accion I                                      | 2020              | 2021              | 2022                |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Detalle de recursos</b>                            |                   |                   |                     |
| Consultora de RRHH                                    | \$ 30.000         |                   |                     |
| Sueldo "Responsable de Experiencia Cliente"           | \$ 502.380        | \$ 733.977        | \$ 1.010.687        |
| Impresión de protocolo de Atencion al Cliente         | \$ 10.000         |                   |                     |
| Computadora para "Responsable de Experiencia Cliente" | \$ 52.000         |                   |                     |
| Compra de Tablero PEC (Punto de encuentro de Calidad) | \$ 150.000        |                   |                     |
| Generacion Encuesta de Satisfacción                   | \$ 90.000         | \$ 131.490        | \$ 181.062          |
| <b>Total</b>  | <b>\$ 834.380</b> | <b>\$ 865.467</b> | <b>\$ 1.191.748</b> |

| Plan de Accion II                                     | 2020              | 2021              | 2022              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Detalle de recursos</b>                            |                   |                   |                   |
| Horas de salario de Area de finanzas                  | \$ 100.476        | \$ 146.795        | \$ 202.137        |
| Estrategia de Marketing Digital ( Rediseño de Marca)  | \$ 10.800         | \$ 15.779         | \$ 21.727         |
| Estrategia de Marketing Digital ( Community Manager ) | \$ 120.000        | \$ 175.320        | \$ 241.416        |
| <b>Total</b>  | <b>\$ 231.276</b> | <b>\$ 337.894</b> | <b>\$ 465.280</b> |

| Plan de Accion III                      | 2020              | 2021              | 2022                |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Detalle de recursos</b>              |                   |                   |                     |
| Consultora de RRHH                      | \$ 30.000         |                   |                     |
| Salario Responsable de Recursos Humanos | \$ 502.380        | \$ 733.977        | \$ 1.010.687        |
| Consultora de Calidad                   | \$ 350.000        |                   |                     |
| Mysterys Shopper (visitas mensuales)    | \$ 90.200         | \$ 131.782        | \$ 181.464          |
| <b>Total</b>                            | <b>\$ 972.580</b> | <b>\$ 865.759</b> | <b>\$ 1.192.151</b> |

*Fuente: Elaboración Propia*

*Ilustración V – Cálculo de indicadores de evaluación del proyecto*

*Calculo de VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)*

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Inversión a Realizar | \$ -6.570.899    |
| Flujo periodo 1      | \$ 4.974.448,02  |
| Flujo periodo 2      | \$ 7.677.598,73  |
| Flujo periodo 3      | \$ 10.572.052,98 |

|     |                 |
|-----|-----------------|
| VAN | \$ 3.840.973,68 |
| TIR | 85%             |

El resultado de estos indicadores de rentabilidad señalan que en el caso de VAN, al arrojar un valor positivo ( $0 > \text{VAN}$ ), se trata de un proyecto rentable que se puede aceptar ya que la inversión generará ganancias. Nos indica también que al recuperar la inversión, se obtiene la renta mínima exigida y un excedente de \$ 3.840.973,68 valor de pesos actual.

Para el caso de TIR, al obtener un valor mayor a la tasa utilizada para el descuento del flujo de fondo, da cuenta de que se recupera la inversión y se obtiene la renta mínima exigida por la organización y/o inversionistas ( Ver Anexo k ).

*Calculo de ROI (Return On Investment -Retorno de la inversión)*

| ROI        |                  |
|------------|------------------|
| Beneficios | \$ 23.224.099,74 |
| Costos     | \$ 6.570.899     |
| ROI        | 253%             |

Es el indicador que se utilizó para medir el resultado económico generado de la inversión que se realizará, esto es, el porcentaje y nivel de beneficio o pérdida que provocaría cada peso destinado a un proyecto durante el periodo de tiempo 2020-2022

En este caso nos indica que por cada peso invertido en este proyecto, la empresa obtiene \$2,53 de retorno.

## Capítulo V- Conclusión

Redolfi S. R. L. con sus 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, ha logrado mantener su posición en el mercado incrementando de manera notable el nivel de ventas, el número de empleados y la participación en el mercado, cubriendo las zonas geográficas de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En su trayectoria la organización supo atravesar de manera favorable diferentes adversidades que presenta el mercado; un mercado cambiante y conforme pasa el tiempo, más exigente y competitivo. Éste es el escenario en el cual la empresa, como todas las organizaciones, debe aprender a actuar; La volatilidad del mercado global, sumado a la creciente incertidumbre de los mercados locales plantea retos de interés para todos los actores que en él hacen vida.

Un factor muy cambiante y de constante estudio en nuestro país, sin dudas es el económico. Respecto a este factor, la organización detectó una caída en la tasa interna de rentabilidad llegando a 2,5 % por motivos de un alza en los costos operativos y de los insumos que se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Como bien fue mencionado en el análisis de fuerzas macroeconómicas, la suba acelerada del dólar y las repercusiones en el ámbito económico – social que trajo aparejado el desarrollo del COVID-19, señalan una caída cercana al 12% de la economía este año y un promedio de cinco años para volver a los niveles prepandemia. Es decir, la Argentina es uno de los países más vulnerables de la región Latinoamericana.

Dicho todo esto, y luego de corroborar que la organización carece de una planificación estratégica, herramienta necesaria para aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades, se determinó la importancia de implementar todas las perspectivas que ofrece el Cuadro de Mando Integral (CMI), como instrumento de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

La ausencia de áreas claves corporativas como Recursos Humanos, Calidad y Marketing, dificultan conseguir los objetivos planteados por la organización como estrategia: “servicio

altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Fue por ello que se incorporaron estrategias de Marketing Digital, Filosofía Kaizen (Mejora continua) y desarrollo de Evaluación de desempeño (Gestión de Talento).

Se concluye el presente trabajo afirmando que la organización debe transitar los cambios propuestos y como todo cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los miembros de la organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria.

Sin lugar a dudas, los retos del entorno actual suponen la obligada orientación de la dirección hacia la filosofía de calidad total aportadas por el CMI . Medir el desempeño de la organización hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones. La calidad es un factor imprescindible para la continuidad, en el largo plazo, de las organizaciones.

De acuerdo a los valores obtenidos de los diferentes indicadores de evaluación de este proyecto, avanzar con el mismo, desde el punto de vista financiero (como así también de los anteriormente mencionados) es viable. Si bien la rentabilidad calculada es menor a la esperada ( 1,1% Vs 2 %, ver Anexo 1 ) se sostiene que ampliando el horizonte temporal del proyecto por lo menos a un año más (2020 – 2023) la rentabilidad se aproximaría a los valores pretendidos que fueron planteados en los objetivos del proyecto.

Por último, cuando se trabaja sobre los conceptos de creación de valor es frecuente encontrarlos centrados en una perspectiva básicamente financiera, pues, preferencialmente, se incluyen dentro de sus impulsores aquellos ligados directamente con los costos y los ingresos. Esto deja de lado aspectos que pueden ser más intangibles, como la cultura organizacional, la capacidad y el compromiso de las personas frente a los objetivos y, por supuesto, la capacidad de la organización para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes. Es posible afirmar que el éxito en los procesos de cambio como generadores de valor en las organizaciones requiere de una forma diferente de pensar, lo cual se inicia por comprender más profundamente su naturaleza.

## Capítulo VI- Bibliografía

INDEC. (Julio 2020). INFORMES TÉCNICOS / VOL. 4, N° 176. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_09\\_20DDB84A2C4B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_09_20DDB84A2C4B.pdf)

CIPPEC. (Abril 2020). IMPACTO SOCIAL DEL COVID-19 EN ARGENTINA. BALANCE DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2020. <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>.

LA NACION. (15 de Julio 2020). INFLACIÓN. EL GOBIERNO AUTORIZA AUMENTOS DE HASTA 4,5% EN PRECIOS MÁXIMOS. <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-el-gobierno-autoriza-aumentos-45-precios-nid2397378>.

SAP. (10 de Agosto de 2020). LA TECNOLOGÍA COMO EJE TRANSFORMADOR DE EMPRESAS Y SU IMPACTO EN TIEMPOS DE COVID-19. <https://news.sap.com/latinamerica/2020/08/la-tecnologia-como-eje-transformador-de-empresas-y-su-impacto-en-tiempos-de-covid-19/>

Álvarez, H.F, (2011), *ADMINISTRACION, Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*, Córdoba, Argentina, Eudecor.

Mintzberg, H.(2000), *Fall And Rise of Strategy Planning*, Harvard Review

De Vasconsellos, F.P.(1978), *Después de todo, ¿qué es la planificación estratégica?* , Revista de Administración de Empresas, Fundación Getulio Vargas, Rio de Janeiro, pág. 10.

Berríos, R.L; Arroyo, R. (2018). CIES: CUADRO DE MANDO INTEGRAL. <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>

Sainz de Vicuña, J.M,(201) *EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRÁCTICA*, Madrid, 5 Edicion, Esic.

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (Agosto 2020). RELEVAMIENTO DE EXPECTATIVAS DE MERCADO. <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>

INFOBAE. (8 de Octubre de 2020). Economía. <https://www.infobae.com/economia/2020/10/09/el-banco-central-redujo-la-tasa-de-las-leliq-y-modifico-normas-para-reestructurar-deuda-privada/>

## Capítulo VII - Anexos

### Anexo A. Escala salarial Empleados de comercio

| Conceptos (consolidar...)  | Base         | Unidad | Haberes             | Descuentos          |
|--|--------------|--------|---------------------|---------------------|
| <b>- Sumas remunerativas</b>   |              |        | <b>\$ 45.272,55</b> | <b>\$ 8.828,15</b>  |
| ☑ Sueldo Básico  | \$ 1.393     | 30     | \$ 41.790,05        |                     |
| ☑ Adicional por asistencia y puntualidad                             | \$ 41.790,05 | 8,3 %  | \$ 3.482,5          |                     |
| ☑ Jubilación - Ley 24.241  | \$ 45.272,55 | 11 %   |                     | \$ 4.979,98         |
| ☑ Ley 19.032 - INSSJP  | \$ 45.272,55 | 3 %    |                     | \$ 1.358,18         |
| ☑ Obra social  | \$ 45.272,55 | 3 %    |                     | \$ 1.358,18         |
| ☑ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75                                       | \$ 45.272,55 | 0,5 %  |                     | \$ 226,36           |
| ☑ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75                                    | \$ 45.272,55 | 2 %    |                     | \$ 905,45           |
| <b>- Gratificación Extraordinaria 2020</b>                           |              |        | <b>\$ 5.416,67</b>  | <b>\$ 297,91</b>    |
| ☑ Asignación Extraordinaria No Remunerativa — Acuerdo 2020 - Cuota 1 | \$ 166,67    | 30     | \$ 5.000            |                     |
| ☑ Adicional por asistencia y puntualidad                             | \$ 5.000     | 8,3 %  | \$ 416,67           |                     |
| ☑ Obra social  | \$ 5.416,67  | 3 %    |                     | \$ 162,5            |
| ☑ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75                                       | \$ 5.416,67  | 0,5 %  |                     | \$ 27,08            |
| ☑ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75                                    | \$ 5.416,67  | 2 %    |                     | \$ 108,33           |
| <b>- Ajuste Septiembre 2020</b>                                      |              |        | <b>\$ 500</b>       | <b>\$ 97,5</b>      |
| ☑ Adicionales Art. 1º Acuerdo 07/10/2020                             | \$ 500       | 1      | \$ 500              |                     |
| ☑ Jubilación - Ley 24.241  | \$ 500       | 11 %   |                     | \$ 55               |
| ☑ Ley 19.032 - INSSJP  | \$ 500       | 3 %    |                     | \$ 15               |
| ☑ Obra social  | \$ 500       | 3 %    |                     | \$ 15               |
| ☑ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75                                       | \$ 500       | 0,5 %  |                     | \$ 2,5              |
| ☑ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75                                    | \$ 500       | 2 %    |                     | \$ 10               |
| <b>- Otros conceptos</b>   |              |        |                     | <b>\$ 100</b>       |
| ☑ Aporte solidario OSECAC  | \$ 100       | 1      |                     | \$ 100              |
| <b>Totales</b>   |              |        | <b>\$ 51.189,22</b> | <b>\$ 9.323,56</b>  |
| <b>Sueldo neto</b>   |              |        |                     | <b>\$ 41.865,66</b> |

## *Anexo B. Presupuesto Encuesta de Satisfacción*

| Plan                | Precio  | Por             | Comienza con | Pago             |
|---------------------|---------|-----------------|--------------|------------------|
| AVANZADO individual | 399 ARS | /mes            | 3 usuarios   | anual (4788 ARS) |
| Equipo AVANZADO     | 315 ARS | por usuario/mes | 3 usuarios   | anual            |
| Equipo PREMIER      | 775 ARS | por usuario/mes | 3 usuarios   | anual            |

**AVANZADO individual**

**399 ARS**  
/mes  
Pago anual de 4788 ARS

[Ve todas las funciones](#)

Con herramientas que ayudan a las personas a crear, enviar y analizar encuestas en un instante.

**Equipo AVANZADO**

**315 ARS**  
por usuario/mes  
Comienza con 3 usuarios, pago anual

[Ve todas las funciones](#)

Con herramientas de colaboración y funciones de encuesta para que tu equipo trabaje de forma más eficaz.

**Equipo PREMIER**

**775 ARS**  
por usuario/mes  
Comienza con 3 usuarios, pago anual

[Ve todas las funciones](#)

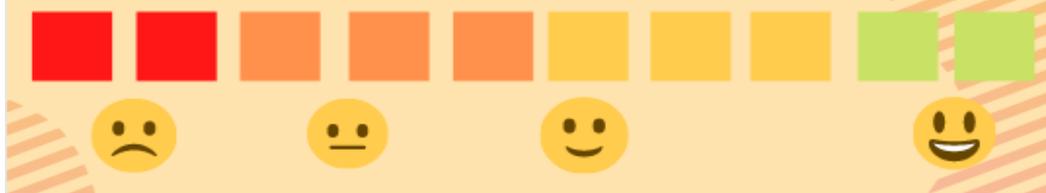
Nuestras mejores funciones de equipo para enviar encuestas avanzadas y analizar resultados rápidamente.

## *Anexo C. Ejemplo de Encuesta de Satisfacción*

La encuesta llega al Cliente luego de tener contacto con la empresa, puntualmente con el área comercial. El vendedor, en el proceso de venta, capta los datos del cliente y le informa acerca de la encuesta y la importancia de su respuesta. El cliente podrá responderla por mail o Whatsapp.

MARQUE EN UNA ESCALA DE 1 A 10 SU  
RESPUESTA, TENIENDO EN CUENTA QUE 10  
ES MUY SATISFECHO Y 1 ES MUY  
INSATISFECHO

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de  
atención en Redolfi S. R. L.?



MARQUE EN UNA ESCALA DE 1 A 10 SU  
RESPUESTA, TENIENDO EN CUENTA QUE 10  
ES MUY SATISFECHO Y 1 ES MUY  
INSATISFECHO

¿Cómo calificaría las comodidades y confort del  
punto de venta?



Deje su sugerencia aquí

MARQUE EN UNA ESCALA DE 1 A 10 SU  
RESPUESTA, TENIENDO EN CUENTA QUE 10  
ES MUY SATISFECHO Y 1 ES MUY  
INSATISFECHO

---

¿Con qué puntaje recomendaría a Redolfi S. R. L. ?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ☹️ | 😐 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊 | 😊  |

### Anexo C. Seguimiento Programa Kaizen

| EMPRESA                      |  | FECHA             |  |
|------------------------------|--|-------------------|--|
| <b>Redolfi</b>               |  |                   |  |
| Champion Kaizen              |  | TIEMPO EVALUACION |  |
| Consultor Kaizen             |  | AUDITOR:          |  |
| Participantes (Responsables) |  | Área              |  |
| Comentarios                  |  | CALIFICACION      |  |
| <b>CERTIFICACION</b>         |  |                   |  |

| Indicadores                        | Inicio | Actual | Objetivo | AVANCE |
|------------------------------------|--------|--------|----------|--------|
| Visitas comerciales 4MM            |        |        |          |        |
| Productividad 4MM                  |        |        |          |        |
| Calidad RECO                       |        |        |          |        |
| Calidad Satisfaccion Instalaciones |        |        |          |        |
| Calidad Atencion                   |        |        |          |        |

| Tema/Proyecto                       | Minimo | % |
|-------------------------------------|--------|---|
| CAPITULO 1 - 5'S                    | 85%    |   |
| CAPITULO 4 CONTROL DE ALMACEN       | 85%    |   |
| CAPITULO 5 FIDELIZACION DEL CLIENTE | 85%    |   |
| CAPITULO 6 RECURSO HUMANO           | 85%    |   |
| NOTA GLOBAL                         | 85%    |   |

### Anexo D. Check List Programa Kaizen

El programa Kaizen, que se implementará en la organización, con una duración de 7 meses, agrupa distintos proyectos involucrando a la totalidad de la organización: 5S, Control de Almacén, Fidelización del Cliente y Recursos Humanos.



## Evaluación Programa de Calidad (KAIZEN)

| Nº                      | Eje  | PER4<br>JSTD | Asunto   | Peso | Calificación<br>del proceso | EVIDENCIA<br>EVALUACION           | Verificación del proceso  | Calificación<br>de la calidad | COMENTARIOS |
|-------------------------|------|--------------|--|------|-----------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------|-------------|
| <b>CAPITULO 1 - 5'S</b> |      |              |  |      |                             |                                   |   |                               |             |
| 1                       | C1.1 | No           | ¿El personal de la organización (todo) completó el curso de 5s?  | 3    | 1                           |                                   | 1) Revise la evidencia del registro que TODO el personal tomo el curso (DOCUMENTO CON FIRMA DE CADA EMPLEADO)                           | 2                             |             |
| 2                       | C1.2 | No           | ¿Existe un programa de implementación de 5s en Toda la Organización?   | 3    | 2                           | 1) Documento<br>2) Control visual | 1) Revise Indicadores de avance por area<br>2) Auditorias Internas<br>3) Planes de Acción<br>4) Fotos del Antes y Después               | 2                             |             |
| 3                       | C1.3 | Si           | ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene sus lugares con 5s y estandarizados?  | 3    | 2                           | Lugares Administrativos           | 1) Verifique que cada persona conozca y aplique las 5's (preguntas de razonamiento)   | 2                             |             |
| 4                       | C1.4 | Si           | ¿Exite evidencia de las 5s en lugares de trabajo,herramientas pesadas, basicas, armarios, oficinas, escritorios, almacen , etc.? | 3    | 2                           | Organización                      | 1) Verifique que cada persona conozca y aplique las 5's (preguntas de razonamiento)<br>2) Boxes y equipo delimitados<br>3) SEMAFORO 5'S | 2                             |             |
| 5                       | C1.5 | Si           | ¿Hay evidencia que los baños de los clientes esten al 100% limpios y ordenados?  | 3    | 2                           | Baños                             | 1) Revise aleatoreamente el estdo fisico de los mismos.<br>ESTADO FISICO, ARMARIO, CHECK DE LIMPIEZA                                    | 2                             |             |
| 6                       | C1.6 | Si           | ¿Existe una política para uso y mtto. De las 5 s para lugares de uso comun de los Empleados de la ORGANIZACION?                  | 3    | 2                           | 1) Documento                      | 1) <u>MOSTRAR POLITICA DE 5'S, esta debe estar firmada por todos los empelados de la ORGANIZACIÓN</u>                                   | 2                             |             |
| 7                       | C1.8 | Si           | ¿Existe un programa que promueba y publicite la filosofía de 5' S?   | 3    | 2                           | 1) organización                   | 1) Revise la existencia GAFETES, FOLLETOS, POSTERS, BANNERS   | 2                             |             |

## Proyecto Control de Almacén

| A.J. & J.A. REDOLFI                  |       | Evaluación Programa de Calidad (KAIZEN) |  |      |                          |   |   |                            |             |
|--------------------------------------|-------|---|--|------|--------------------------|---|---|----------------------------|-------------|
| Nº                                   | Eje   | PER #/ST                                | Asunto   | Peso | Calificación del proceso | EVIDENCIA EVALUACION  | Verificación del proceso  | Calificación de la calidad | COMENTARIOS |
| <b>CAPITULO 4 CONTROL DE ALMACEN</b> |       |   |  |      |                          |   |   |                            |             |
| 1                                    | C4.2  | No                                      | ¿Se determina la posición máxima del inventario ó PIM ( Punto de Inventario Máximo), tomando en consideración el PLR, y este se calcula al menos 2 | 3    | 2                        | 1) Confirme que se cuente con la herramienta y su uso.                          | 1)EL PERSONAL DEBE CONOCER SU PIM<br>2) STOCK VIVO Y DORADA DEBE TENER ETIQUETA CON PIM<br>3) LA CANTIDAD DE PIEZAS EN LA UBICACIÓN CORRESPONDE AL PIM  | 1                          |             |
| 2                                    | C4.3  | Si                                      | ¿Se muestran los tiempos de corte y horarios de arribo con claridad en las áreas de servicio y partes?   | 2    | 2                        | 1) Disponibilidad de un proceso<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) HORARIOS A LA VISTA DEL CLIENTE Y COLABORADORES  | 2                          |             |
| 3                                    | C4-6  | No                                      | ¿Hay disponibilidad de anaqueles dedicados para partes de pedidos especiales?  | 3    | 2                        | 1) Confirme en almacén, el acomodo de partes que correspondan en vertical.      | 1) Confirme que la búsqueda de partes correctas, no debe tomar tiempo, asegure de que sea rápido y fácil localizar la mercadería.   | 2                          |             |
| 4                                    | C4-7  | Si                                      | ¿Se almacenan en posición especial la mercadería de tamaño grande?   | 3    | 2                        | 1) Confirme en almacén, el acomodo de partes que correspondan.<br>2) USO        | 1) Confirme que cualquier parte que podría ser dañada al estar colocado horizontalmente encima de otras partes se encuentre almacenado verticalmente.   | 2                          |             |
| 5                                    | C4-8  | Si                                      | ¿Se almacenan juntas las partes que son del mismo tipo y forma?  | 3    | 2                        | 1) Confirme en almacén, el acomodo de partes pesadas.<br>2) Aplicación.         | 1) Ejemplo, los filtros de aceite y las molduras de puerta no deben estar almacenados juntos (cercanos). Las formas desiguales desperdician espacios-   | 2                          |             |
| 6                                    | C4-9  | Si                                      | ¿Se almacenan las partes pesadas en las estanterías de la parte media o inferior?  | 3    | 2                        | 1) Confirme en almacén, la ubicación<br>2) Aplicación.                          | 1) ¿Qué se considera pesado? Si las partes causan lesiones al personal cuando lo levanten debido a su peso. Almacénela cerca del piso.  | 2                          |             |
| 7                                    | C4-11 | Si                                      | ¿El personal puede alcanzar fácilmente la mercadería almacenadas en lugares altos?   | 3    | 2                        | 1) Confirme en almacén, la ubicación en lugares no elevados.<br>2) Aplicación.  | 1) Confirme que no se usan escaleras, bancos y objetos para extraer partes, esto representa un peligro considerable.  | 2                          |             |
| 8                                    | C4-12 | Si                                      | ¿El personal sigue proceso respecto al manejo de mercadería, con movimiento irregular ( por ejemplo sobre  | 2    | 2                        | 1) Disponibilidad procesos<br>2) Sea visible al usuario<br>3) USO               | 1) Confirme la aplicación del proceso<br>2) Confirme que el material de sobrestock es visiblemente fácil de ubicar.   | 2                          |             |
| 9                                    | C4-15 | Si                                      | ¿Se preseleccionan la mercadería predeterminados antes de que el Cliente llegue al punto de venta o el operario a su retiro (prepicking)?          | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad procesos<br>2) Sea visible al usuario<br>3) USO               | 1) Confirme la aplicación del proceso y el ó los responsables.<br>2) Confirme que el personal involucrado conozca el proceso y este plasmado de manera visible en el almacén.<br>3) Confirme su uso comprobando las citas realizadas a los Clientes vs la mercadería preseleccionado ( prepiking ). | 2                          |             |

## Proyecto Fidelización del Cliente



## Evaluación Programa de Calidad (KAIZEN)

| Nº   | Eje   | PER 4/ST | Asunto   | Peso | Calificación del proceso | EVIDENCIA EVALUACION   | Verificación del proceso   | Calificación de la calidad | COMENTARIOS |
|--|-------|----------|--|------|--------------------------|--|--|----------------------------|-------------|
| <b>CAPITULO 5 FIDELIZACION DEL CLIENTE</b> |       |          |  |      |                          |  |  |                            |             |
| 1  | C5.1  | Si       | ¿La Organización cuenta con una política y proceso para la actualización de la base de datos?                              | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad de un proceso y política<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) revise que todos los involucrados sepan el proceso<br>2) Como; cuando y donde alimentan la BDD<br>3) Revisar Clientes que están siendo contactados con la BDD vigente | 2                          |             |
| 2  | C5.2  | No       | ¿La Org cuenta con una política y proceso para el personal que ingresa clientes en la base de datos?                       | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad de un proceso y política<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) revise que todos los involucrados sepan el proceso<br>2) verifique que se encuentre cerca del usuario<br>3) revise que se encuentre estandarizado                     | 2                          |             |
| 3  | C5.3  | No       | ¿La Org cuenta con una política y proceso para el personal para prospectar y fidelizar al cliente?                         | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad de un proceso y política<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) Revisar que siempre tengan promociones vigentes. Marketing Local y de la terminal<br>2) Estrategias de Prospección y mercado  | 2                          |             |
| 4  | C5.4  | No       | ¿Se ha nombrado a un responsable y/o coordinador para la solución de insatisfacciones?                                     | 2    | 2                        | 1) Organigrama   | 1) Revise el organigrama así como la descripción de puesto del mismo (Responsable)   | 2                          |             |
| 5  | C5.6  | No       | ¿La Organización cuenta con una política y proceso para el personal que recibe alguna insatisfacción?                      | 2    | 2                        | 1) Disponibilidad de un proceso y política<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) Mostrar el proceso para atención al cliente insatisfecho  | 2                          |             |
| 6  | C5.7  | No       | ¿El responsable de atención de insatisfacciones de Clientes, cuenta con un programa de Capacitación para todo el personal? | 2    | 1                        | 1) Disponibilidad de un proceso y política<br>2) Se encuentre visible al usuario<br>3) USO | 1) Revisar presentación para formación de todo el personal<br>2) Mostrar evidencia de Formación  | 2                          |             |
| 7  | C5.9  | No       | ¿La Organización cuenta con formato estandarizado para documentar cualquier tipo de insatisfacción?                        | 2    | 2                        | 1) Herramienta   | 1) Revise el formato y el llenado del mismo<br>2) Identifique los registros mensuales y el más actual  | 2                          |             |
| 8  | C5.10 | No       | ¿La Organización lleva algún tipo de KPI de los reclamos más repetidos, así como el análisis de los mismos?                | 2    | 0                        | 1) Registros   | 1) Revise los registros de los KPI y el análisis de los mismos<br>2) Tiene un presupuesto para resolver quejas de inmediato  | 1                          |             |

## Proyecto RRHH



## Evaluación Programa de Calidad (KAIZEN)

| N°                               | Eje   | PER 4/ST | Asunto   | Peso | Calificación del proceso | EVIDENCIA EVALUACION   | Verificación del proceso   | Calificación de la calidad | COMENTARIOS |
|----------------------------------|-------|----------|--|------|--------------------------|--|--|----------------------------|-------------|
| <b>CAPITULO 6 RECURSO HUMANO</b> |       |          |  |      |                          |  |  |                            |             |
| 1                                | C6.1  | No       | ¿La Org cuenta con un Responsable de RRHH asignado 100% al proyecto?                             | 3    | 2                        | 1) Persona y Descripción de puesto                           | 1) Verifique que haya una persona dedicada 100% al programa<br>2) Verifique en el organigrama de la Agencia así como su descripción de puesto<br>3) El Coordinador Kaizen, deberá reportar de manera directa al GG   | 2                          |             |
| 2                                | C6.3  | No       | ¿La Org cuenta con un logo y lema que identifique al proyecto?                                   | 3    | 2                        | 1) Lema<br>2) Mascota  | 1) Revise la existencia y uso del lema<br>2) Revise la existencia y uso de la mascota<br>3) Confirme que el personal conoce el lema, la mascota y su uso.  | 2                          |             |
| 3                                | C6.4  | No       | ¿La Org cuenta con descripciones de puesto para todos sus empleados?                             | 3    | 1                        | 1) Documento   | 1) Revise el número de empleados así como las áreas que pertenecen y sus descripciones.<br>2) El Personal está relacionado y conoce su descripción de puesto.  | 1                          |             |
| 4                                | C6.5  | No       | ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para todo el personal de la Org?                          | 3    | 2                        | 1) Documento   | 1) Verifique que exista la evidencia de las evaluaciones de desempeño y estén actualizadas.<br>2) Verifique la política de evaluación de desempeño y personal involucrado este relacionado con la misma.<br>3) Confirmar con los Colaboradores la retroalimentación de los resultados de dicha evaluación. | 2                          |             |
| 5                                | C6.6  | No       | ¿La Org cuenta con programa de emergencia habilitado en caso de evacuación de las instalaciones? | 2    | 1                        | 1) Disponibilidad de un programa y política.<br>2) Documento | 1) Revise que todos los involucrados sepan el proceso<br>2) Revise que haya evidencia de prácticas o simulacros del mismo<br>3) Confirme que exista una brigada de seguridad con responsables y evidencia de capacitación.   | 1                          |             |
| 6                                | C6.7  | No       | ¿La Org cuenta con un programa de reconocimiento a los empleados más destacados?                 | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad de un programa<br>2) Documento             | 1) Revise la metodología del programa y su estandarización<br>2) Revise que haya evidencia de prácticas o eventos del mismo  | 2                          |             |
| 7                                | C6.8  | No       | ¿La Org cuenta al menos con un botiquín que cumpla con las reglamentaciones locales?             | 3    | 2                        | 1) Objeto a evaluar<br>2) Política                           | 1) Revise que todo el personal conozca la ubicación del mismo<br>2) Revise que haya una política para uso y mantenimiento del mismo y que esté estandarizada   | 2                          |             |
| 8                                | C6.12 | No       | ¿La Org cuenta con un organigrama general y suborganigrama de Células Kaizen?                    | 3    | 2                        | 1) Disponibilidad de una política y proceso.                 | 1) Revise físicamente los lugares mencionados así como la aplicación de la política  | 1                          |             |

*Anexo E. Presupuesto Computadora para Responsable Experiencia Cliente  
Proveedor Garbarino*

2 GB 14"

**6 CUOTAS SIN INTERÉS**



**\$44.999**  
~~\$54.999~~ 18% OFF

Notebook Positivo BGH AT300b.  
14" Intel Atom 2 GB

*Proveedor Musimundo*

**AHORRO**  
**\$3.600,00**



ahora  
**12**

EXO

NOTEBOOK EXO E25 INTEL  
CELERON  
CODC175581E138755

Precio contado: ~~\$55.599,00~~

**Ahorro: \$3.600,00**

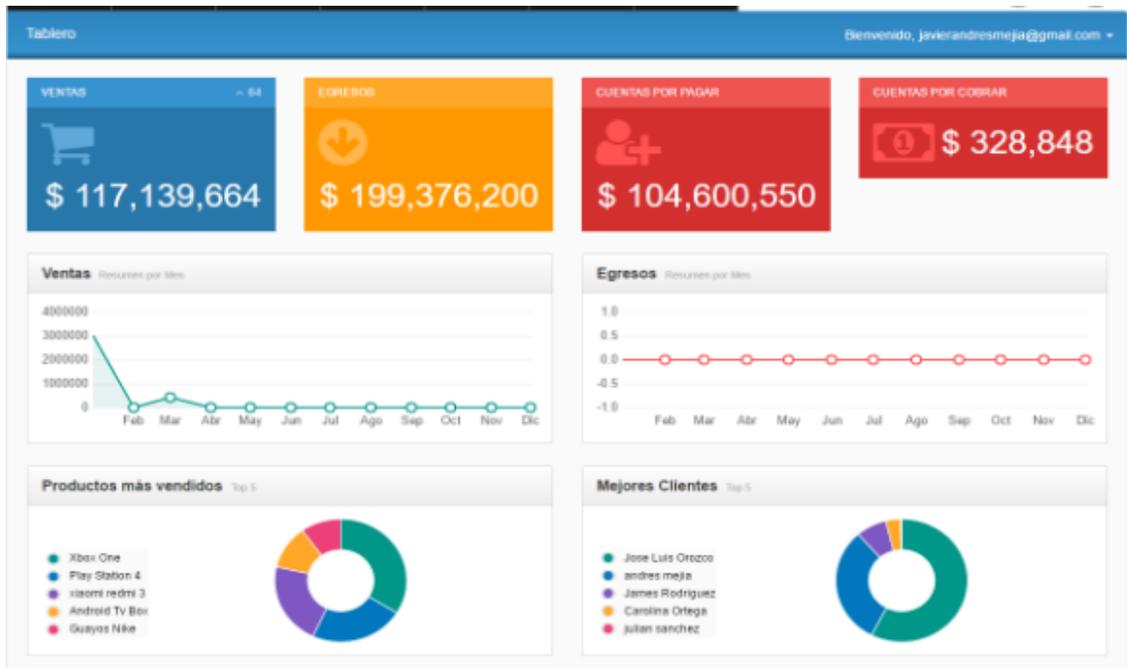
Precio online: **\$51.999,00**

**\$51.999,00**

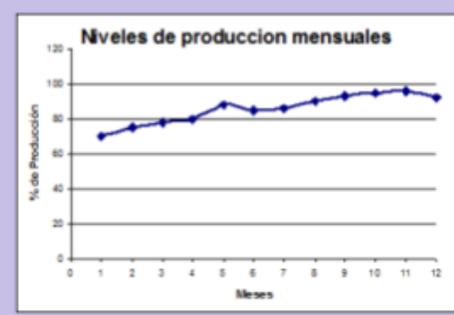
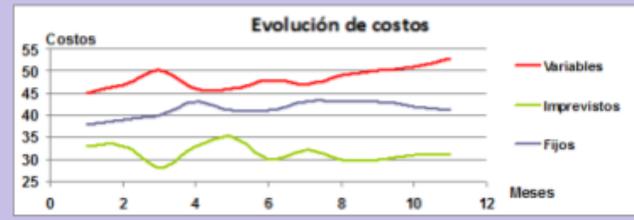
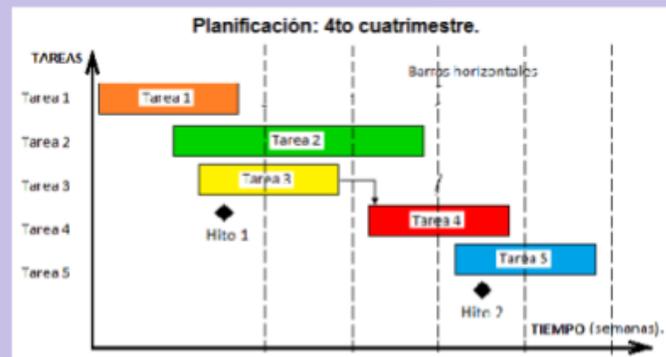
*Anexo F. Ejemplo de tablero PEC (Gestión a la vista)*

Cada empleado debe saber cuáles son los objetivos impactados por su trabajo y qué se espera de ellos. Los líderes deben dejar de lado el miedo a que los empleados participen más activamente en la empresa y empezar a compartir esos resultados.





**Ejemplo de tablero de control**



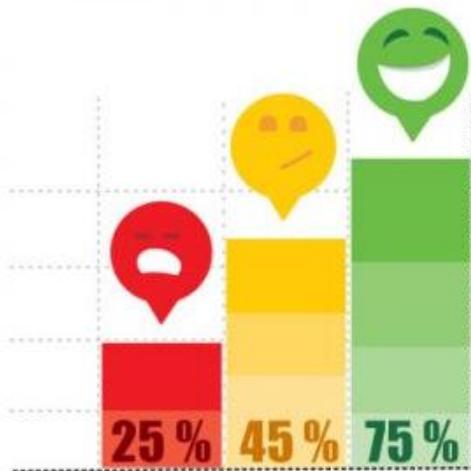
### *Indicadores diarios, semanales o mensuales*

Lo relevante aquí es medir la productividad e implementar medidas para mejorar los procesos. Dichos indicadores deben ser fáciles de interpretar. El método más usado es por medio de un semáforo.

**Rojo:** significará que no se han obtenido los resultados

**Amarrillo:** que ha quedado por debajo de los niveles de calidad establecidos

**Verde:** cumple con las especificaciones



### *Control de operaciones*

Son empleadas para monitorear el flujo de operaciones, tiempos de operación y roles de actividades. Se pueden colocar entre cada línea de operación donde cada operario tenga acceso a ellas. Este tipo de registro permite detectar los cuellos de botella o fallas en los procesos. También te permiten llevar un control de los avances, medir la productividad planteada contra los resultados reales.

| Tabla de Análisis de la Producción |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
|------------------------------------|----------------------------|---------------|-----------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------|
| AREA:                              |                            |               | FECHA:          |                     |                      | RESPONSABLE:          |      |
| Production plan (Estimado)         | Actual production (Reales) | Waste         | Offline repairs | Hourly stop reasons | Operative (personas) |                       | Rev. |
| 1                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 2                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 3                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 4                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 5                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 6                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 7                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 8                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 9                                  |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| 10                                 |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| Total                              |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |
| Top Problems                       |                            | Contramedidas |                 | Rasp                |                      | Puntos de Aprendizaje |      |
|                                    |                            |               |                 |                     |                      |                       |      |

### *Consejos de seguridad y prevención de accidentes*

Diseñar estos visuales de información es más sencillo. Lo importante en este caso es colocarlos en los sitios adecuados y que sean muy fáciles de interpretar. Con esto se busca reducir los errores de producción y accidente laborales. Con lo cual no solo se debe mostrar una acción preventiva, sino qué hacer en caso de accidentes.



### Gestión 5s



## Anexo F. Presupuesto Tablero PEC

### \_ Precio

#### Kit Completo

- Incluye patas soporte de pizarra: **1574,70 euros IVA**
- No incluye patas soporte de pizarra: **450 euros +IVA**

#### Kit Básico

**300 euros +IVA**

*Gastos de envío aparte*

## Anexo G. Costo de contratación Mystery Shopper

Es un sistema de auditorías y control de procesos y actitudes orientado a fidelizar clientes que nos permitirá medir el gap que existe entre el servicio esperado y el servicio real brindado.

 Río Cuarto  
Córdoba

 experiencia  
0 años

 marketing  
consultoría

 indefinido  
tiempo parcial

 \$5600

Consultora especializada en tareas de Mystery Shopping.  
Búsqueda de Cliente Incógnito (Mystery Shopping) – Trabajo Freelance.

Buscamos personas del género femenino que residan en la localidad de Río Cuarto para evaluar a una importante marca de indumentaria femenina con local en la ciudad.  
Al ser en el rubro comercial-indumentaria la consulta es por ropa. Consistirá en mostrarse interesada en adquirir algún producto, recibir las recomendaciones de las vendedoras, simular probarse las prendas y evaluar el cierre de venta.

Se requiere:

- Excluyente mujeres.
- Buen dominio de español y buena dicción.
- Acceso a un ordenador (PC)
- Ser detallista, tener capacidad de concentración y observación.
- Es necesario poseer celular con cámara y amplia memoria.

Interesados por favor enviar CV a tomas.arrob4@tyaconsultores.com con copia a splaza.arrob4@tyaconsultores.com con título de mail Ref. Shopper - (Para Río Cuarto).



*Anexo H. Expectativa de inflación anual (REM)*

Para diciembre de 2020, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 37,8% i.a., disminuyendo en 1,7 p.p. respecto de la previsión proyectada en el relevamiento previo. Consecuentemente, dicha previsión para 2020 resultaría 16,0 p.p. inferior a la variación registrada en diciembre de 2019 (53,8% i.a.). Por otra parte, elevaron los pronósticos para 2021, llegando a 47,1% i.a. (+0,4 p.p. respecto del REM previo) para luego descender a 35,5% i.a. en 2022 (sin cambios respecto de la encuesta anterior).

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC**

| Precios minoristas (IPC nivel general) |                     |                      |                        |     |                       |                        |     |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|-----|-----------------------|------------------------|-----|
| Período                                | Referencia          | Mediana (REM ago-20) | Dif. con REM anterior* |     | Promedio (REM ago-20) | Dif. con REM anterior* |     |
| 2020                                   | var. % i.a.; dic-20 | 37,8                 | -1,7                   | (4) | 37,8                  | -1,5                   | (4) |
| Próx. 12 meses                         | var. % i.a.         | 51,2                 | -0,8                   | (2) | 50,3                  | -2,0                   | (2) |
| 2021                                   | var. % i.a.; dic-21 | 47,1                 | +0,4                   | (6) | 46,1                  | -1,2                   | (1) |
| Próx. 24 meses                         | var. % i.a.         | 39,0                 | +0,6                   | (1) | 39,4                  | -0,5                   | (2) |
| 2022                                   | var. % i.a.; dic-22 | 35,5                 | +0,0                   | (7) | 37,7                  | +0,6                   | (5) |

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ago-20)

Anexo I. Presupuesto Marketing Digital

# Shift

## Marketing.

A continuación te contamos sobre  
nuestros servicios. ¡muchas gracias!

### SERVICIO DE COMMUNITY MANAGER

#### Facebook/Instagram Management:

*Crear estrategia y generar Contenido de Social Media.  
Gestionar Diariamente los canales de comunicación digital de la marca.  
Crear Contenido de Interacción con el Público junto a Diseño Gráfico.  
Análisis mensuales de mejoras para próximas estrategias.  
Campaña Publicitaria*

### SERVICIO DE DISEÑADOR GRÁFICO

#### Facebook/Instagram Management:

*Diseño de placas semanales en base a la necesidad de promociones o comunicación institucional de la empresa. (hasta 5 por semana) incluyendo la réplica para history's FACEBOOK/INSTAGRAM  
Diseño de portada, hasta 3 mensuales en vínculo con el contenido mencionado anteriormente.  
Diseño de placas para perfil.*

**Inversión Mensual FULL PACK: \$10.000.**

### OPCIONAL

*Book de fotografías  
Videos animados  
Catálogos  
Packaging  
Páginas Web  
Gift  
Diario  
Revistas  
Vías Públicas  
Eventos*

¡Quedamos a su disposición!

**CONSTITUCIÓN 852 | RÍO CUARTO | 3385 500253 / 358 4901409**

# Shift

## Marketing.

### Hola, Redolfi S.R.L

A continuación te contamos sobre **nuestros servicios**, muchas gracias!

#### SERVICIO DE REDISEÑO DE IMAGEN

##### Facebook/Instagram Management:

*Creación de Nueva identidad, conformando un Isologotipo acorde a los valores de su proyecto, en conjunto con manual de Identidad. \$3.500*

*Creación de Identidad para redes sociales. \$1.500*

*Globos de Instagram con placa de su respectivo contenido, hasta 10 en cantidad. \$1.500*

*Muestra de estrategia en FEED de Instagram. \$2.500*

*Creación de perfil/portada. \$900*

*Papelería interna / externa (sobre inglés, carpetas, folleto, tarjeta personal.) \$900*

*Total de rediseño: (ver según items seleccionados)*

#### OPCIONAL

*Book de fotografías*

*Videos animados*

*Catálogos*

*Packaging*

*Páginas Web*

*Gift*

*Diario*

*Revistas*

*Vías Públicas*

*Eventos*

¡Quedamos a su disposición!

CONSTITUCIÓN 852 | RÍO CUARTO | 3385 500253

*Anexo J. Presupuesto Consultora de RRHH*

**DETALLE PRESUPUESTO**

SERVICIO - CONSULTORA RRHH - Magnano y Cia  
 Empresa: REDOLFI SRL

El servicio incluye:

- Búsqueda, reclutamiento y selección de personal solicitado.
- Inducción y seguimiento
- Descripción del puesto.
- Ubicación dentro de organigrama- confección de nueva estructura.

Precio Total : \$30.000 ( Pesos Treinta Mil )

*Anexo K. Tasas y Otros datos utilizados en cálculo de Flujo de Fondos*

| Tabla I: Inflacion (REM) | 2020 |      | 2021  |      | 2022  |      |
|--------------------------|------|------|-------|------|-------|------|
|                          |      | 37,8 | 1,378 | 46,1 | 1,461 | 37,7 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Impuesto a las Ganancias | 35% |
| Tasa de Referencia LELIQ | 37% |

|                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| Ingresos 2018              | \$ 318.857.647,78 |
| Costo de ventas 2018       | \$ 249.898.421,48 |
| Gastos Administrativos     | \$ 7.669.955,43   |
| Gastos de Comercialización | \$ 11.375.121,39  |
| Gastos Financieros         | \$ 39.496.697,42  |
| Otros Costos de venta      | \$ 885.858,05     |

*Anexo L. Calculo de Rentabilidad*

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| <b>Rentabilidad 2022</b> | 1,1%   |
| <b>Rentabilidad 2018</b> | 1,94%  |
| <b>Margen</b>            | -0,83% |

Si bien se obtiene una rentabilidad razonable para estos años de duración del proyecto, la rentabilidad obtenida para el año 2022 está 0.9 % por debajo de la esperada. Como bien se mencionó en la conclusión, es precio extender el horizonte de evaluación del proyecto ya que trata de un activo con vida útil no definida o con una vida útil muy larga. De esta manera se obtendría la rentabilidad proyectada.

*Anexo N. Premisas Utilizadas para Cash Flow Redolfi SRL*

|   |
|---|
| <b>PREMISAS GENERALES :</b>   |
| 1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años (2020-2022)   |
| 2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%   |
| 3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%  |
| 4. Se tomaran los datos financieros informados del año 2018 como año 2020   |
| 5. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el                        |
| 6. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA  |
| 7. Se toma como referencia la información financiera del año 2018   |
| <b>PREMISAS DE PLANES DE ACCION</b>   |
| 1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$41.685 de sueldo)                     |
| 2. Los costos operativos y de gestión se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"  |
| 3. El presupuesto para la implementación Kaizen fue solicitado para una duración de 7 meses con seguimiento y apoyo mensual de la consultora. |

Anexo M. Cash Flow Redolfi SRL

| Cash Flow Proyectado - Empresa Redolfi SRL  |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | 2020              | 2021              | 2022              |
| <b>INGRESOS</b>                             |                   |                   |                   |
| Por venta de Mercadería                     | \$ 439.385.838,65 | \$ 641.942.710,26 | \$ 883.955.112,03 |
| Plan de Acción I                            | \$ 5.712.015,90   | \$ 8.345.255,23   | \$ 11.491.416,46  |
| Plan de Acción II                           | \$ 10.105.874,29  | \$ 14.764.682,34  | \$ 20.330.967,58  |
| Plan de Acción II                           | \$ 10.745.632,12  | \$ 15.699.368,53  | \$ 21.618.030,47  |
| Plan de Acción III                          | \$ 7.496.952,64   | \$ 10.953.047,81  | \$ 15.082.346,84  |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                    | \$ 473.446.313,61 | \$ 691.705.064,18 | \$ 952.477.873,38 |
| <b>EGRESOS</b>                              |                   |                   |                   |
| Costo de Mercadería vendida                 | \$ 374.847.632,22 | \$ 547.652.390,68 | \$ 754.117.341,97 |
| Gastos de Comercialización                  | \$ 17.062.682,08  | \$ 24.928.578,52  | \$ 34.326.652,62  |
| Gastos Administrativos                      | \$ 11.504.933,14  | \$ 16.808.707,32  | \$ 23.145.589,97  |
| Gastos financieros                          | \$ 59.245.046,13  | \$ 86.557.012,40  | \$ 119.189.006,07 |
| Otros Egresos                               | \$ 1.328.787,08   | \$ 1.941.357,92   | \$ 2.673.249,85   |
| Plan de Acción I                            | \$ 838.380        | \$ 835.277        | \$ 1.150.177      |
| Plan de Acción II                           | \$ 231.276        | \$ 337.894        | \$ 465.280        |
| Plan de Acción III                          | \$ 734.580        | \$ 832.156        | \$ 1.145.879      |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                     | \$ 465.793.316,65 | \$ 679.893.373,82 | \$ 936.213.176,48 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                       | \$ 7.652.996,96   | \$ 11.811.690,36  | \$ 16.264.696,90  |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>             | \$ 2.678.548,94   | \$ 4.134.091,62   | \$ 5.692.643,91   |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIONES</b> | \$ 4.974.448,02   | \$ 7.677.598,73   | \$ 10.572.052,98  |