

Trabajo final del grado

Planificación estratégica

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L



Licenciatura en administración

Universidad Siglo XXI

de las Casas, Sofia

39498185

N° legajo: ADM16663

Tutora: Rinero, Sofia

Córdoba 2020

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRAC	7
INTRODUCCIÓN	8
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	10
Macro Entorno	10
Fuerzas macroeconómicas	10
Fuerza política.....	10
Fuerza económica.....	11
Fuerza social.....	12
Fuerza tecnológica	12
Fuerza ecológica.....	13
Fuerza legal	13
Micro Entorno	14
Poder de negociación con los clientes:.....	14
Poder de negociación con los proveedores:	14
Amenaza de nuevos competidores:	15
Amenaza de nuevos productos sustitutos:.....	15
Rivalidad entre competidores:.....	15

	3
Análisis de mercado	15
Análisis Interno	18
Cadena de valor.....	18
MARCO TEÓRICO.....	24
Planificación estratégica:	24
Estrategias genéricas:	25
Estrategia central y funcional:.....	25
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	27
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	30
Visión.....	30
Misión	30
Valores	31
Objetivo general:	31
Objetivos específicos:	32
Alcance:.....	33
Plan de acción:	33
Sistema digitalizado:	34
Reorganización de depósitos mediante un modelo de sistema “dark store” que ayudará a:	
.....	34
Políticas de compra y ventas:	34

	4
Sistema de gestión ERP	35
Cronograma del plan de acción.....	36
Diagrama de Gantt	36
Presupuesto	39
Cálculo de VAN y la TIR.....	40
Retorno de la inversión	41
CONCLUSIÓN	42
ANEXOS.....	44
Anexo 1: Fuerza ecológica.....	44
Anexo 2: fuerza legal	45
Anexo 3: Análisis de Mercado	46
Anexo 3.1 Cambio de canales.....	49
Anexo 3.2 Mapa regiones	49
Anexo 4: Determinación de participación según datos del mercado	50
Anexo n°5: Presupuestos.....	50
Anexo n°5.1: Presupuesto Sistema WMS	50
Anexo n°5.2: Presupuesto Sistema ERP	50
Anexo n°5.3: Presupuesto de internet y telefonía	51
Anexo n°5.4: Presupuesto de elementos de trabajo	51
Anexo n °6: Cash Flow	52

Anexo n° 6.1: Flujos resultantes	52
Anexo n° 6.2: Cálculo de la CAMP	53
Anexo n° 6.3: Proyección con respecto a la inflación	53
Anexo n° 6.4: Porcentajes de inflación, impuesto a las ganancias y el dólar.	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

RESUMEN

El presente trabajo se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L una empresa perteneciente al segmento mayorista del retail, que comercializa variados productos en la zona pampeana desde mediados del siglo pasado.

Tecnológicamente postergada y con un mascado desaprovechamiento de sus ventajas competitivas, se encuentra en un periodo de estancamiento, por lo que se propuso presentar una estrategia empresarial

La penetración y el cambio tecnológico, como estrategia y digitalización, logística integral y actualización como plan de acción para el próximo trienio, junto con la capacitación prometen un incremento del 15% de los ingresos para el 2023. Todo ello basado en un modelo contemporáneo de Dark Store.

La misión, visión y valores de la compañía serán los pilares fundamentales de la estrategia diseñada en conjunto, logrando así una eficiencia en las actividades cumpliendo con su objetivo general.

Palabras claves: Estrategia, logística integral, digitalización, tiempos, integración horizontal.

ABSTRAC

This work is applied to the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, a company belonging to the wholesale retail segment, which has been selling various products in the Pampean area since the middle of the last century.

Technologically postponed and with a chewed waste of its competitive advantages, it is in a period of stagnation, so it was proposed to present a business strategy

Penetration and technological change, as a strategy and digitization, comprehensive logistics and updating as an action plan for the next triennium, together with training promise an increase of 15% in revenues by 2023. All based on a contemporary model of Dark Store.

The mission, vision and values of the company will be the fundamental pillars of the jointly designed strategy, thus achieving efficiency in the activities fulfilling its general objective.

Keywords: Strategy, integral logistics, digitization, times, horizontal integration.

INTRODUCCIÓN

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de realizar un plan estratégico para lograr un nuevo sistema de logística integral donde las tiendas funcionan con un modelo similar al Dark Store.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, es una empresa dedicada a la comercialización y la distribución de productos alimenticios, congelados, de perfumería, limpieza y cigarrillos, en la localidad de James Craik situada en la provincia de Córdoba y lleva más de 50 años de experiencia en el mercado.

Empezaron su trabajo en 1959 los hermanos Alonso y Miguel, quienes compraron en James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería que denominaron Rendolfi Hermanos. Con el giro del negocio pudieron adquirir su primer vehículo Ford A y poder comenzar su larga experiencia en la distribución viajando a localidades vecinas. Luego los hermanos tomaron diferentes rumbos y Alonso con su hijo José, encararon el desafío mayorista y de distribución quedando conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi pero no fue hasta 1990 que se constituyó la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, su actual denominación y forma jurídica. En adelante todo fue un proceso de expansión, con productos congelados, nuevos centros de distribución en otras localidades como Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba capital. En 1993 murió Alonso y empezó un largo y difícil proceso sucesorio; siendo José quien incorpora a la empresa a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

La empresa cuenta actualmente con 140 empleados, 83 vehículos y aproximadamente 6000 clientes y llega hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y James Craik poseen salones de venta autoservicio. Su actual mezcla de productos es

muy variada y posee precios competitivos, orientándose siempre a la cercanía del cliente que son principalmente, mini mercados, despensas, confiterías, kioscos y otros salones pequeños.

La pandemia actual que vive el mundo presenta un gran desafío: lograr captar clientes que son sensibles a las variaciones de precios y diferenciarse de la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. De este modo, de manera preliminar, se podría decir que, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. al poseer una flota propia de vehículos para la distribución y centros de almacenamientos ubicados estratégicamente en los grandes aglomerados de la provincia, posee una ventaja que le otorga buen punto de partida para enfrentar esta situación.

La caída de la industria mayorista y los nuevos protocolos sanitarios que inclinaron a las personas por comprar en negocios de cercanía y a través de plataformas e-commerce es el nuevo paradigma de las ventas comerciales.

Con este panorama se plantea realizar una planificación estratégica basándose en un modelo Dark Store, donde la empresa podrá reducir sus costos, el tiempo de ordenar y pedir, y en consecuencia, mejorar el sistema logístico integralmente.

Un caso de éxito que demuestran que este sistema funciona, es la compañía TESCO ubicada en el sur de Inglaterra, que utiliza este modelo para ser más eficientes, rápidos y ágiles y lograr aumentar la efectividad de los supermercados tradicionales con una logística y distribución centralizada, reduciendo drásticamente los costos y tiempos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Macro Entorno

Fuerzas macroeconómicas

La historia Argentina está marcada por ciclos de inestabilidad tanto política como económica. En los últimos años ha tenido que lidiar con una nueva crisis económica, marcado déficit, deudas crecientes, e inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Desde el pasado diciembre el país ha vuelto a estar gobernado por el “Frente de todos” que se centró en el crecimiento desmedido del gasto público. Esta situación se acentúa desde el pasado 20 de marzo, fecha que se declaró el aislamiento social, preventivo y obligatorio en Argentina, donde el gobierno nacional ha planteado diversos programas, ayudas y subsidios para paliar la situación de crisis y la pérdida de puntos del PIB.

De este modo la situación de las cuentas nacionales para el primer trimestre de 2020 no dejan de ser un factor altamente preocupante. En la comparación frente a igual período del año pasado, el PBI cayó 5,4%, donde incidieron negativamente el sector Industria manufacturera (-0,97 Puntos porcentuales), Comercio mayorista, minorista y reparaciones (-0,79 p.p.) y Construcción (-0,68 p.p.). A su vez el valor agregado del sector comercial tanto minorista como mayorista en el primer trimestre cayó 6.5%. (INDEC, 2020)

Fuerza política

Las políticas fiscales tomadas en los últimos años y en especial en esta situación extraordinaria se pueden resumir en tres aspectos centrales: gasto público a niveles desorbitantes, aumento de presión tributaria y desequilibrio en las cuentas externas lo cual ha requerido emisión monetaria y/o endeudamiento (provocando niveles altos de inflación y recesión).

En esta misma línea han ido relacionadas las políticas monetarias: se ha fomentado el crédito bancario, planes de cuotas con tarjeta para impulsar el consumo y así contrarrestar el efecto inflacionario/recesivo, se han reducido los requisitos para acceso al crédito como así también la suspensión del cierre de cuentas bancarias con cheques sin fondos.

En cuanto a las políticas cambiarias, se ha optado por crear un “nuevo cepo invisible” limitando la compra de dólares a particulares, las transferencias al exterior, pago de dividendos e intereses de deuda y como así también a los servicios prestados desde el exterior. (Santander, 2020)

Fuerza económica

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola, que representa 6% del PIB, pero sólo emplea a 0,1% de la población. Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Representa 23% del PIB y emplea a 22,4% de la población. La industria de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en la fabricación de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgica y siderúrgica, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos.

El sector terciario sigue la misma tendencia que la industria. Representa casi 56,9% del PIB y emplea a 77,6% de la población activa. Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector importante. (INDEC Y CIPPEC, 2020)

Fuerza social

En cuanto al análisis demográfico, se prevé, según proyecciones del INDEC, que hoy en Argentina viven 44.938.712 habitantes. El 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe). (INDEC, 2020)

Al analizar la industria del comercio minorista y mayorista se ve que la concentración de la población puede derivar en potenciales clientes. En esta situación excepcional que se vive en el mundo, el sector comercial en general es uno de los más perjudicados, exceptuando los supermercados y venta de artículos de primera necesidad. Es por ello, que aunque la situación general de la industria ha sufrido una caída, los negocios de cercanía y las plataformas e-commerce son el nuevo paradigma de las ventas comerciales.

Fuerza tecnológica

Hoy en día los avances tecnológicos cobran para las empresas un papel primordial, debido a la creciente necesidad de desarrollo y actualización constante, desde el uso de sus páginas web como forma de hacerse visibles en el mercado cambiante, la presencia en redes sociales y la utilización de nuevos mecanismos comerciales y de distribución.

Hoy el desafío está en poder adecuarse, seguir creciendo y no quedarse fuera del mercado incorporando la mejora continua a través de innovaciones.

Fuerza ecológica

Para este análisis es importante mencionar el marco normativo de la política ambiental nacional:

- Acta Constitutiva del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA) suscrita el 31 de agosto de 1990.
- Pacto Federal Ambiental, suscrito el 5 de junio de 1993.
- Artículo 41 de la Constitución Nacional.

Siguiendo con este marco se han creado dos instituciones que tienen el resguardo de la aplicación de estas políticas: Consejo Federal de Medio Ambiente y Sistema Federal Ambiental. (INFOLEG, 2020)

En la actualidad la sociedad se encuentra sumergida en un cuidado constante del medio ambiente, para garantizar una mejor calidad de vida tanto presente como futura. Es por ello que, existen cada vez más leyes y tratados que ayudan a esos pilares y su sostenimiento.

(Ver anexo 1: Fuerza ecológica)

Fuerza legal

La organización política de la República Argentina se fundamenta en la forma representativa republicana federal de gobierno, consagrada en la Constitución adoptada en Santa Fe el 1° de mayo de 1853, con sus modificaciones posteriores. De esta forma el poder Legislativo es el encargado de emitir las leyes que se apliquen en todo el territorio Nacional.

En el marco legal que regula esta industria, se puede mencionar la normativa de higiene y seguridad (ley 19587), la ley 18.425 de promoción comercial, que otorga una serie de beneficios para la transformación estructural de los sistemas de comercialización y que principalmente agrupa a los comercios minoristas y mayoristas.

La ley 14250, se refiere a disposiciones generales de las convenciones colectivas de trabajo.

En marzo de 2020, entró en vigencia la ley 27545, denominada “Ley de Góndolas”; con el objetivo de facilitar la competencia y evitar prácticas de abuso de posición dominante. Es aplicable exclusivamente a la comercialización de alimentos, bebidas, productos de higiene personal y artículos de limpieza del hogar.

La ley Nacional de Tránsito 24449 regula la circulación en todo el territorio nacional.

También en este contexto inusual en el que se está viviendo, se han emitido diversos decretos y reglamentaciones referidos al transporte de personas y mercancías, actividades esenciales, protocolos de seguridad para transporte y entrega de productos, etc. Como ejemplo de esto, se puede mencionar la ley 27555 promulgada en julio 2020 que regula la contratación para Teletrabajo, en contexto excepcional de la pandemia. (INFOLEG y Senado de la Nación, 2020).

(Ver anexo 2: Fuerza legal)

Micro Entorno

Poder de negociación con los clientes:

Los clientes juegan un papel fundamental en la negociación, porque sin ellos no se cumple la función primordial de las empresas. En esta industria el poder de negociación es alto debido a su gran volumen de compra y al existir una gran diversidad de proveedores, los clientes son sensibles a los precios. Entonces las empresas que saldrán beneficiadas serán las que cuenten con estrategias de reducción de costos y diferenciación de productos.

Poder de negociación con los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores se podría dividir en dos: Por un lado, las grandes marcas que manejan su posición y pueden controlar el precio, servicio y producto, teniendo alto poder de negociación y por el otro los pequeños proveedores, a los que se le hace más difícil

controlar estas variables entonces su poder de negociación es bajo, ya que si al consumidor no le satisface, buscará otro proveedor.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de que entren nuevos competidores es baja debido a que las empresas ya establecidas tienen una barrera de entrada alta a causa de los canales de distribución, el cuantioso capital requerido, y la lealtad del cliente por ser ya conocidos.

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Esta amenaza es alta debido a que existen una variedad de productos sustitutos, refiriéndonos principalmente al sector alimenticio. También hay que tener en cuenta que en la pandemia mundial, muchas industrias trabajan con tiendas nubes, e-commerce, realizando envíos, por lo cual comienzan a aparecer nuevos jugadores y nuevos productos en esta dinámica de mercado.

Rivalidad entre competidores:

Podríamos decir que la competencia en la industria es alta debido a la gran cantidad de participantes. Por ello, se buscan estrategias de diferenciación tanto en la calidad de servicios como en precios bajos. Ejemplos de este tipo de empresa son: Yaguar, Maxiconsumo, Diarco, La Dolce, Raz, Nini y Makro. Como ya se mencionó es un rubro que busca competitividad a partir de precio y no ofrece ningún servicio adicional, obteniendo su mayor rentabilidad por el volumen de venta.

Análisis de mercado

En los últimos 3 años la realidad del consumo se ha modificado drásticamente. En la actualidad los mayoristas son un boom mientras que los supermercados pierden cada día a más clientes y en especial los hipermercados, perdiendo en competitividad por ser grandes superficies para mantener.

A nivel global, las grandes superficies se estancaron, y las tiendas de cercanía son ahora la vía de crecimiento de las grandes marcas del retail, junto con el comercio electrónico. (Indec, 2020) (Ver anexo 3.1 Gráfico: cambio en los canales)

Según datos del Centro de Almaceneros de Córdoba, en base a datos recabados de ticket de compra de sus asociados, el market share (porción del mercado) en Córdoba está distribuido de la siguiente manera: el mayorista Maxiconsumo tiene aproximadamente el 28%, le sigue Jaguar con el 25%; Makro con un 11%, Tadicor con el 20% y el 16% restante se distribuye entre Diarco, Parodi, Zaher y Comercial Mediterránea.

Otra de las características según el Instituto de Estudios de Consumo Masivo (INDECOM) en la composición del nivel socioeconómico de incremento participativo en el canal mayorista es predominante la parte media baja de la pirámide de consumo (el segmento denominado D1)".

Esto se ve acentuado en la actualidad donde la realidad de aislamiento y la difícil situación económica están modificando las pautas de consumo de la sociedad argentina. En el mes de mayo, las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas se mantuvieron en positivo, creciendo un 5,1% y un 4,2% respectivamente. En cambio, los centros comerciales, canal de ventas enfocado más en la venta de indumentaria y rubros similares prácticamente no tuvieron ventas. Por su parte, el canal on line tuvo un comportamiento muy positivo, cerrando el semestre en 141% al alza.

En marzo y abril las ventas de alimentos fueron positivas, el aislamiento obligatorio y la necesidad de protegerse del virus llevó a las familias a “stockearse” para pasar la cuarentena en casa y este consumo se realizó principalmente en los establecimientos mayoristas.

(CADAM, 2020) (La voz del interior, 2020)

Según el Indec para agosto 2020 la variación mensual de la canasta básica fue del 2.7% y la variación interanual 40.7%. La variación acumulada de enero 2020 a agosto 2020 fue del 18.9%.

Esta empresa tiene su lugar de incidencia en la región pampeana (ver anexo 3.2) y en esta zona la variación se comportó casi con el mismo porcentaje que en nivel nacional (2.6% de variación mensual). (INDEC, 2020)

Respecto a la participación de mercado que tiene Redolfi en la zona geográfica donde comercializa sus productos podremos ver:

- Población total argentina estimada del 2020: 45.373.763 personas.

Actualmente la empresa comercializa en la provincia de Córdoba, San Luis y Santa Fe. La población identificada en esta zona son 4.037.988 personas que representan el 8.89% del total.

Tomando las ventas en el mercado mayorista informadas en junio 2020 por Indec: \$12.360.664.000 millones y viendo la participación que tiene la zona de influencia (\$12360664 mil millones * 8.89%) se infiere que las ventas serían \$1098.863.029 millones.

Por otro lado, según los datos de la empresa en 2018 sabemos que las ventas anuales fueron \$318.857.647 y si actualizamos por la inflación anual de 2019 y lo acumulado a junio 2020 (53.8% y 13.6% respectivamente) llegamos a que la participación de Redolfi será el 4.22%. (Ver anexo 4: determinación de participación según datos del mercado).

Análisis Interno

Cadena de valor.

Actividades primarias:

1. Logística de entrada:

En cuanto a la logística de entrada la recepción de los productos desde el proveedor al depósito se descargan en pallets, mediante autoelevadores mecánicos y/o manuales. Un empleado controla manualmente con la “lista de pedido” que se le hizo al proveedor, y si hubiera un faltante se le avisa al mismo y solicita que lo anexe en el próximo cargamento, se firma el remito y se queda con una copia en caso de que los datos del mismo estén conformes a lo descargado.

Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que se le haya asignado, proceso que se realiza de forma manual, sin contar con un sistema de inventario digitalizado.

Los vehículos que poseen son de flota propia y en ciertas ocasiones se los utiliza para retirar la mercadería en los proveedores si la entrega no está pautada con éste. Estos vehículos se guardan en el depósito situado en la ruta de James Craik.

2. Operaciones:

Los pedidos llegan desde las sucursales con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. En el área de pedidos ubicada en las oficinas centrales, ejecutan la orden y la mandan a los depósitos. Actualmente la firma cuenta con seis depósitos.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercancía a comprar para evitar, principalmente, quiebres de stock y también para prever las fluctuaciones de demanda.

Su ubicación cercana a la Ruta Nacional 9 favorece el desarrollo local de James Craik, es una ubicación estratégica debido a que une la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la Ruta Provincial 10.

Anualmente pierden un promedio de \$117.100 en mercancía por baja de vencimiento, por rotura, por devoluciones y quiebres de stock, que son causadas principalmente por órdenes de pedidos generadas, pero no entregadas o por falta de mercancía.

3. Logística de salida:

Teniendo preparados los pedidos se avisa al encargado de ventas, generalmente de manera telefónica, y éste da la orden de despacho. Se aclara que para esto se coteja con la orden de entrega y no con la de compra, ya que el primero es un documento interno más fiel a lo solicitado.

Luego al momento de salir los pedidos, se genera un remito y se le avisa al encargado para que controle si todos los pedidos están en orden para despachar.

4. Marketing y ventas:

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet, por mail o teléfono. Los clientes no tienen clasificación por volumen de compra ni por comportamiento: al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

No poseen financiación propia y no hay una estrategia de publicidad ni comunicación actualmente.

La empresa cuenta con patrocinios a clubes deportivos y a ciertos eventos siempre en cuestiones zonales.

No utilizan los canales publicitarios para atraer a más clientes, ya que se basan principalmente en su contacto directo con ellos; se los contacta, se concierta un encuentro, se les muestra los productos disponibles y luego se celebra un contrato si el cliente da su aprobación. Si esta venta se realiza se le pide que formalice con una orden de compra, si es un negocio pequeño solo basta con mandar un mail.

No cuentan con un sistema informático de ventas, solamente planillas de Excel con presupuestos aprobados y pendientes. No se realizan ningún tipo de análisis de la solvencia de sus clientes.

Los precios que se informan al cliente son estimados porque dependen de que compras le pase un presupuesto y luego ahí se le comunica el precio final al mismo.

Se puede decir que tiene presencia en las redes sociales reducida, pero sus publicaciones son más generalistas y no tanto centradas en promociones o en situaciones donde se pueda proporcionar una instancia cliente-vendedor.

5. *Servicio:*

Redolfi posee un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Los servicios que ofrece son:

- El mix de productos
- El tiempo de entrega acotado
- Asesoramiento comercial personalizado

Actividades de soporte:

1. Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de la empresa se centraliza en James Craik donde tiene su oficina central y sus centros de distribución y desde allí se reciben las compras hechas a los proveedores y se realiza el abastecimiento a las cuatro sucursales.

En la oficina central se encuentra el equipo de administración, los directivos y se realizan la mayoría de las actividades de planificación, gestión, compra y venta. Poseen un depósito central ubicado sobre la Ruta Provincial 10, un depósito para los cigarrillos y sus camiones y otros tres depósitos, donde guardan mercancía y camiones de alto montaje. Adicionalmente poseen hectáreas alquiladas a sojeros.

2. Gestión de los recursos humanos:

Redolfi no posee un área de recursos humanos específica, sino que las tareas de gestión referidas a esta área son llevadas a cabo por la administración.

Actualmente posee 140 empleados y en general tiene una buena relación con ellos dándole trabajo principalmente a la gente de la zona. No poseen un sistema de selección de los mismos, se contrata mediante los Curriculum recibidos, y el asistente de gerencia o la gerencia general deciden a quien tomar para cubrir el puesto vacante. Si el puesto es para una posición estratégica publican en la voz del interior u otros diarios. No hay proceso de inducción, esto ocasiona por lo general, inconvenientes. Su cultura empresarial está basada en valores tales como el respeto, confianza, honestidad, orientación al cliente y trato familiar: lo que lleva a que exista una

baja rotación de puestos y que se pueda aplicar además la promoción interna por la antigüedad, pero también le surgen inconvenientes dado que muchos de los que ocupan los puestos no están calificados para los mismos.

El salario se rige, por el actual convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

3. Desarrollo de tecnología:

Redolfi posee poca tecnología, o procesos digitalizados con avances tecnológicos, lo que es una debilidad. No poseen tecnología de punta ni nada parecido, solo posee un sistema informatizado de control de stock y de clientes que funciona internamente. Posee elevadores, cintas transportadoras, para el transporte y carga de la mercancía. Tienen páginas web, Facebook e Instagram.

4. Compras:

El proceso comienza con el aviso de la venta que se acaba de realizar, si el producto no estuviera en stock (consulta que se hace al gerente de depósito telefónicamente); primero se hace una consulta a los proveedores para la cotización y luego de decidir de qué proveedor adquirirlo, se comienza la confección de una orden de compra, una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con Administración. Finalmente se procede a la parte de retiro o recepción del producto.

Cabe destacar que no existe una política de autorización por montos en las compras. El gerente de depósito hace las veces de autorizador, por lo que la orden de compra es enviada sin posteriores trabas.

A su vez, carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

Respecto de la registración, la realiza el contador cuando busca las facturas.

MARCO TEÓRICO

Planificación estratégica:

Según Chabs, Jacobs y Aquilano la estrategia es la forma en la que una empresa pretende crear y mantener un valor para sus accionistas o dueños y se desglosa en tres componentes principales: la efectividad de las operaciones, la administración de cliente e innovación del producto; y dado esto se entiende que la estrategia de la empresa debe estar alineada con su misión última que es servir al cliente.

“La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” Ackoff (1970:32).

Cuando se habla de planificación estratégica, no se debe entender como una suma continua de planes, sino como un proceso que arranca con la definición de la estrategia general que se verá reflejada en la misión-visión de la empresa y que se traducirá en un plan estratégico, correspondiendo al estilo de dirección de la organización, permitiendo su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

Es un plan a futuro, y aquí es importante mencionar que se traduce en el largo plazo, ya que cada acción concatenada con otra permitirá concretar el futuro deseado y/o pensado.

Entonces, esta planificación estratégica es un medio de difusión de la estrategia, los planes estratégicos serán, en muchas ocasiones, la expresión escrita y cuantificada de la estrategia organizativa.

Estrategias genéricas:

Según Michel Porter, con la estrategia basada en la diferenciación se trata de conseguir que los clientes conozcan la empresa y tengan un concepto “único y diferente” de la misma, logrando un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa.

Esto marca que se debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que permita distinguirse de cualquier otra empresa del mercado. (5 fuerzas de Porter, 2020)

Estrategia central y funcional:

Saiz de Vicuña menciona que la estrategia de penetración de mercado es la más “segura”; y a partir de la misma permite ampliar las variantes para competir. Tiene como objetivo mejorar la atención al cliente (aumento de las unidades de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). Se obtendrá así una presencia sostenida a lo largo del tiempo. (Sainz. V, 2017)

Esta estrategia permite a la empresa enfocarse en llegar a nuevos mercados con la misma oferta de productos. Es una estrategia de bajo riesgo ya que busca la mejora interna o del producto/servicio para poder responder a la demanda actual o potencial de los nuevos mercados a desarrollar.

Las empresas deben organizarse en base a su estrategia central y es por ello, que cada una de sus áreas funcionales, deben buscar satisfacer esta estrategia de penetración de mercado, alineándose a la misma.

Por lo antes mencionado se concluye que las organizaciones deben planificar para que sus actividades (traducidas en planes de trabajo), estén coordinadas unas con otras y así evitar los posibles desvíos de este proceso. Es por esto que en esta coordinación juegan un papel fundamental dos factores: la comunicación y el control.

La comunicación permitirá tomar las decisiones conjuntamente y asegurará que los recursos de la organización dedicados a esta actividad estén coordinados adecuadamente; y el control permitirá realizar un feedback (retroalimentación) a la implementación de los planes y así poder “ajustar” los mismos al entorno. Se pretende pues, extender dicho control no solo al interior de la organización, sino también a su entorno.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de haber presentado el análisis de la situación el cual enfrenta la empresa y, teniendo en cuenta el macro-micro entorno, y el ambiente interno de la misma, se desarrolló el marco teórico en donde se respaldaron las futuras alternativas de solución o mejora para Redolfi.

En este apartado se procede a plasmar el resultado de los datos recolectados en el siguiente diagnóstico de la empresa, planteando una estrategia de penetración de mercado, donde el enfoque será a través de una mejora en la organización interna para poder llegar así a nuevos mercados con la misma oferta de productos.

Como se observa en el análisis PESTEL la organización se encuentra influenciada por un ambiente de alta dificultad económica y social, de cara a la crisis que está atravesando el país; además se observa una fuerte impronta de cambio constante por parte de los consumidores, en las tendencias y requisitos respecto a los productos o servicios, con los e-commerce y envíos a domicilio como el nuevo paradigma de las ventas comerciales. A esto se le agrega también la nueva legislación de teletrabajo donde un gran porcentaje de personas están trabajando desde sus casas y lo que antes consumían en restaurantes, bares o lugares de comida rápida, hoy se están volcando a realizar compras de insumos para elaborar alimentos en sus hogares. Esto hace posible que no solo los clientes mayoristas adquieran los productos, sino también clientes particulares, abriendo nuevas posibilidades de ampliar la venta mayorista a este sector.

La empresa cuenta con una ventaja competitiva, al poseer flota de transporte propia, un centro nuevo de distribución ubicado estratégicamente y su mix de productos que le hacen diferenciarse de la competencia. Pero al no poseer un poder de negociación alto con los proveedores y clientes

es importante diferenciarse y buscar una estrategia de reducción de costos y diferenciación de productos.

Sin embargo, la empresa cuenta con ciertas debilidades en cuanto a lo tecnológico, en la digitalización, en equipamiento dentro del centro de distribución y un mal uso de los recursos, tanto humanos como físicos. Esto causa que los procesos que se manejan de manera manual y por comunicaciones telefónicas pierdan el foco, sumado a la falla que se encuentra en el sistema de pedidos (control de stock, precios no actualizados automáticamente, sistemas manuales de pedido). Esta situación hace que se pierdan pedidos o no se concreten las ventas, siendo un impedimento para lograr sus objetivos a largo plazo.

Si bien la empresa no cuenta con el capital suficiente para invertir en tecnología, busca optimizar todos los canales e instalaciones con los que cuenta actualmente.

La aceleración del e-commerce en la Argentina, empujada por la pandemia, generó la aparición de nuevos formatos dentro del retail omnicanal; con un crecimiento exponencial de las ventas online durante el aislamiento obligatorio.

En virtud de este análisis, la propuesta es implementar una estrategia de “logística integral”, buscando primero lograr que los proveedores comiencen a ser “socios en el proceso” para así poseer un mayor poder de negociación que permitirá comprar y ordenar los volúmenes necesarios de compra. Luego apuntar al logro de un canal online con el objeto de mejorar en la experiencia del cliente, permitiéndole estar en contacto con la empresa mediante múltiples canales en forma simultánea y centralizar las órdenes de pedido y costos, incluyendo un sistema de inventarios, con reorden de pedidos y control de stock. Logrando así un reordenamiento interno similar a una tienda dark store, en el centro de distribución situado en James Craik.

Este modelo se basa en factores claves como: una clara identificación del cliente potencial, diseño web ágil y ameno, la eficiencia en la gestión de las operaciones, la oferta de productos ajustada al consumidor, la adecuada ubicación geográfica, la calidad de servicio y entrega, y una clara reducción de la estructura de costos por su particular formato.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Luego del análisis externo e interno, la situación actual de la empresa y su respectivo diagnóstico, se presenta en esta etapa la propuesta de implementación y definiciones estratégicas.

En la misma, se definirá en una primera instancia la visión y misión para en base a éstas poder definir los objetivos estratégicos que surgen de potenciar las fortalezas que tiene Redolfi y minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades que se presentan hoy en el mercado.

Estas definiciones llevarán a plantear un plan de acción, centrado en potenciar las ventajas competitivas que se presentan.

La estrategia a aplicar es la de penetración de mercado, es decir, potenciar las ventas y relaciones con clientes actuales e incorporar nuevos mercados, principalmente por zona geográfica, estimulándose a través del plan de logística integral que se pretende implementar.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado mayorista, distinguiéndose por la calidad y rapidez de servicio a sus clientes, 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”. (A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.)

Valores

- Orientación al cliente.
- Alianzas duraderas.
- Confianza.
- Compromiso.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.

Objetivo general:

Aumentar los ingresos en un 15 % en base al ejercicio 2020 a partir del año 2023, mediante la implementación de un sistema de logística integral basado en el modelo Dark Store, siguiendo una estrategia de penetración de mercado.

Para justificar el mismo es importante mencionar que el plan de logística integral conlleva la aplicación de pautas de mejora para todos los procesos, acciones y decisiones concretas que se relacionan con el funcionamiento de la cadena logística. Involucra las diferentes áreas o

departamentos con un fin común, y favorece la relación entre todas las partes para ofrecer un servicio de calidad, optimizar los tiempos y aumentar la eficiencia.

Se observa como debilidad de esta empresa la falta de un sistema de información y gestión que agrupe a todas las áreas funcionales y que permita la toma de decisiones, por lo que este plan de acción apunta a trabajar sobre la ventaja competitiva actual, de contar con un sistema de distribución propio además de un depósito ubicado estratégicamente.

Existiendo diferentes estrategias de optimización, la mejor opción en este caso es trabajar en almacenamiento y distribución, propiciando un impacto positivo en los resultados financieros.

En base a lo mencionado anteriormente, la digitalización del sistema logístico que trae como consecuencia la digitalización de otros procesos anexos en los cuales la empresa tiene falencias, se podrá traducir luego de la inversión, en un aumento de los ingresos del 15% en el 2023, luego de la implementación de todos los sistemas propuestos.

Objetivos específicos:

- Disminuir un 30% el tiempo de recepción y armado de pedido, para el 2023, a través de la incorporación de un sistema WMS.
- Aumentar un 5% su cartera de clientes, para el 2023, a través de la implementación de un sistema ERP.
- Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes un 30%, para el 2023, a través de la digitalización del canal de ventas y optimizando la distribución de pedidos.

Alcance:

Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene como alcance temporal de 3 años, es decir desde 2021 a 2023

Alcance geográfico: La propuesta tiene una aplicación a nivel local, en la localidad de James Craik.

Alcance de contenido: La propuesta abarca la formulación e implementación de un sistema de logística integral basado en el modelo Dark Store, pretendiendo desarrollar la idea empresarial y los procedimientos que conlleva su puesta en marcha.

Plan de acción:

Se basa en la formulación e implementación de un sistema logístico basado en un modelo Dark Store, para disminuir costos y tiempo, profesionalizar y digitalizar los procesos internos en las unidades críticas (compras, depósito, atención al cliente, ventas y post venta) y, en otra instancia, en las actividades secundarias como recursos humanos (capacitar el personal) y administración (digitalizar los medios actuales para garantizar el crecimiento de la misma).

Para que todos estos procesos se gestionen de una manera óptima, las empresas deben centrarse en el valor añadido. La utilización de las nuevas tecnologías hace que el flujo informativo y de comunicación de la cadena de suministro sea mucho más sencillo. De este modo puede lograr una mayor flexibilidad, reducir costes, como también reducir el tiempo de respuesta, dar un servicio ventajoso al conjunto de los clientes, mejorar el rendimiento y los beneficios de todo el proceso productivo de ésta.

Entonces se trabajará sobre las siguientes acciones centrales:

Sistema digitalizado:

Que permita la recepción de una orden de pedido y el procesamiento online de la misma generando con esto:

- la reducción del ciclo de pedido y el tiempo de procesamiento de esa orden,
- la correcta orden de compra (si es que fuera necesaria por no existir stock del producto) y la precisión de la cotización de esa orden de compra,
- la correcta rotación de inventarios traerá indefectiblemente una mejora en el ingreso (contablemente se vería en los saldos de cuenta caja y cuentas a cobrar).

Reorganización de depósitos mediante un modelo de sistema “dark store” que ayudará

a:

- optimizar tiempos de armado de pedido ya que los “pickers” contarán con un circuito interno ordenado y un esquema de materiales,
- facilitar la búsqueda del producto mediante un sistema de almacenaje digitalizado a través de código de barra ya sea por tipo de producto o por ubicación de estantería.
- Mejorar el sistema de inventarios, y por supuesto en el almacenaje y equipos a través de órdenes de pedido digitalizadas que le llegaran al picker en algún dispositivo electrónico.

Políticas de compra y ventas:

Al iniciarse el proceso ya sea por los canales habituales o a través del nuevo carro de pedido online, automáticamente se enviará información que alimentará a las áreas funcionales que forman parte de este proceso.

- compras: orden de pedido al proveedor automática si es que se detectara en el sistema falta de stock de algún producto.

- ventas: orden de pedido.
- administración: orden de facturación y forma de pago.
- almacén o depósito: orden de pedido.
- distribución: una vez que el pedido esté armado se dispara orden de envío que el sistema optimizará armando “rutas de entrega”.

Este proceso traerá mejoras en la gestión de deuda de proveedores, plantear nuevas políticas de financiamiento y endeudamiento.

Sistema de gestión ERP

Se incorpora un conjunto de aplicaciones de software integradas, que permitirá automatizar la mayoría de las prácticas de negocio relacionadas con los aspectos operativos o productivos de la empresa, facilitando la gestión y centralizando la información de todas las áreas que la componen: compras, producción, logística, finanzas, administración, marketing, servicios, proyectos y atención al cliente.

Cronograma del plan de acción

TABLA N° 1: Cuadro de plan de acción

Acción	Estrategia	Táctica	Recursos	Encargado	Duración
Aumentar ingresos por nuevo modelo de gestión	Penetración de mercado	Incorporación del sistema de logística integral que permitirá la digitalización e incorporación del	Página web, sistema WMS, sistema ERP, interfaces.	Gerente de finanzas y administración	01/01/2023 - 31/12/2023
Incorporar un software para la gestión de almacenaje (WMS)	Digitalización de los procesos	Contratar a SymBAR de la empresa Hasar Hacer un relevamiento Tener reuniones de trabajo Administrar el inventario Gestionar los trabajos Aplicar	Notebook, wifi, lectores de código de barra inalámbrico para cada picker, celulares o dispositivos, fotocopiadora, impresora de códigos, elementos de oficina.	Gerente de finanzas y administración	01/01/2021- 31/12/2023
Implementación de un sistema de gestión administrativo.	Digitalización de los procesos	Contratar a Sofiland para incorporar el sistema ERP Relevamiento Reuniones de trabajo Instalación y parametrización Migración de datos desde el Excel Diseño e impresión de comprobantes	Notebook, wifi, elementos de oficina, impresora	Gerente de finanzas y administración	01/01/2021- 30/04/2023
Rearmado del centro de distribución	Reestructuración	Contratar una empresa de internet y telefonía Comprar racks, mesas, impresoras, canjes y carros Armar el lugar customizado	Depósito, Carros de recolección para picker, mesas, estanterías,	Encargado de logística y depósito	01/07/2022- 30/12/2022

Fuente: Elaboración propia, 2020

Presupuesto

TABLA N° 3: Presupuesto 2020 para la implementación del proyecto.

DESCRIPCIÓN	Inversión inicial	2021	2022	2023
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO Symbar del grupo HASAR				
Contratar a la empresa Hasar para que implemente su sistema WMS		\$25.893.664,00	\$34.956.447,00	\$46.142.510,00
Comprar computadoras	\$400.000,00			
Comprar sillas de escritorio	\$9.180,00			
Comprar escritorios	\$10.580,00			
Comprar una fotocopiadora/impresora	\$21.500,00			
Comprar una impresora de códigos de barra	\$130.323,00			
Comprar lectores de códigos de barra	\$28.500,00			
Comprar celulares para cada uno de los pickers	\$100.000,00			
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP				
Contratar a la empresa SOFTLAND	\$1.070.000,00	\$166.502,00	\$224.778,00	\$296.707,00
Contratar un sistema de internet y telefonía ilimitado		\$73.383,00	\$99.068,00	\$130.770,00
REESTRUCTURACIÓN DEL LUGAR				
Comprar racks de estanterías para el lugar	\$1.645.000,00			
Comprar mesas de trabajo	\$102.500,00			
Comprar carros para armar los pedidos	\$100.000,00			
TOTAL	\$3.617.583,00	\$26.133.550,00	\$35.280.293,00	\$46.569.987,00

TOTAL ACUMULADO	\$111.601.414,20			

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tomamos el año 2018 y lo actualizamos con la inflación al año 2020, de se realizaron dichas proyecciones.

En el anexo n°5: Presupuesto dónde muestra de forma detallada los gastos, utilizados para armar dicho presupuesto.

Cálculo de VAN y la TIR

El VAN (valor actual neto) es una herramienta que permite medir la rentabilidad de una inversión en sus términos absolutos netos. Es el valor actualizado de todos los saldos de los flujos futuros esperados (la diferencia de los ingresos esperados y los pagos esperados) netos de inversión. El proyecto arroja un VAN nos da \$ 13.660.062 que es mayor a cero, por lo que la inversión es aconsejable, ya que se recupera el capital invertido (periodo de recupero año 3; proporciona la rentabilidad exigida (tasa esperada de retorno) y se genera un excedente por encima de lo esperado), la tasa utilizada es la CAMP.

La TIR (tasa interna de retorno) se define como la tasa que hace el VAN igual a cero, es decir, igual a los flujos esperados en la inversión inicial. En este plan de acción la TIR arrojada es de 155%, siendo mayor al rendimiento exigido (tasa ke).

TABLA N° 4: Cálculo de VAN y la TIR

ke	71%
VAN	\$ 13.660.062,00
TIR	155%

Fuente: Elaboración propia, 2020

(Ver anexo n° 6: Cash Flow)

Retorno de la inversión

Esta es una herramienta que permite evaluar la eficiencia de una inversión en determinado proyecto, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde un punto de vista financiero.

Como se observa más arriba en la Tabla n° 3 la inversión que debe realizar la empresa para la aplicación de dicho proyecto será de \$111.601.414,00 .Por otro lado se puede decir que, se quiere aumentar el 15% de los ingresos para el año 2023, lo que va a generar en la empresa un ingreso adicional de \$181.605.973,09.

Se puede decir que los datos están proyectados para los 3 años siguientes según el porcentaje de la inflación esperada según el relevamiento del Banco Central de la Republica Argentina y tomado el tipo de cambio billete vendedor a 18 de Noviembre del 2020 a 1 USD= \$85,25 en el Banco de la Nación Argentina.

TABLA N° 5: Cálculo del ROI

ROI	
BENEFICIOS	\$181.605.973,00
COSTOS	\$116.339.393,00
ROI	56,10%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Por lo tanto, por cada peso invertido en este proyecto, obtiene \$1,56 de retorno.

CONCLUSIÓN

Al haber finalizado la propuesta de planificación estratégica desarrollada para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en una primera instancia se observa una empresa solida, con un alto potencial de crecimiento y mejora. Por otra parte visibilizando sus debilidades, carece de un plan estratégico que le permita crecer y obtener mayor rentabilidad, explotando las fortalezas que actualmente posee.

La propuesta presentada a lo largo del trabajo se centra en un sistema de logística integral entendiendo a la misma en un proceso de integración transversal a todas las áreas de la empresa. A medida que se avanzó en la investigación se reconocieron muchos procedimientos e implementaciones que se necesitan para llegar a una aplicación integral.

Al analizar los datos de la empresa, el entorno y la situación actual de pandemia, se pudo observar que la estrategia óptima a aplicar sería la de penetración en el mercado y así poder aprovechar su ventaja competitiva. Tomando esto, se investigó y en una de las lecturas de Cadam se encontró una nueva metodología utilizada, denominada Dark Store, en una primera medida se entendió como un sistema de almacenaje en la cual se optimizará el picking, packaging y entrega del producto digitalizando todo el proceso, costos y tiempos. Pero luego se vio, en un modelo de negocio que era 100% de sus ventas on-line, que hoy en día la empresa no está preparada para abarcar, es por eso que la investigación desembarco en apuntar a ese tipo de modelo, pero desarrollarlo a partir de las necesidades que hoy A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. posee y aprovechando su depósito, su ubicación y su flota propia de camiones.

Recomendaciones profesionales

Es importante mencionar que esta es una primera etapa de vinculación y digitalización de procesos, se pretende incorporar a través de esta propuesta, dos sistemas centrales como son, el

ERP del grupo Softland para la gestión de procesos internos y desarrollo de clientes y el sistema WMS aplicado por la empresa SymBAR del grupo Hasar para almacén, gestión de inventario, digitalización de los procesos.

Luego así, poder integrarse hacia adelante, con un sistema de seguimiento de distribución, logrando gestionar el carro de pedidos, simplificando los procesos de compras y marketing.

Podemos concluir que los nuevos sistemas implementados, los procesos, capacitaciones, la inversión realizada y las nuevas formas de trabajo, llevarán a la empresa a crecer, flexibilizar, eliminar sus cuellos de botella, mejorando su rentabilidad, sus ingresos y expandirse en un mundo en el cual lo digital, automatizado y customizado es la mejor forma de adaptarse.

Estos sistemas traerán beneficios y permitirán garantizar la trazabilidad de las transacciones y movimientos, dar un alto nivel confiabilidad, visibilidad, y conectividad, y ser la herramienta que permita incrementar la productividad de los recursos aplicados en las operaciones, considerando las características particulares del ambiente de negocio, y del depósito en general, reflejando una gran flexibilidad y adaptabilidad, como así también un rápido nivel de respuesta para garantizar la continuidad de las operaciones, automatizando las tareas.

ANEXOS

Anexo 1: Fuerza ecológica

El Consejo Federal de Medio Ambiente y Sistema Federal Ambiental en general apuntan:

Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, tanto naturales como culturales, en la realización de las diferentes actividades antrópicas;

- Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria;
- Fomentar la participación social en los procesos de toma de decisión;
- Promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales;
- Mantener el equilibrio y dinámica de los sistemas ecológicos;
- Asegurar la conservación de la diversidad biológica;
- Prevenir los efectos nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo;
- Promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, tanto en el sistema formal como en el no formal;
- Organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma;
- Establecer un sistema federal de coordinación interjurisdiccional, para la implementación de políticas ambientales de escala nacional y regional;

- Establecer procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental.

Anexo 2: fuerza legal

En cuanto a las leyes medioambientales que se podrían mencionar:

- Ley 25.612, de Residuos Industriales
- Ley 25.670, de Gestión de PCB
- Ley 25.675, General del Ambiente
- Ley 25.831, de Información Ambiental
- Ley 25.916, de Gestión de Residuos Domiciliarios
- Ley 20.284, de Preservación de los Recursos del Aire
- Ley 26.093, de Biocombustibles
- Ley 26.123, Declara de interés el desarrollo de la tecnología, la producción, el uso y aplicaciones del hidrógeno como combustible y vector de energía.
- Ley 26.190, de Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía para la Producción Eléctrica

Anexo 3: Análisis de Mercado



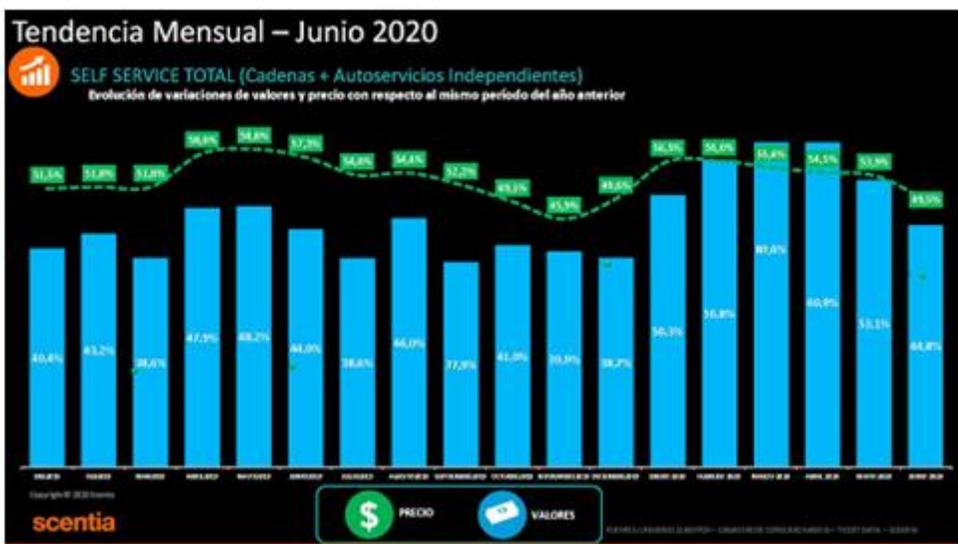
Fuente: CLAVES, Información Competitiva a base de INDEC y CAME

Categoría	Ventas MAYO 2020 (millones ARS)	Incremento Anual Precios (%)	Crecimiento Interanual Ajustado por Inflación (%)
Electrónica y artículos para el hogar	5.705.564	61%	42,8%
Lácteos	9.524.132	38%	10,0%
Almacén	22.849.530	48%	7,4%
Carnes	8.693.171	42%	6,3%
Total	78.682.456	49%	5,1%
Artículos de limpieza y perfumería	11.155.885	43%	2,3%
Bebidas	7.435.071	39%	1,4%
Verdulería y frutería	2.770.587	79%	1,3%
Otros	5.262.736	49%	-1,8%
Indumentaria, calzado y textiles	2.199.183	50%	-2,9%
Panadería	2.587.424	43%	-5,2%
Alimentos preparados y rotisería	499.172	44%	-36,1%

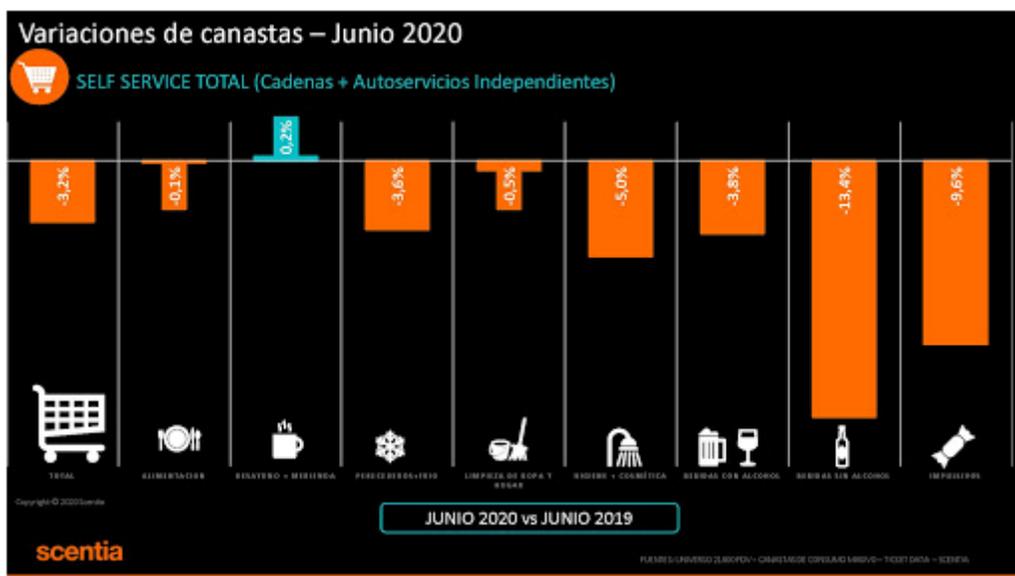
Fuente: CLAVES, Información Competitiva a base de INDEC



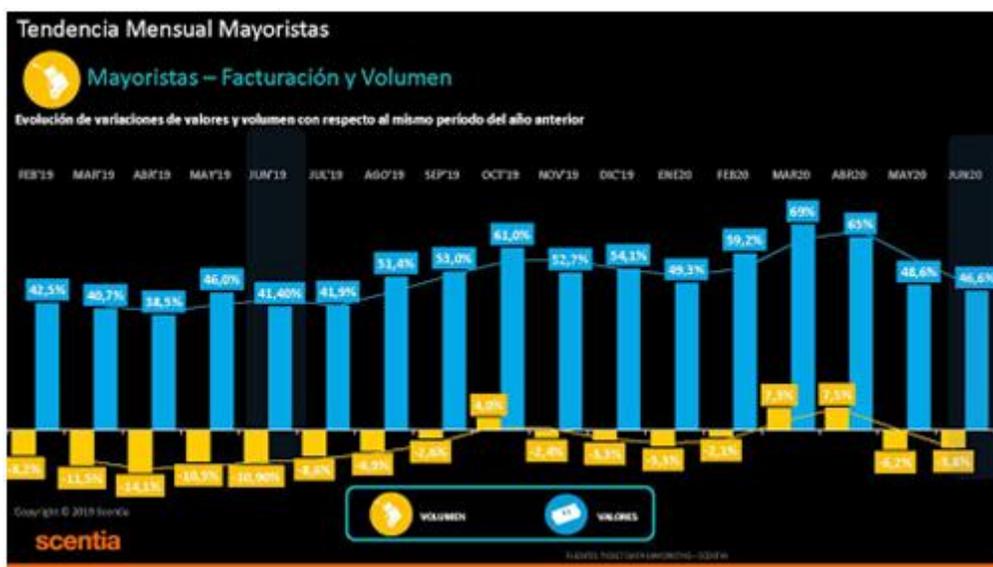
Fuente: Cadam 2020



Fuente: Cadam 2020



Fuente: Cadam 2020



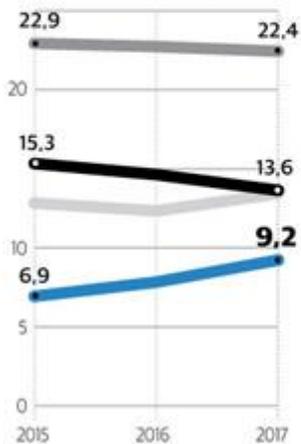
Fuente: Cadam 2020

Anexo 3.1 Cambio de canales

Cambios en los canales

Porcentaje de ventas

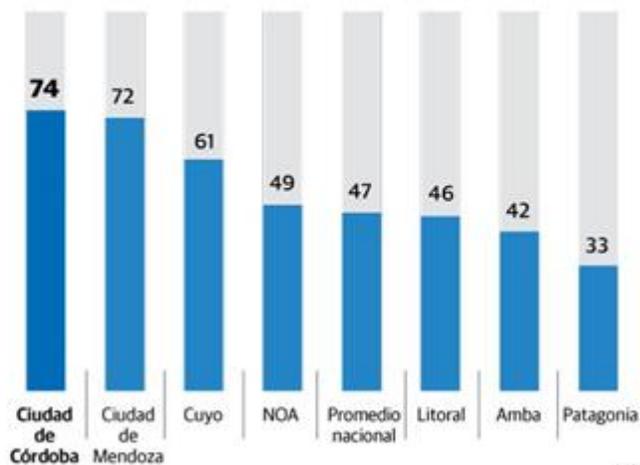
■ Supermercado ■ Almacén/quiosco
 ■ Hipermercado ■ Mayorista



Fuente: Kantar Worldpanel

Penetración mayorista

Porcentaje de familias que visitan una superficie mayorista en el año. Por zonas.



LA VOZ

Anexo 3.2 Mapa regiones



Anexo 4: Determinación de participación según datos del mercado

Cuadro de cálculo de participación de mercado	
población total	45.373.763
población zona de influencia	4.037.988
% de población total	8,90%
<hr/>	
Ventas mercado mayorista 06-2020	\$ 12.360.664.000,00
Ventas en zona de influencia	\$ 1.100.023.661,34
Redolfi	\$ 318.857.647,00
inflación 2019 53,8% anual	\$ 490.403.061,09
venta semestral 2019	\$ 245.201.530,54
inflación 1 semestre 2020 13,6%	\$ 278.548.938,70
Venta mensual Redolfi 06-2020 proyección	\$ 46.424.823,12
Participación de Redolfi en zona de influencia	4,22%
Participación de Redolfi en el país	0,38%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo n°5: Presupuestos

Anexo n°5.1: Presupuesto Sistema WMS

HASAR	PRESUPUESTO en USD
Servicio Block WMS SaaS para terminales móviles	500,00
Servicio Block WMS SaaS para Servidor	50,00
SERVICIOS PROFESIONALES DE IMPLEMENTACION	16.500,00
HORAS MENSUALES DE CONSULTA (24 mensuales)	700,00
TOTAL MENSUAL	17.750,00
TOTAL ANUAL	213.000,00

Fuente: Symbar del grupo Hasar, 2020

Anexo n°5.2: Presupuesto Sistema ERP

Sistema ERP Softland			PRESUPUESTO
Licenciamiento Cloud, inversion inicial			\$1.070.000,00
hosting			500,00
suscripcion			\$71.000,00
suscripcion	hosting	total	
\$71.000,00	\$42.625,00	\$113.625,00	2020
\$105.719,00	\$63.468,63	\$169.187,63	2021
\$142.720,65	\$85.682,64	\$228.403,29	2022
\$188.391,26	\$113.101,09	\$301.492,35	2023

Fuente: Softland, 2020

Anexo n°5.3: Presupuesto de internet y telefonía

	12	mensual	anual	EMPRESA FIBERTEL
INTERNET		\$3.570,00	\$42.840,00	1000MEGAS
TELÉFONO		\$537,00	\$6.444,00	
TOTAL			\$49.284,00	

Fuente: Telecom/Fibertel, 2020

Anexo n°5.4: Presupuesto de elementos de trabajo

COSTOS DE LOS PLANES			
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
computadoras	5	\$80.000,00	\$400.000,00
estanterias	50	\$32.900,00	\$1.645.000,00
lectores de codigo de barra	5	\$5.700,00	\$28.500,00
impresora de codigos de barra	1	\$130.323,00	\$130.323,00
carritos para pedidos	5	\$20.000,00	\$100.000,00
mesas de trabajo	5	\$20.500,00	\$102.500,00
celulares	5	\$20.000,00	\$100.000,00
fotocopiadora	1	\$21.500,00	\$21.500,00
sillas de escritorio	2	\$4.590,00	\$9.180,00
escritorios	2	\$5.290,00	\$10.580,00
INVERSION FISICA			\$2.547.583,00

Fuente: Mercado libre, elaboración propia, 2020

Anexo n °6: Cash Flow

	Inversiones iniciales	2021	2022	2023
INGRESOS				
ingresos ajustados por inflacion		\$679.408.803,19	\$917.201.884,31	\$1.210.706.487,29
ingresos incrementales por proyecto		\$0,00	\$0,00	\$181.605.973,09
TOTAL DE INGRESOS		\$679.408.803,19	\$917.201.884,31	\$1.392.312.460,39
EGRESOS				
costos de mercaderia vendida		\$532.473.309,63	\$718.838.968,00	\$948.867.437,76
gastos de comercializacion		\$24.237.641,45	\$32.720.815,95	\$43.191.477,06
gastos de administracion		\$16.342.825,65	\$22.062.814,62	\$29.122.915,30
gastos financieros		\$84.157.942,60	\$113.613.222,51	\$149.969.453,72
otros egresos		\$1.887.549,91	\$2.548.192,37	\$3.363.613,93
gastos incrementales con proyecto		\$27.280.205,75	\$36.828.277,76	\$48.613.326,65
INVERSIONES				
Comprar estanterias	\$1.645.000,00			
Comprar computadoras	\$400.000,00			
Comprar lectoras de codigo de barras	\$28.500,00			
Comprar impresora de codigos de barra	\$130.323,00			
Compra de carritos	\$100.000,00			
Compra de mesas de trabajo	\$102.500,00			
Compra de celulares	\$100.000,00			
Comora de fotocopiadora	\$21.500,00			
Comprar sillas de escritorio	\$9.180,00			
Comprar escritorios	\$10.580,00			
Compra del sistema ERP	\$1.070.000,00			
TOTAL DE EGRESOS	-\$3.617.583,00	\$686.379.474,98	\$926.612.291,23	\$1.223.128.224,42
UTILIDAD BRUTA	-\$3.617.583,00	-\$6.970.671,79	-\$9.410.406,92	\$169.184.235,96
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		0	0	\$59.214.482,59
Utilidad Neta	-\$3.617.583,00	-\$6.970.671,79	-\$9.410.406,92	\$109.969.753,38
valor actual	-\$3.617.583,00	-\$4.667.305,60	-\$4.218.825,96	\$33.010.192,84
valor actual acumulado	-\$3.617.583,00	-\$8.284.888,60	-\$12.503.714,57	\$20.506.478,28

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo n ° 6.1: Flujos resultantes

INVERSIÓN A REALIZAR	-\$3.617.583,00
FLUJO DEL PERIODO 2	-\$6.970.671,90
FLUJO DEL PERIODO 3	-\$9.410.407,06
FLUJO DEL PERIODO 4	\$109.969.753,25

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo n° 6.2: Cálculo de la CAMP

CAPM (Capital Asset Pricing Model)		fuentes de dato
bond)	0,083	
riesgo país	0,137	JPMorgan
beta	0,873	
tasa badlar	0,3963	BCRA
KE:	49,35%	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo n° 6.3: Proyección con respecto a la inflación

	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022
Ingresos	\$ 318.857.648,00	\$318.857.648,00	\$ 456.285.294,29	\$ 679.408.803,19	\$ 917.201.884,31
Costos de ventas	\$249.898.421,00	\$249.898.421,00	\$357.604.640,45	\$532.473.309,63	\$718.838.968,00
gastos administrativos	\$ 7.669.955,00	\$ 7.669.955,00	\$ 10.975.705,61	\$ 16.342.825,65	\$ 22.062.814,62
gastos de comercialización	\$ 11.375.121,00	\$ 11.375.121,00	\$ 16.277.798,15	\$ 24.237.641,45	\$ 32.720.815,95
gastos financieros	\$ 39.496.697,00	\$ 39.496.697,00	\$ 56.519.773,41	\$ 84.157.942,60	\$ 113.613.222,51
otros egresos	\$ 885.858,00	\$ 885.858,00	\$ 1.267.662,80	\$ 1.887.549,91	\$ 2.548.192,37
total egresos	\$309.326.052,00	\$309.326.052,00	\$442.645.580,41	\$659.099.269,23	\$889.784.013,47
	\$ 9.531.596,00	\$ 9.531.596,00	\$ 13.639.713,88	\$ 20.309.533,96	\$ 27.417.870,85

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo n° 6.4: Porcentajes de inflación, impuesto a las ganancias y el dólar.

	2020	2021	2022	2023
Inflación BCRA proyección	43,10%	48,90%	35%	32%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%			
DOLAR 16/11 BNA	85,25		ajustado por inflación	
dolar 2021	126,94		48,90%	
dolar 2022	171,37		35%	
dolar 2023	226,20		32%	

Fuente: BCRA, BNA, elaboración propia, 2020

BIBLIOGRAFÍA

- Información Legislativa, (2020). Recuperado en agosto del 2020 en INFOLEG:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Senado de la Nación, (2020). Recuperado en agosto 2020 en Senado de la Nación:
<https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>
- Santander, (2020). Recuperado en agosto Del 2020 de Santander Rio:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020). Recuperado el 5 de septiembre del 2020 en CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6088-la-economia-politica-la-politica-social-argentina-mirada-la-desregulacion-la>
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, (2020). Recuperado 15 de septiembre del 2020 en CIPPEC: <https://www.cippec.org/>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, (2020, 06 de julio). Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de CADAM:
<http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, (2020). Recuperado el 17 de septiembre 2020, de CADAM: <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/la-logistica-en-el-centro-de-la-escena/19>
- La voz del Interior, (2020). Recuperado el 17 de septiembre del 2020, de La voz del Interior:
<https://www.lavoz.com.ar/negocios/cordoba-una-de-las-plazas-donde-mas-sufren-los-hipermercados>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020). Recuperado en septiembre del 2020 en INDEC: <https://www.indec.gob.ar/>

Esic, (2020). Recuperado el 5 de septiembre del 2020:

https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/1515769043_E.pdf

5 fuerzas de Porter (2020). Recuperado el 5 de septiembre del 2020, Claves para el éxito de una empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

José María Sainz de Vicuña Ancin, (2017). El plan estratégico en la práctica 5ta edición actualizada.

Chase, R., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones - Producción y cadena de suministros. McGraw-Hill / Intera

M. Otero, I. López y L. Otero, (2016) Recuperado el 7 de septiembre del 2020, perspectiva estratégica de las organizaciones: <file:///C:/Users/Ultra-tim/Downloads/541-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1403-1-10-20170815.pdf>

Paradigma sociedad de soluciones, (2020). Recuperado el 10 de octubre del 2020, Ventas a puertas cerradas: <https://www.paradigma.com/vender-a-puertas-cerradas/>

Banco central, (2020). Recuperado en noviembre del 2020, Resultados del relevamiento de expectativas del mercado:
[/http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201030%20Resultados%20web.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201030%20Resultados%20web.pdf)

Mercado Libre, (2020). Recuperado en noviembre del 2020, Mercado Libre:
<https://www.easy.com.ar/tienda/es/easyar/escritorio-roma-90x44x76cm-blanco-1232298>

<https://www.easy.com.ar/tienda/es/easyar/silla-a-gas-sin-brazo-polipropileno-malla-negro-1134430003>

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-620767222-fotocopiadora-xerox-3550-oficio-reman-a-nuevo-con-garantia-_JM#position=5&type=item&tracking_id=04a5112f-260b-44bf-8776-2d98decdbd752

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-616991767-impresora-etiquetas-zebra-zt230-semindustrial-codigo-barras-_JM?matt_tool=19828774&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=11618991304&matt_ad_group_id=118484632692&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=479788858546&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=143725283&matt_product_id=MLA616991767&matt_product_partition_id=296303633664&matt_target_id=pla-296303633664&gclid=Cj0KCQiAhs79BRD0ARIsAC6XpaXCMG0JA9ngi2zKOBjD6SmbkmcQsOq0Xbkr2AhJID5-dCRLIE5CnbIaAnZDEALw_wcB

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-825297167-racks-200x080x200-con-3-niv-cpisos-metalicos-incluidos-_JM?variation=46421715157#reco_item_pos=0&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller_items-above&reco_id=3282db2f-7818-4ae7-9592-efbbc99530d3

https://www.mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a01-32-gb-azul-2-gb-ram/p/MLA15698683?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA15698683&position=8&type=product&tracking_id=b1799a3d-e753-4e42-bb20-29bdadcd9f7c