

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL

“SIGLO 21”

Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final De Grado

Autor: Maciel Blanes German Agustín

DNI: 41.889.415

Legajo: ADM04935

Córdoba, Agosto 2020

Resumen

En el presente reporte sobre A. J. & J. A. Redolfi S. R.L, empresa ubicada en la provincia de Córdoba, dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, Se presenta un análisis del micro y macro del entorno en el cual se identifican debilidades y grandes oportunidades de crecimiento que se desarrollan a continuación.

Con una planificación estratégica enfocada en la innovación tecnológica, la implementación consta de una aplicación telefónica que será transversal a toda la organización, la misma buscará eficientizar procesos, aumentar las ventas y disminuir los costos logísticos. En definitiva, aumentar la rentabilidad para diciembre del año 2022.

Aplicado este plan se reducen debilidades, se aprovechan oportunidades y se desarrolla y expande la empresa basándose en ventajas competitivas y una gran capacidad de adaptación al nuevo y dinámico entorno actual.

Palabras claves: Planificación, desarrollo tecnológico, competencia, innovación, beneficios.

Abstract

In this report on A. J. & J. A. Redolfi S. R.L Company located in the province of Córdoba, dedicated to the sale and distribution of food products and cigarettes, an analysis of the micro and macro of the environment is presented in which weaknesses and great opportunities for growth that unfolds below.

With a strategic planning focused on technological innovation, the implementation consists of a telephone application that will be transversal to the entire organization, it will seek to streamline processes, increase sales and reduce logistics costs. In short, increase profitability by December 2022.

Applying this plan, weaknesses are reduced, opportunities are taken advantage of and the company develops and expands based on competitive advantages and a great capacity to adapt to the current new and dynamic environment.

Keywords: Planning, technological development, competition, innovation, benefits.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Índice	4
Índice de ilustraciones.....	6
Índice de tablas.....	6
Introducción	7
Análisis de Situación	9
Macroentorno (PESTEL).....	9
Factor Político, Económico y Legal.	9
Factor Social.	10
Factor Tecnológico.....	11
Factor Ecológico	11
Microentorno (5 fuerzas de Porter)	12
Poder de negociación de los clientes	12
Poder de negociación de los Proveedores	13
Productos sustitutos	13
Competidores Potenciales.....	13
Competidores Actuales.	14
Análisis del Mercado de consumo.....	15
Análisis Interno (Cadena de valor)	18
Actividades de soporte	18
Infraestructura de la empresa.....	18
Administración de recursos humanos.....	19
Desarrollo de tecnología.....	19
Abastecimiento/Compras	20
Actividades primarias.	20
Logística de entrada.....	20
Operaciones.....	21
Logística de Salida	21
Marketing y ventas.	22
Servicio post venta	22
Marco teórico	23
Estrategia central de reporte de caso	25
Conclusiones Diagnosticas	26

Plan de implementación.....	29
Introducción general a la propuesta	29
Objetivo general.....	29
Objetivos Específicos.....	30
Alcance.....	31
Plan de acción	32
Plan de acción 1. Para objetivo 1 y 3.....	32
Plan de acción 2. Objetivo 2	34
Diagrama de Gantt	36
Presupuesto	37
Retorno sobre la inversión (ROI).....	37
VAN Y TIR	38
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Bibliografía.....	42
Anexos.....	43
Anexo A: Búsqueda y análisis de proveedores.	43
Anexo B: Diseño de aplicación Móvil.	43
Anexo C: Capacitación del personal	44
Anexo D: Salario personal de Marketing.....	45
Anexo E: Seguimiento del correcto funcionamiento.	46
Anexo F: Cash Flow Proyectado del plan de implementación.....	46
Anexo G: Datos complementarios.....	47

Índice de ilustraciones

Figure 1-Variable Macroeconómica-Inflación (Banco Central de la Republica Argentina, 20207	10
Figure 2-(comunicación de sustentabilidad y RSE,2018)	9
Figure 3-Tabla por departamentos (Municipalidad de Córdoba, 2012)	13
Figure 4- Niveles de planeación. Fuente: Elaboración propia	20
Figure 5- Modelo de planeación estratégico. Fuente: Elaboración propia	21

Índice de tablas

Tabla 1 Plan de acción 1 objetivos 1 y 3	31
Tabla 2 Plan de acción 2 objetivo 2	32
Tabla 3 Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia	38
Tabla 4 Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia	38

Introducción

En el presente reporte, se llevará a cabo un análisis de la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. A la cual se le presentará una planificación estratégica con la que dicha compañía en el mejor de los casos aumente su rentabilidad o debido a la presente recesión mantenga su rentabilidad actual.

Redolfi S. R. L. Es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Actualmente posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas los cuales están 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. También comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La empresa está centrada en crecimiento continuo y la ampliación de la cartera de clientes, gracias a su cordial servicio y precios competitivos, hoy ya cuentan con más 6000 clientes, cubriendo casi por completo la ciudad de Córdoba, A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 132 personas y una flota de 73 vehículos. Cuentan con grandes depósitos lo cual es una fortaleza a la hora de atender a la demanda actual y con posibilidades de seguir ampliando su cartera de clientes.

A partir del año 2007, la sociedad quedó conformada por José Redolfi con un 85% de la sociedad y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos (Pablo, Lucas e Ignacio).

.A lo largo del mismo se implementaran dos estrategias que irán de la mano, orientación al cliente e innovación tecnológica, esto se llevará a cabo incorporando una

aplicación móvil la cual servirá para recopilar información de nuestros clientes y que los mismos puedan realizar pedidos a través de la aplicación, esta implementación traerá aparejada una mejora en el sistema logístico y de abastecimiento. En el caso de ser necesario se realizará un recorte en la cantidad de distribuidoras a lo largo de la provincia, dejando locaciones puntuales y estratégicamente ubicadas, disminuyendo el costo de infraestructura, ya que se buscará aprovechar los grandes depósitos

La planificación estratégica ha sido la clave de éxito de compañías de primer nivel en todo el mundo. Un antecedente de ello es el caso de “El Burgues” que redujo significativamente la cantidad de sus sucursales a lo largo del país y comenzaron a realizar sus ventas por la página web y una aplicación telefónica, distribuyendo desde una casa central ubicada en Buenos Aires, esta aplicación trajo aparejada una disminución en los costos de infraestructura. Se utilizaron los medios digitales para realizar publicidad y generar interacción con los compradores, sin dejar de lado la comodidad que le genera al cliente comprar a través de una aplicación o página web.

Otro caso similar es el ingreso de Mercado Libre al rubro Alimenticio, comercializando todo tipo de productos de primera necesidad a través de su página web, con llegada a domicilio. Generando un servicio extra y un beneficio para el cliente.

Análisis de Situación

Macroentorno (PESTEL)

Factor Político, Económico y Legal. Actualmente el país se encuentra en una crisis que atraviesa todos los sectores y empresas, si bien la misma se venía arrastrando desde ya hace varios años, con la llegada del COVID-19 se agravó profundamente, provocando una severa recesión a nivel mundial y repercutiendo de manera significativa a nivel nacional

El Gobierno de la Nación durante cuarentena, busco a través de diferentes políticas económicas, financieras y sociales, llevar calma y soluciones a empresas y particulares que atraviesan una difícil situación. Las mismas fueron publicadas a través del boletín oficial, a continuación se nombraran algunas de las tantas medidas: Pago del 50% de los sueldos de todos los empleados del sector privado, fondo de garantías para las MiPyMEs que les facilita el acceso al financiamiento público y privado, postergación de los aportes patronales, aumento del seguro de desempleo, créditos a tasa cero, créditos de hasta 150 mil pesos para monotributista, precios cuidados, Prohibición para despedidos sin causa justificada, congelamiento de tarifas, pago de AUH e IFE entre otros. (Presidencia de la Nación, Boletín oficial de la Republica Argentina, 2020)

Si bien el Estado estuvo y está presente, no es suficiente para contener la crisis, los datos macroeconómicos son muy desalentadores; (INDEC, 2020)

- Desempleo: 10,4 %
- Pobreza: 35,5 %
- Inflación variación mensual: 1,9 % Julio
- Inflación variación interanual: 42,4 %

- Aumento del tipo de cambio entre Agosto de 2019-Agosto 2020 +30%, consecuentemente una devaluación del Peso Argentino. (Estudio Contable del Año, 2020)

Inflación mensual (variación en %)	31/07/2020	1,9
Inflación interanual (variación en % i.a.)	31/07/2020	42,4
Inflación esperada - REM próximos 12 meses - MEDIANA (variación en % i.a.)	31/08/2020	51,2
Inflación esperada - REM próximos 12 meses - Promedio de mejores 10 pronosticadores (variación en % i.a.)	31/08/2020	50,2

Figure 1-Variable Macroeconómica-Inflación (BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA, 2020)

Estos son solo algunos indicadores que grafican cual es la situación económica actual y lo que esto supone para toda la economía en general. Estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las empresas y su toma de decisiones. El tipo de cambio, por ejemplo, afecta el costo de los bienes.

Puesto que la industria alimenticia está contemplada como actividad esencial por el decreto presidencial 576/2020, esto quiere decir que nunca cesó su funcionamiento durante la cuarentena, por ende, no ha sufrido una caída significativa en sus niveles de ingreso.

Factor Social. Con la llegada de la cuarentena obligatoria, llegaron nuevas tendencias con respecto a la alimentación, promoviendo consumo de vegetales y legumbres, tendencias vegetarianas/veganas, como así también un menor consumo de harinas y gaseosas.

La pandemia trajo aparejada mucha desigualdad, pobreza y desocupación, creando una situación muy hostil para los más vulnerables de la sociedad y con un panorama a mediano corto plazo que no tiene intenciones de mejorar.

Una parte de la sociedad no afectada gravemente por la cuarenta ha tomado conciencia de la situación de los más afectados por la misma y se han formado varios movimientos para acercar ayuda a los más carenciados.

Factor Tecnológico. Desde ya hace varios años vivimos en la era de la información también conocida como la “4ta Revolución Industrial”. Gracias a que vivimos en un mundo globalizado y dominado por la tecnología podemos decir que la economía no se frenó por completo porque se pudo continuar realizando actividades desde la comodidad de los hogares con la computadora. Generando nuevas oportunidades de crecimiento para los que se supieron adaptar, y creando una nueva modalidad de empleo “Teletrabajo”, por último pero no menos importante podemos mencionar que la educación en todos sus niveles se puede adaptar a esta situación tan particular que vivimos a nivel mundial y se continuó educando a través de la tecnología. Podemos concluir diciendo que hoy en día la tecnología es transversal a todas nuestras actividades; es de vital importancia que las empresas se adapten e implementen dichas tecnologías, ya que el uso de aplicaciones móviles permite agilizar los procesos de gestión, consultas y compras; permitiendo que las empresas estén “al alcance de las manos” de sus clientes en cualquier momento. El factor inmediatez, es lo que se necesita hoy en el mundo de los negocios.

Factor Ecológico. Crítico es el estado de nuestro planeta, altos niveles de contaminación amenazan con la sustentabilidad del hábitat de millones de especies. Numerosas fuentes de agua potable y recursos primarios se encuentran hoy contaminadas y esto ha calado profundo en la conciencia colectiva de la sociedad. Se exigen, ahora políticas públicas que contengan la situación y mayores niveles de compromisos empresarial al respecto. Empresas, estados y personas que no se sumen a la nueva “onda verde” corren peligro de ser marginados y castigadas social y económicamente. Si bien con la cuarentena

los indicadores ecológicos mejoraron significativamente esto es gracias a la casi nula circulación de la población, si con urgencia la población no toma conciencia del daño que se produce, una vez que se levante la cuarentena volveremos a los indicadores anteriores.



Figure 2- (Comunicacion de sustentabilidad y RSE, 2018)

Microentorno (5 fuerzas de Porter)

Poder de negociación de los clientes. Alto, puesto que la oferta de productos alimenticios es amplia y variada. No solo centros de distribución mayoristas ofrecen este tipo de productos. En casos puntuales la competencia cuenta gran envergadura y trayectoria, poniendo en juego la estructura de costos y las economías de escalas, los clientes llegan a tener mucho poder de negociación, ya que una mínima diferencia entre un proveedor y otro puede cambiar drásticamente la decisión de compra. Si bien entran en juego otras variables

como disponibilidad de productos, cantidad, variedad, precio, servicio al cliente y abastecimiento logístico. El precio de la mercadería es un factor determinante para la concreción de la compra.

Poder de negociación de los Proveedores. Bajo, Puesto en que su gran mayoría los proveedores son grandes empresas fabricantes, y que a su vez ellos cuentan con una amplia y variada de competencia, esto genera un desafío interno del rubro, donde nuevamente se ponen en juego la estructura de costos y las economías de escala, buscando proveer un producto de excelente calidad al menor costo posible, intentando fidelizar al cliente.

Productos sustitutos. En el rubro alimenticio se cuenta con muchos productos sustitutos, donde los mismos se pueden catalogar por precio, calidad, valor nutricional etc. Por ende cada producto tendrá un sustituto.

Diferente es el sistema logístico que brinda la empresa y que actualmente no cuenta con un sustituto. Tan grande es la crisis que hoy vivimos como sociedad que es muy difícil pensar, que ingrese al mercado una compañía que implemente un sistema más avanzado y tecnológico.

Si podemos nombrar que en cierta manera puede verse amenazado por el avance del consumo a través de internet, pero el sistema logístico y de abastecimiento a los diferentes compradores se puede seguir realizando de la misma manera, e ir implementando paulatinamente tecnología a toda la cadena de valor.

Competidores Potenciales. Alto, ya que la posibilidad de nuevos competidores está latente, por ser un rubro altamente competitivo y solicitado como lo es el sector alimenticio, donde en muchos casos se comercializan productos de primera necesidad, donde la demanda no toma descanso.

Si bien el rubro mayorista presenta barreras de entrada con respecto a volúmenes de compra, lugar de almacenamiento y servicio logístico, no es una posibilidad descuidarse con respecto a futuros competidores. La principal barrera de entrada puede ser la inversión inicial para entrar al mercado, debido a la crisis que atraviesa el país, se torna complicado que ingresen nuevos competidores, tanto para la venta de productos como para el servicio logístico, ambos dos requieren una inversión inicial muy grande.

Competidores Actuales. Alta, en el rubro alimenticio se cuenta con mucha competencia, si bien cuando hablamos de mayoristas la cantidad de oferentes disminuye considerablemente, pero quedan las grandes empresas que pueden mantener la estructura de costos y aprovechar las economías de escala para avanzar sobre la porción de mercado.

Si bien el hecho de que en el rubro haya mucha y variada oferta, los fijadores de precios son las grandes empresas y cadenas de distribución, generando en algunos casos una ventaja competitiva cuando se sabe aprovechar la estructura de costos, que será un factor determinante a la hora de que el cliente elija su proveedor.

La competencia actual es:

- a) Los mayoristas con salones comerciales por cada zona son los siguientes:
 - En Río Tercero: Luconi Hnos.
 - En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
 - En San Francisco: Dutto Hnos.
 - En Córdoba: Maxi consumo, Jaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino,

Macro y Diarco.

- Diferentes zonas de la provincia: A.J & J.A Redolfi S.R.L.
- b) Empresas con preventistas y entrega a domicilio:
- Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.
- c) Y pequeños competidores:
- En Río tercero: Luconi Hnos.
 - En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
 - En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
 - En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Análisis del Mercado de consumo

Redolfi, se encuentra inmerso en el sector mayorista de productos alimenticios posee una vasta cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas donde comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería entre otros.

Analizando el mercado en el que participa y las zonas donde comercializa sus productos podemos decir que:

Poniendo foco sobre la Provincia de Córdoba con una población de 3.645.321 que representa el 8,3% de la población total del país según estimaciones poblacionales para el año 2017 del Censo 2010 (INDEC). La misma se compone de 1.780.905 varones y 1.864.416 mujeres. En la provincia de Córdoba, el 89,11% de la población reside en áreas urbanas, el 10,9% en áreas rurales. Esto refleja que un alto porcentaje de la población habita en

localidades. Podemos ver que el mercado de consumo es muy grande ya que tanto en la Provincia como las diferentes Departamentos se cuenta con mucha población, lo cual es una ventaja para Redolfi que puede aprovechar el crecimiento poblacional para expandir su negocio. A continuación, se mostrará una tabla con datos referidos al censo del año 2010. (INDEC 2010)

Comparación de la población de los principales departamentos de la Provincia de Córdoba

Departamento	Censo 2001	Censo 2010	Variación relativa
Capital	1.284.582	1.329.604	4%
Río Cuarto	229.728	246.393	7%
Colón	171.067	225.151	32%
San Justo	190.182	206.307	8%
Punilla	155.124	178.401	15%
General San Martín	116.107	127.454	10%
Tercero Arriba	107.460	109.554	2%
Unión	100.247	105.727	5%
Marcos Juárez	99.761	104.205	4%
Río Segundo	95.803	103.718	8%
Resto	516.740	572.362	11%
Total Provincial	3.066.801	3.308.876	8%

Figure 3-Tabla por departamentos (Municipalidad de Córdoba, 2012)

En la tabla podemos visualizar cómo la población Cordobesa crece paulatinamente, pero a buen ritmo, generando nuevos puntos de mercado donde Redolfi ingreso e intentara ingresar en el futuro. Como ya sabemos se cuenta con salones comerciales en departamentos con gran crecimiento poblacional como lo es Río Cuarto, Río Segundo y la misma Capital Cordobesa.

También podemos agregar, que a medida que variamos de departamento las costumbres, gustos y necesidades de la población cambian ya que los individuos se ven influenciados por diferentes variables propias de su lugar natal. Gracias a su gran cartera de

productos puede responder con facilidad la demanda de cada uno en particular, llevando siempre una solución al cliente como filosofía de empresa. Esta variación de gustos y necesidades es una oportunidad para la empresa ya que puede diversificar en sus productos y marcas.

Tomando como punto de partida la situación que atravesamos actualmente como consecuencia del COVID-19, podemos analizar como varía el consumo en los últimos 6 meses favoreciendo principalmente a la industria alimenticia y por ende a Redolfi.

Debido a la crisis que somete al País y el aislamiento social, los consumos de los individuos cambiaron drásticamente, según los datos proporcionados por “Scentia” podemos decir que durante la cuarentena disminuyó considerablemente el consumo de productos de cosmética, indumentaria, lujos, recreación etc., como contrapartida hubo un aumento sustancial en la demanda de productos de primera necesidad como lo son los alimentos y elementos de aseo personal. (Infobae Economico, 2020)

Los productos más vendidos durante la cuarentena fueron en su gran mayoría alimenticios, mostrando un aumento promedio del 80% con respecto al mismo periodo del año anterior. (Infobae Economico, 2020)

Una estrategia que adoptaron muchos consumidores en estos últimos años fue el hecho de recurrir a centros mayoristas para realizar la compra mensual, buscando precios más bajos ya que como consecuencia de la inflación que azota al país, el poder de los consumidores disminuye constantemente.

En conclusión, diremos que Redolfi se encuentra en un mercado muy competitivo, con muchas posibilidades de expansión, donde la demanda aumenta constantemente. Esto le genera una oportunidad de crecimiento constante, buscando ampliar su cartera de productos y

de clientes buscando fidelizar al mismo para así poder expandir su negocio por toda la provincia de Córdoba, creando una red logística que le permita atender todos sus puntos de ventas.

Análisis Interno (Cadena de valor)

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa. Actualmente la empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores.

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Gracias a la disponibilidad de un gran depósito para almacenaje, es que se pueden realizar compras de gran volumen, para así conseguir bonificaciones. Otra ventaja considerable es la ubicación estratégica Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10, generando así vías directas para la distribución y comercialización de mercadería

Administración de recursos humanos. La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

No se cuenta con un proceso de selección del personal, la dinámica a seguir es: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrasta, siempre que esté avalado por la alta dirección. En el caso de requerir personal para puestos jerárquicos se realiza una publicación en algún diario destacado.

La misma no cuenta con un proceso de inducción, el cual generalmente trae efectos colaterales, ya que los empleados aprenden a base de prueba y error.

La política para el ascenso de puestos para el personal es la antigüedad y la confianza.

Desarrollo de tecnología. A través de los años la empresa se fue introduciendo en las nuevas tecnologías, creando una página web y redes sociales, con el fin de estar lo más cerca posible del cliente, brindándole apoyo y un medio de comunicación directa con el objetivo de comunicarles promociones y atención . Además, están conectados con Google My bussines para estar alertas a futuros clientes que ingresen al mercado.

No cuentan con un sistema contable, de modo que la parte contable administrativa se lleva a través de planillas personalizadas en Excel.

Si cuenta es con un sistema que le permite saber cuánta mercadería comprar de acuerdo a lo que hay en el inventario y así prevenir tanto un faltante de mercadería como también un exceso de comprar de un producto en particular

Abastecimiento/Compras. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.

Para una mejor organización las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

El abastecimiento es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

Actividades primarias.

Logística de entrada. Una vez que la mercadería llega a los depósitos, empaquetada en mono y multiproductos, se procede a realizar la descarga, para la cual se utilizara los autos elevadores manuales o mecánicos que disponga la empresa.

Mientras se realiza la descarga de los camiones uno de los empleados se encarga de controlar que coincida lo solicitado con lo enviado. El proceso de control es totalmente manual por ende es un proceso lento y con un gran margen de error.

En el caso de que haya faltantes de mercadería o que la mercadería que enviaron no es la correspondiente, se comunica al proveedor para notificar la falla y que el próximo envío se solucione.

Una vez que se descargó y se controló toda la mercadería, se procede a llevarla al galpón que corresponda, y dentro del mismo al rack que pertenezca dicho producto.

Operaciones. Los vendedores son los encargados de conseguir nuevos clientes, los mismos realizan visitas a kioscos, despensas y minimercados buscando presentar la marca y mostrando el catálogo de productos. Las ventas se realizan sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

Una vez registrado el cliente, se le toma el pedido y se verifica que se disponga de stock para cubrir el pedido, en el caso de que si, se envía el pedido administración para realizar la factura correspondiente.

Una vez generada la factura es enviada al cliente para que la abone, la mayoría de los pagos se reciben por transferencia. El pago de contado tiene un descuento entre 2% y 3% y la financiación es a 30 días.

Logística de Salida. Una vez que los productos están acomodados en su lugar, se procede a controlar los pedidos de los clientes, se verifica que con el stock actual se pueda atender la demanda que se tiene en ese momento. Ya verificado el stock se continúa con el armado del pedido del cliente el cual sale en pallets cerrados. El envío de la mercadería se realizará de forma estratégica, buscando abastecer primero a los clientes grandes y a los que se encuentre en una misma zona para aprovechar el viaje. Dependiendo de la distancia y de la cantidad de productos a enviar se elegirá el vehículo correspondiente para dicha entrega.

Los clientes realizan los pedidos a través de la fuerza de venta de 35 vendedores que posee Redolfi. Y los pedidos de las sucursales se hacen con una anticipación de 24hs y cuentan con un día y hora específico para realizarlo.

Marketing y ventas. La misma no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee 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 infoguias de Río Cuarto.

La empresa cuenta con un perfil solidario por ende colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional.

Otro medio publicitario que utiliza la empresa es el ploteo de todos sus utilitarios con los logos de la empresa, los cuales circulan por toda la ciudad de Córdoba.

Servicio post venta. La empresa no cuenta con un servicio post venta, pero si como empresa tiene una política de atención al público muy marcada, a través de la cual brinda asesoramiento a nuevos clientes que quieran instalar un nuevo local, y un seguimiento de los primeros 15 días.

Ya que la empresa tiene como filosofía la atención al cliente sería muy bueno que tuvieran un servicio post venta.

Marco teórico

En el presente reporte se implementará la herramienta de planificación estratégica; comenzaremos definiendo la palabra planeación, es decidir hoy lo que se hará en el futuro. Partiendo de esta base podemos decir que la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Se basa en el análisis estratégico, que comprende el análisis externo, que trata las condiciones del microsistema que afectan el sistema (oportunidades y amenazas), y el análisis interno, que suele desglosarse en el análisis de las fortalezas y debilidades. La idea es el aprovechamiento de las oportunidades y la protección contra las amenazas, en función de las fortalezas y debilidades del sistema.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, hacemos referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en un momento determinado, con mira en lo que quiere conseguir en los próximos años haciendo referencia al horizonte del plan estratégico, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupo de interés. (Sainz Vicuña, 2017)

La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. (Sainz Vicuña, 2017)

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional: (Charles W. L. HillL, Gareth R. Jones, 2015)

Planeacion	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estrategica	Largo plazo	Macroorientada, comprende a la organización como un todo	Generico
Tactica	Mediano plazo	Aborda por separado cada area o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorinetada, aborda exclusivamente cada tarea u operación	Especifico

Figura 4- Niveles de planeación- Fuente: Elaboración propia

Planear estratégicamente tiene diversos beneficios algunos de los cuales son: Mejora la coordinación, identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos, mejora la comunicación, obliga a la alta dirección a pensar de forma sistemática, optimización de recursos, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades, un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Sainz Vicuña, 2017)

Pero también suele fracasar debido a que los directivos no planean la incertidumbre y los encargados de la planeación pierden el contacto con la realidad de las operaciones. Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados son incapaces de producir los resultados deseados si los gerentes no emplean de manera eficaz la información que tienen en su poder. En consecuencia, es importante que los gerentes estratégicos aprendan a usar mejor la información que tienen y que comprendan por qué algunas veces toman malas decisiones. Una clave para que los gerentes puedan usar mejor su conocimiento e información es comprender cómo pueden influir sus sesgos cognitivos en la calidad de sus decisiones. (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2015)

Modelo de planeación estratégico:



Figura 5: Modelo de planeación estratégico- Fuente: Elaboración propia

La planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria.

Estrategia central de reporte de caso

La gestión estratégica que la empresa se plantea es la 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. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

En el presente reporte se sugerirá la utilización e implementación de una estrategia de diferenciación enfocada en la innovación tecnológica, una estrategia funcional de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) con el fin de modernizar el sistema logístico, brindando un excelente servicio al cliente y marcando una diferencia de servicio con respecto a sus competidores. (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2015)

La estrategia de innovación tecnológica tiene como objetivo la introducción de un nuevo servicio que servirá para brindar mayor organización, con una idea nueva y revolucionaria que lo que logra es la atención de todos los consumidores.

Las empresas deben diferenciarse en la transformación, modificando procesos y replanteándose los aspectos relacionados con el mismo, como son la tecnología, la capacitación de los empleados, los recursos invertidos entre otras cosas. El objetivo es mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, reducir tiempos de entrega etc. (Chirinos Cuadros & Rosado Samaniego, 2016)

El enfoque en innovación tecnológica permite obtener información de forma rápida y poder responder lo antes posible a las necesidades por eso es necesario aggiornarse a las nuevas oportunidades que nos brinda el mercado tecnológico, adoptando esas buenas

prácticas a la empresa, aplicándolas con el fin de proporcionar calidad y rapidez en nuestro servicio, siempre con la mira en la maximización de beneficios.

Conclusiones Diagnosticas

La planificación estratégica dará una visión integral para saber cuál es el mejor camino a elegir para el logro de los objetivos con la mira puesta en el futuro. Después de haber realizado un análisis interno y externo donde se pudo conocer en profundidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, se utilizará la información recolectada para desarrollar un plan estratégico y decisiones corporativas con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre los competidores.

Realizado el análisis situacional se puede concluir en que A.J & J.A Redolfi S.R.L posee diversas fortalezas las cuales se nombraran a continuación. La trayectoria en el mercado, que le proporciona gran prestigio tanto frente a sus proveedores, competidores y por supuesto que frente a los clientes. También se puede nombrar el amplio espacio físico con el que cuenta la empresa actualmente ya que le permite sobre stockearse de productos sin problema alguno y de ser necesario adquirir nuevos productos también lo puede hacer, la amplitud de los galpones presenta una gran comodidad para que los trabajadores realicen sus tareas. La amplia gama de productos y los bajos costos son fortalezas que caracterizan a la organización.

Si bien la empresa cuenta con variadas fortalezas que hoy hacen que la empresa sea referente de su mercado, también cuenta con debilidades ya que hay áreas o temas puntuales que no se han desarrollado con profundidad, las cuales se nombraran a continuación; La misma cuenta con una nómina de 130 empleados, pero no dispone un área de RRHH para su administración, tienen falencias a la hora de seleccionar personal. Como ya sabemos Redolfi cuenta con una cartera de 6000 clientes pero no dispone de un sistema que los almacene y

que lleve registros de los mismo, lo cual genera un debilidad frente a sus competidores ya que cuando se pierde un cliente no se cuenta con información para volver a generar un contacto, ni un canal para generar comunicación y asistencia. La falta de un área de marketing en una era dominada por la tecnología también es una falencia por corregir.

Actualmente se presentan diversas amenazas que azotan al mercado de consumo y complican la adquisición de productos, a continuación, se detallaran; El alto nivel inflacionario, genera aumentos cotidianos en los productos lo cual trae aparejado un disminución en el consumo, la alta tasa de interés para financiamiento también es una barrera que frena la comercialización, la alta presión tributaria también es un motivo de baja tanto para la inversión como para el consumo privado.

Para finalizar con el análisis, se explicarán y analizarán las oportunidades con las que cuenta la empresa para prolongar su crecimiento y desarrollar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Una de las oportunidades con las que cuenta A.J & J.A Redolfi S.R.L es el crecimiento de la cuota de mercado ya que tiene la infraestructura para afrontar una demanda más grande de la actual, este crecimiento también puede ser a nivel de línea de productos, ya que pueden insertar por ejemplo una línea de productos veganos que haría que atiendan una nueva porción de mercado, entre otras.

La oportunidad central que se encontró después de un arduo análisis es la implementación de nuevas tecnologías con respecto a la administración de sus clientes y el sistema logístico. La incorporación de una aplicación móvil diseñada con características puntuales, las cuales serán, base de datos de cada cliente, opción para pedir mercadería, asistencia personalizada al cliente, consulta de precios y la facilidad de organizar entregas de mercadería etc.

La incorporación de esta nueva tecnología generará una diferencia con respecto a sus competidores, marcará un antes y un después en el sistema logístico, base de datos y servicio al cliente de la empresa.

En tiempos como los actuales innovar tecnológicamente tiene beneficios muy positivos para las empresas ya que los clientes no solamente buscan precios bajos sino también comodidad y servicio al cliente, la cual se proporcionará con la implementación de la aplicación, una vez que la aplicación esté instalada correctamente en la empresa y los clientes hagan uso de la misma, se evaluará la posibilidad de cerrar algunas de las sucursales actuales, dejando solamente la casa central y otra sucursal elegida estratégicamente para poder seguir distribuyendo eficientemente. Esta decisión está fundamentada en que si los clientes se adaptan al uso de la aplicación ya no requieren asistir físicamente a un local a concretar la compra, pudiendo realizar la misma a través de la aplicación y que la mercadería le llegue a su negocio, como contrapartida la empresa podrá disminuir costos de infraestructura, centralizando todas sus operaciones en dos puntos estratégicos.

En conclusión, la incorporación de una aplicación móvil traerá múltiples beneficios no solo para el cliente, sino también beneficios económicos para la empresa, ya que se volverá más eficiente en la distribución de pedidos, brindará un mejor servicio al cliente y en un futuro podrá disminuir costos de infraestructura.

Plan de implementación

Introducción general a la propuesta

De acuerdo con el análisis realizado podemos llegar a la conclusión de que Redolfi S.R.L centra su estratégica en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, la cual estará acompañada de una estrategia de diferenciación con innovación tecnológica, la misma traerá aparejada beneficios en el servicio al cliente y la operativa diaria.

En cuanto a la visión y valores empresariales, se mantendrán ya que los mismos se encuentran alineados con la estrategia y los objetivos planteados.

Por otro lado, en cuanto a la misión se mantienen la base, aunque tendrá una leve modificación, con el fin de poder incorporar la herramienta de la tecnológica a las operaciones diarias, buscando la modernización de la misma.

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. Dichas actividades están sustentadas sobre la base de la innovación tecnológica como herramienta de eficacia. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar habilidades y crecer dentro de la empresa”

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad anual en un 5% para Diciembre de 2022 como resultado de la implementación de la estrategia de innovación tecnológica.

Este objetivo está sustentado bajo las bases de que con la implementación de nuevas tecnologías como lo es la aplicación telefónica que se introducirá, se conseguirá disminuir los costos logísticos, incrementar la cuota de mercado, y aumentar la satisfacción del cliente la cual trae aparejada múltiples beneficios.

Objetivos Específicos

- Logística/procesos: Disminuir los costos logísticos de Redolfi S.R.L en un 5%, eficientizando la administración de entregas de mercadería para Diciembre de 2022.

Como resultado de la incorporación de nuevas tecnologías y con la ayuda de la aplicación telefónica se conseguirá crear rutas de viajes la cual nos permitirá administrar estratégicamente las entregas de mercadería, con el fin de que los utilitarios sean más eficientes, el valor de la disminución de los costos se fijó teniendo en cuenta las fluctuaciones del valor de la nafta, el cual es un costo directo en la logística.

- Marketing/Ventas: Realizar publicidad y promociones de ventas a través de la aplicación móvil con el objetivo de incrementar la facturación por ventas en un 6% para diciembre de 2022.

En la aplicación estarán registrados nuestros clientes los cuales contarán con un usuario previamente generado con sus datos, y a través de la misma podrán realizar consultas, pedidos de mercadería, ver plazos de entrega, stocks, etc. La aplicación también se utilizará como fuente para realizar publicidad y promociones de ventas, con el fin de poder fidelizar al cliente y persuadirlo para que genere una orden de compra.

- Recursos humanos: Capacitar al 100% de la dotación de empleados con el fin de optimizar el conocimiento sobre las nuevas tecnologías para julio de 2021.

Con la implementación de nuevas tecnologías será necesario capacitar al 100% de la dotación del personal, buscando que los mismos manejen con total fluidez y puedan generar el mayor provecho al uso de la aplicación. La capacitación será dictada para todos los niveles jerárquicos ya que la aplicación contará con diversas funciones que involucran todas las áreas de la organización. El correcto y eficaz uso de esta traerá aparejado un beneficio extraordinario en la operatoria diaria.

Alcance

La propuesta en desarrollo tiene como alcance la formulación e implementación de estrategias en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

La implementación es cuestión, es una estrategia de diferenciación con innovación tecnológica que es transversal a toda la empresa, si bien existen dos áreas donde la estrategia afecta directamente, como lo son el área de Logística y Recursos humanos, ya que la misma generará una disminución en costos logísticos, mejora en la administración de tiempos y agilización de procesos. El área de Recursos Humanos cumple un papel fundamental, puesto que sin ellos la introducción de esta nueva tecnología se haría muy dificultosa. Es necesario que el personal esté listo y capacitado para su correcta utilización.

Además, existen diversas áreas de la organización que se verán afectadas positivamente gracias a la inserción de la aplicación; algunas de ellas son: Administración, Contaduría, Marketing, Compras, Ventas. Se verán beneficiadas por la cantidad y calidad de datos/estadísticas que la misma les proveerá.

Si bien el cambio generará nerviosismo e incertidumbre dentro de la organización, lo recomendable es que se realice con calma. El plan tiene una fecha máxima para Diciembre de 2022.

Plan de acción

Plan de acción 1. Para objetivo 1 y 3

Los objetivos uno y dos se implementaran en conjunto ya que se necesita de uno para que funcione con eficacia el otro. Se comenzará con un análisis y selección de diseñadores de aplicaciones móviles, una vez seleccionado el indicado se procederá a diseñar la aplicación con características puntuales que satisfagan las necesidades de la organización y de los clientes. Ya seleccionado el proveedor y creada la aplicación se procederá a realizar la incorporación de la misma en la organización. La misma constara de varias etapas las cuales se detallarán a continuación:

1. Se notificará con anticipación a la totalidad de los empleados a través de diversos medios de comunicación la futura incorporación de la aplicación. Una acción similar se realizará con los clientes, a los cuales se los irá notificando vía mail. La misma se podrá instalar en los teléfonos a partir del 3 de Mayo de 2021.
2. Con un mes de anticipación se comenzará a trabajar con un staff externo de RRHH el cual nos brindará soporte en todo el proceso de implementación de la aplicación. Los mismos realizarán capacitaciones y charlas con el fin de ir preparando a los empleados a la futura.
3. Para los clientes la capacitación se brindará vía mail, distribuyendo un manual instructivo de cómo utilizar la aplicación, explicando todas sus funcionalidades.

4. Para el personal de la empresa las capacitaciones estarán organizadas en grupos reducidos con el fin de que los empleados puedan interactuar y evacuar dudas.
5. Las capacitaciones estarán divididas por áreas, ya que se buscará hacer foco en la funcionalidad que afecte a esa área en particular.
6. Llegado el 03/05/2021 día pactado para la implementación definitiva, se realizará una gran notificación a nivel empresa, dando a conocer en sus páginas web y revistas la nueva adquisición.
7. Durante el plan de acción el área administrativa será la encargada de brindar soporte empleados y clientes que tengan dificultades o algún inconveniente con la aplicación. Con el objetivo de que la incorporación sea lo más amena posible. Y verificar el correcto funcionamiento.

A modo de conclusión podemos agregar que la capacitación para los empleados se llevara a cabo por una consultora externa ya que la organización no cuenta con un área de RRHH que proporcione la formación del personal. Se recomienda enfáticamente la incorporación de un área de RRHH permanente para la administración del personal, ya que la misma traerá aparejado múltiples beneficios para la organización.

Tabla 1: Plan de acción 1 - Objetivos 1 y 3

Plan de acción 1 – Objetivos 1 y 3 - A.J & J.A Redolfi S.R.L							
Objetivo	Plazo		Recursos				outsourcing
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos	
			Responsable	Área			
Buscar, analizar y seleccionar diseñadores de aplicaciones telefónicas	01/12/2020	31/12/2020	Administrador-Gerente de Logística	Administración-Logística	Computadora/celular	\$150.000	-
Diseñar aplicación con características puntuales e implementar la herramienta en la organización	01/01/2021	31/03/2021	Administrativa/ Animus	Administrativa	Computadora/celular	Desarrollo de aplicación móvil \$812.250	Animus
Capacitación del 100% de la dotación del personal	01/04/2021	30/04/2021	Encargado/a de RRHH	RRHH	Celular	Capacitación \$160.000	Consultora de RRHH
Implementación definitiva de la aplicación	03/05/2021	31/12/2022	Administración	Administrativa	Celular	-	-
Seguimiento del correcto funcionamiento del sistema	31/05/2021	04/06/2021	Gerente general/ Administrativos	Administración y Finanzas	Computadora/celular	Bono Remunerativo \$700.000	-
	02/08/2021	06/08/2021					
	01/11/2021	05/11/2021					
	28/02/2022	04/03/2022					
	30/05/2022	03/06/2022					
	10/10/2022	14/10/2022					

Fuente: Elaboración propia 2020

Plan de acción 2. Objetivo 2

Este plan comienza con posterioridad a la implementación de la aplicación móvil, ya que la función de marketing, publicidad y ventas, a través de la aplicación se podrá concretar una vez que la misma este en pleno funcionamiento. La misma tendrá como objetivo generar una fidelización de la marca a través de publicidad de calidad. A través de la generación de

publicidades, promociones y descuentos se buscara estimular al cliente para que incremente su consumo. Podemos desglosar dicho plan de acción en los siguientes pasos:

1. Se buscará y contratará un encargado del área de Marketing enfocado en el Community manager, el cual trabajara jornada completa.
2. El mismo será el encargado de confeccionar un plan de Marketing.
3. El encargado de esta área será el responsable de realizar las publicidades, promociones y todo lo relacionado a la promoción de la empresa en general.
4. Trabajará en conjunto con el encargado de Ventas y Logística, ya que ambos serán los encargados de generar las promociones y publicidades a través de la aplicación.

Tabla 2: Plan de acción 2 - Objetivo 2

Plan de acción 2 - A.J & J.A Redolfi S.R.L						
Descripción	Plazo		Recursos			
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Económicos
			Responsable	Area		
Confeccionar un plan de marketing para realizar publicidades/promociones	03/05/2021	01/06/2021	Encargado/a de Marketing	Marketing	Computadora	Honorarios personal de Marketing \$2.533.000
Realizar campañas publicitarias en la aplicación	02/06/2021	30/12/2022	Encargado/a Marketing	Marketing	Computadora	-
Difundir promociones, descuentos y bonificaciones sobre productos	02/06/2021	30/12/2022	Encargado/a Marketing y Ventas	Marketing y ventas	Computadora	-
Generar bases de datos de los usuarios de la aplicación para direccionar publicidades	02/06/2021	30/12/2022	Encargado de Marketing / Administración	Administración y Marketing	Computadora	-

<p>Establecer días puntuales para realizar descuentos sobre ciertos artículos</p>	<p>01/05/2021</p>	<p>31/12/2022</p>	<p>Encargado de Marketing / Ventas</p>	<p>Marketing y ventas</p>	<p>Computadora</p>	<p>-</p>
---	-------------------	-------------------	--	---------------------------	--------------------	----------

Fuente: Elaboración propia 2020

Diagrama de Gantt

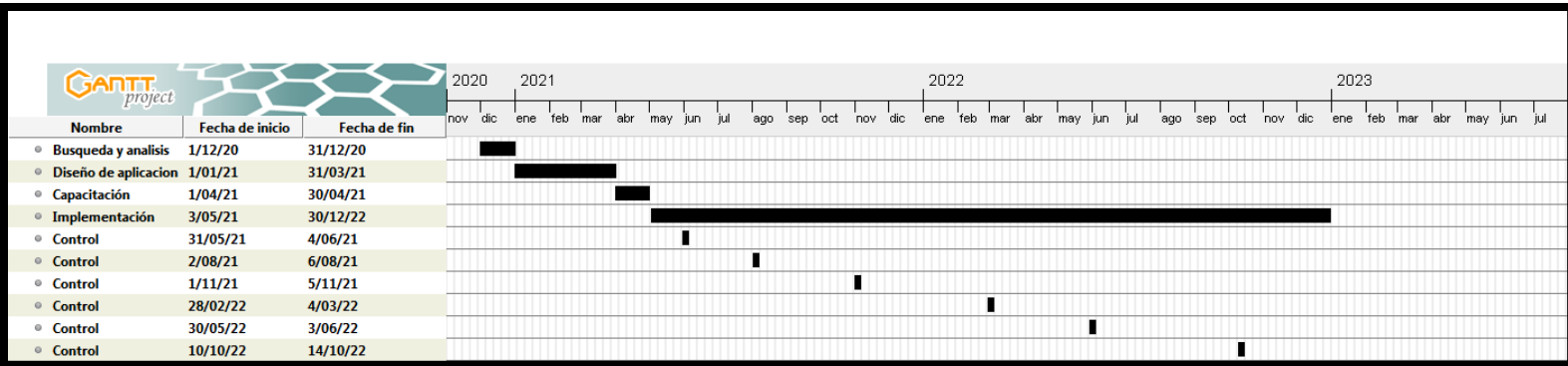


Figure 6: Diagrama de Gantt. Plan de acción 1y 3. Fuente: Elaboración propia

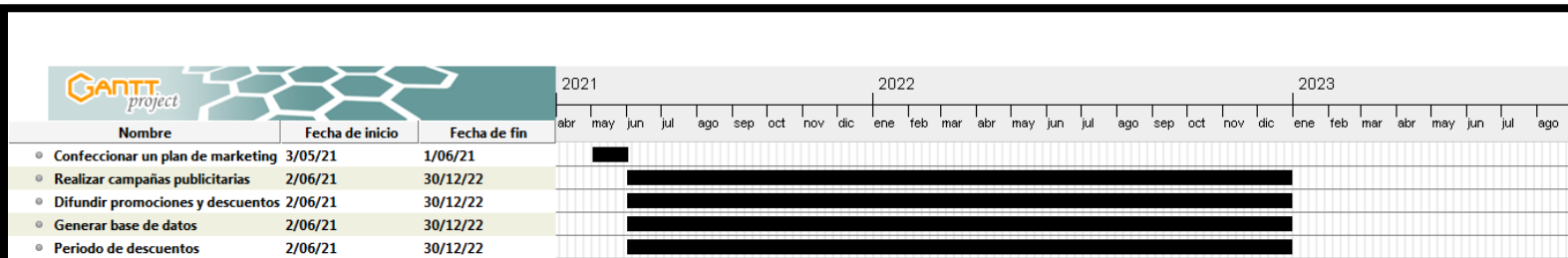


Figure 7: Diagrama de Gantt. Plan de acción 2. Fuente: Elaboracion propia

Presupuesto

De: Maciel Blanes German Agustin

Fecha: 15/11/2020

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

Cuit: 30-56783883-4

Dirección: José María Salgueiro 445, James Craik, Córdoba Argentina.

Tel: 0353 497-0244

Presupuesto para propuesta de 01/12/20 al 31/12/22				
Concepto		Gastos		
		2020	2021	2022
Plan de acción 1	Búsqueda y análisis de proveedores	\$ 150.000,00		
	Implementacion de la aplicación		\$ 812.250,00	
	Capacitación del personal- Staff externo		\$ 160.000,00	
	Seguimiento del correcto funcionamiento		\$ 300.000,00	\$ 400.000,00
	Total por año	\$ 150.000,00	\$ 1.272.250,00	\$ 400.000,00
	Total por plan de acción 1		\$ 1.822.250,00	
Plan de acción 2	Salario personal de marketing		\$ 829.000,00	\$ 1.704.000,00
	Total por año		\$ 829.000,00	\$ 1.704.000,00
	Total por plan de acción 2		\$ 2.533.000,00	
	TOTAL			\$ 4.355.250,00

*Presupuesto elaborado por: Maciel Blanes German Agustin.**Retorno sobre la inversión (ROI)*

El retorno de la inversión es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

(Franklin, 2007)

La propuesta en cuestión tiene costos de inversión por \$4.355.250, y se esperan beneficios por \$ \$37.071.314,82, siendo el 6% de aumento de facturación en las ventas. Se obtiene un ROI de 751,19%. Este número significa que se obtendrán \$7,51 pesos por cada \$1 invertido.

Indicadores financieros	
Beneficios	\$37,071,314.82
Costos	\$4,355,250.00
ROI	751.19%
Inversion a realizar	-\$4,355,250.00
Flujo 1	\$6,673,843.85
Flujo 2	\$11,740,874.80
Flujo 3	\$33,395,294.04

Tabla 3: Indicadores Financieros. Fuente: Elaboración propia

VAN Y TIR

El valor actual neto es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto, es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Se estima con base en el cálculo del valor presente de los flujos de efectivo proyectados a futuro, restando posteriormente su costo. (Julio Tortone, Gonzalo Murillo, 2006).

La TIR es la tasa que iguala el costo de la inversión o desembolso inicial con la suma de los valores actuales de los flujos netos de caja. Es el rendimiento que producirá una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo. (Julio Tortone, Gonzalo Murillo, 2006).

Indicadores financieros	
VAN	\$14,835,161.22
TIR	216%

Tabla 4: Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia

Siendo el resultado de la VAN > 0 (\$14, 835,161.22) se puede confirmar que el proyecto es rentable y que generara beneficios en relación a la inversión realizada.

La TIR obtenida (216%) demostrará los beneficios que tienen el proyecto, así como su rentabilidad.

Conclusiones

Cabe concluir, en el siguiente reporte, que tras haber realizado una completa investigación y análisis de la situación de la empresa Redolfi, se observaron debilidades y una gran oportunidad de mejora, donde se hizo foco. Buscando aprovechar la oportunidad de crecimiento incorporando una estrategia de diferenciación con innovación tecnológica, generando una ventaja competitiva frente a sus competidores. A través de la incorporación se busca neutralizar debilidades como lo son: Falta de base de datos de empleados, organización en el sistema logístico, eficientización de procesos, ampliación en los canales de ventas y por último pero no menos importante, la modernización de la empresa aggiornando a la nueva era de la tecnología.

Esta aplicación traerá aparejada múltiples beneficios ya que será transversal a toda la organización y todas las áreas sufrirán en el buen sentido la introducción de la tecnología. Gracias a la misma obtendremos una disminución en los costos logísticos, un aumento en las ventas, una mayor satisfacción del cliente ya que le brindaremos más comodidades para que efectúe consultas y compras desde la comodidad de su hogar. Como complemento también se

hará foco en el área de Marketing que por medio de la aplicación telefónica podrá realizar publicidades y promocionar productos, generando un contacto más estrecho con el cliente.

Las mejoras anteriormente nombradas contribuirán al logro de ciertos objetivos específicos con el fin de alcanzar el objetivo general planteado.

Para finalizar, luego de realizar el presupuesto de la propuesta, y llevar a cabo el análisis financiero, podemos concluir en que el proyecto es viable, ya que con un ROI de 751%, una VAN de \$ 14.835.161.22 y una TIR de 216% el proyecto es rentable.

Recomendaciones

Para concluir con el reporte se realizaron algunas recomendación profesionales a A. J. & J. A. Redolfi S. R.L con el objetivo de la misma puede continuar creciendo tanto a nivel profesional como a nivel de participación en el mercado.

En primer lugar se aconseja formalizar el área de Marketing buscando profesionalizar ese sector ya que es de suma importante que la empresa tome una postura activa en redes sociales y otros medios publicitarios.

Se recomienda enfáticamente crear un área de RRHH, ya que esa incorporación traerá múltiples beneficios a la organización, la empresa cuenta con una amplia dotación de personal y es necesaria un área que atienda y regule todas las necesidades del personal.

Con la implementación de la aplicación parte de las ventas se volcaran al ecommerce esto traerá aparejado una disminución en el flujo de gente que asiste físicamente a los negocios de la empresa, se recomienza analizar cómo responde el mercado frente a esta incorporación porque de generar una respuesta positiva, se puede evaluar la posibilidad de cerrar alguna/s sucursales y centralizar la distribución de productos desde la casa central,

buscando recortar costos de infraestructura. Este análisis es con la mira puesta en el mediano largo plazo.

Por último, pero no menos importante, continuar en la senda de la mejora continua, incorporando tecnologías a la organización, generar nuevos canales de venta y ampliar la gama de productos que comercializa, intentando satisfacer las diversas necesidades del mercado, con precios competitivos y productos de calidad.

Bibliografía

- BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA. (2020). BCRA. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. (2015). *Administración estratégica*.
- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación; el caso. *Ingeniería Industrial*.
- Comunicación de sustentabilidad y RSE. (2018). *Expok*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/el-rol-de-las-relaciones-publicas-en-la-rse/>
- Estudio Contable del Año. (2020). *Estudiodeamo.com*. Obtenido de <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*.
- INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
- INDEC 2010. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-14-000-2010>
- INDEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/>
- Infobae Económico. (2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/16/consumo-en-la-pandemia-que-productos-eligen-los-consumidores-en-la-cuarentena-y-cuales-dejaron-de-comprar/>
- Julio Tortone, Gonzalo Murillo. (2006). *Matemática Financiera*. Córdoba.
- Municipalidad de Córdoba. (2012). *Guía de Estadísticas de la Ciudad de Córdoba*. Obtenido de https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2012.pdf
- Presidencia de la Nación, Boletín oficial de la República Argentina. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Sainz Vicuña. (2017). En *El plan estratégico en la práctica*.

Anexos

Anexo A: Búsqueda y análisis de proveedores.

La búsqueda y análisis de proveedores de aplicaciones telefónicas estará a cargo de la persona que redacta dicho plan, dentro del monto de \$150.000 están incluidos los honorarios administrativos conformes a todas las horas invertidas en el reporte, de acuerdo al Consejo de Ciencias Económicas de Córdoba el valor de la hora es de \$1570, el Administrador dedicado al reporte 96hs divididas en 4 meses de trabajo.



Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 74/19
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

Anexo B: Diseño de aplicación Móvil.

El diseño de la aplicación móvil estará a cargo de "ANIMUS" empresa especializada en el desarrollo de aplicaciones y software integrales para empresas, la misma está ubicada en la Patagonia Argentina, El costo de la aplicación tiene un precio final de \$812.250, el cual incluye un manual de usuario. y soporte técnico durante los primeros 6 meses. <https://animus.coop/es/>

A continuación se adjunta el presupuesto.

Animus

Av. Belgrano 405,
Bariliche
Rio Negro- Argentina

PRESUPUESTO N° 05 Fecha: 10/11/2020

Sr Maciel Blanes German \$812.250

DESCRIPCIÓN	CANT	PRECIO	TOTAL
Desarrollo de aplicacion móvil	01	\$671.281	\$671.281

PRESUPUESTO
Maciel German
Aconcagua 2436,
Cordoba, Argentina

DIRECCIÓN DE ENVÍO
macielgermanagustingmail.com

SUBTOTAL \$671.281
IVA (21%) \$140.969
TOTAL \$812.250

SERVICIO AL CLIENTE
+54 294 4893038

+54 294 4893038
isoporte@animus.com.ar

Anexo C: Capacitación del personal

La capacitación del personal estará gestionada por un staff externo el cual nos brinda "Lectus Consultora" el pago se hará al finalizar la capacitación de todo el personal, el monto cotizado es de \$160.000. Este monto incluye la capacitación de todo el personal, será presencial por eso también el costo elevado de la misma, ya que incluye los viáticos. A continuación se adjunta el presupuesto.



Anexo D: Salario personal de Marketing

El salario del personal de marketing Semi Junior es de \$70.000 el mes, a precio de hoy pero ajustado a la inflación según REM para 2021 que es cuando comienza a prestar servicios queda un monto de \$102,74 multiplicado por los 8 meses de trabajo de 2021 nos da un total de 829.00 para 2021, para 2022 el salario será de \$142.000 y multiplicado por los 12 meses de trabajo da un total de \$1.704.000. La sumatoria de los dos años trabajados generan un costo de \$2.533.000

A continuación de anexa una foto de un Estudio de Remuneración 2020, realizado por PageGroup Argentina.

<https://www.michaelpage.com.ar/prensa-y-estudios/estudios/estudio-de-remuneraci%C3%B3n>

Marketing			
POSICIÓN	SECTOR	SALARIO	VARIABLE
CMO	Pharma / Lab	ARS \$400.000 - \$600.000	20% - 30% Anual
	Industrial	ARS \$400.000 - \$600.000	
	Automotriz / Autopartes	ARS \$400.000 - \$600.000	
	Agro	ARS \$400.000 - \$600.000	
	Consumo Masivo	ARS \$400.000 - \$600.000	
	Fintech / Servicios	ARS \$400.000 - \$600.000	
Gerente de Marketing	Pharma / Lab	ARS \$225.000 - \$350.000	20% - 30% Anual
	Industrial	ARS \$225.000 - \$350.000	
	Automotriz / Autopartes	ARS \$225.000 - \$350.000	
	Agro	ARS \$225.000 - \$350.000	
	Consumo Masivo	ARS \$225.000 - \$350.000	
	Fintech / Servicios	ARS \$225.000 - \$350.000	
POSICIÓN	SALARIO	VARIABLE	
Jefe de Marketing	ARS \$180.000 - \$225.000		1-2 salarios de bono
Product Manager B2B	ARS \$200.000 - \$250.000		1-2 salarios de bono
Product Manager B2C	ARS \$150.000 - \$200.000		1-2 salarios de bono
Brand Manager	ARS \$135.000 - \$175.000		1-2 salarios de bono
Analista Sr. de Marketing	ARS \$125.000 - \$150.000		1-2 salarios de bono

Anexo E: Seguimiento del correcto funcionamiento.

El seguimiento del correcto funcionamiento estará a cargo de la Administración de la empresa, la cual ya se encuentra conformado por ese motivo se decidió designarles la tarea del seguimiento de la aplicación, para reconocer el esfuerzo y esmero brindado, se les otorgara 2 bonos remunerativos los cuales se dividirán entre el personal del área, uno en 2021 de \$300.000 y el restante de \$400.000 en 2022.

Anexo F: Cash Flow Proyectado del plan de implementación

Ingresos	2020	2021	2022
Por ventas	\$318,857,647.78	\$472,547,034.02	\$646,916,889.57
Plan de acción 1-2	\$0.00	\$4,725,470.34	\$32,345,844.48
TOTAL INGRESOS	\$318,857,647.78	\$477,272,504.36	\$679,262,734.05

Egresos	2020	2021	2022
Costo de mercadería vendida	\$147,429,627.44	\$218,490,707.87	\$299,113,779.07

Otros costos de venta	\$102,468,794.04	\$151,858,752.77	\$207,894,632.54
Gastos Administrativos	\$7,669,955.43	\$11,366,873.94	\$15,561,250.43
Gastos de Comercialización	\$11,375,121.39	\$16,857,929.89	\$23,078,506.02
Gastos financieros	\$39,496,697.42	\$58,534,105.58	\$80,133,190.53
Costos plan de acción 1	\$150,000.00	\$1,272,250.00	\$400,000.00
Costos plan de acción 2	\$0.00	\$829,000.00	\$1,704,000.00

TOTAL EGRESOS	\$308,590,195.71	\$459,209,620.05	\$627,885,358.60
----------------------	------------------	------------------	------------------

UTILIDAD BRUTA	\$10,267,452.07	\$18,062,884.31	\$51,377,375.45
-----------------------	-----------------	-----------------	-----------------

IMP. A LAS GANANCIAS	\$3,593,608.22	\$6,322,009.51	\$17,982,081.41
-----------------------------	----------------	----------------	-----------------

UTILIDAD NETA	\$6,673,843.85	\$11,740,874.80	\$33,395,294.04
----------------------	----------------	-----------------	-----------------

Anexo G: Datos complementarios

Tasa de Referencia LELIQ	36%
Imp a las ganancias	35%

Inflación REM	
2021	48,2%
2022	36,9%