



Trabajo final de Grado

Tema: Planificación estratégica

Empresa: A.J. & J.A Redolfi SRL

Alumna: Amanda Maribel Ramos Portel

Legajo: VADM05271

DNI: 37.155.523

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesora: Sofía Rinero

Resumen

En el presente trabajo se diseña un plan estratégico para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL con el objetivo de disminuir los gastos generados en el área de logística y optimizar las rutas de entrega para poder aumentar las ventas sin dejar de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes.

En el análisis de la empresa se notó falta de control en el área de logística donde no hay planes con objetivos claros.

Es importante tener en cuenta que gran parte de los costos de ventas corresponden a gastos de logística por eso no debemos pasar por alto este sector controlando las rutas de entrega y los gastos que nos genera cada movimiento de mercadería y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se realizará un plan de diferenciación en costos rediseñando el área de mantenimiento de la flota, el control de rutas de entrega y un plan para que los clientes en cartera compren más volumen de mercadería para aumentar las ventas.

Palabras claves

Logística, costos, ventas, rentabilidad, control

Abstrac

In this paper, a strategic plan is designed for the company A.J. & J.A Redolfi SRL with the aim of reducing expenses generated in the logistics area and optimizing delivery routes in order to increase sales while offering excellent service to customers.

In the analysis of the company, a lack of control was noted in the logistics area where there are no plans with clear objectives.

It is important to bear in mind that a large part of the sales costs correspond to logistics expenses, so we should not overlook this sector by controlling the delivery routes and the expenses generated by each movement of merchandise and in this way increase the profitability of the company.

A cost differentiation plan will be made by redesigning the fleet maintenance area, the control of delivery routes and a plan for portfolio clients to buy more volume of merchandise to increase sales.

Keywords

Logistics, costs, sales, profitability, control

Índice

Capítulo I: Introducción	7
Capítulo II: Análisis de Situación	9
Macro Entorno Análisis Pestel	9
Factor político.	9
Factor económico.	9
Factor Social.	10
Factor Ecológico.	10
Factor Legal.	10
Análisis del micro entorno-5 fuerzas de Porter	11
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	11
Poder de negociación con los proveedores.	11
Poder de negociación con los clientes.	11
Amenaza de nuevos productos sustitutos.	12
Análisis interno- Cadena de valor	12
Logística interna.	12
Logística externa.	13
Marketing y ventas.	13
Servicio post venta.	13
Actividades secundarias	14
Infraestructura de la empresa.	14
Gestión de Recursos Humanos.	14
Desarrollo de tecnológico.	14
Aprovisionamiento.	14
Capítulo III: Marco Teórico	15
Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión	17
Capítulo V: Plan de implementación	18
Objetivos Específicos:	19
Justificación.	19

	5
Alcance _____	20
Planes de acción _____	20
Plan de acción objetivo 1 _____	20
Plan de acción objetivo 2 y 3 _____	21
Plan de acción objetivo 4 _____	22
Diagrama de Gantt _____	23
Presupuesto _____	25
Fuente: Elaboración propia _____	25
<i>Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones _____</i>	27
<i>Bibliografía _____</i>	29
<i>Anexos _____</i>	30

Indice de tablas

<i>Tabla 1</i>	20
<i>Tabla 2</i>	22
<i>Tabla 3</i>	23
<i>Tabla 4</i>	24
<i>Tabla 5</i>	25
<i>Tabla 6</i>	26

Capítulo I: Introducción

En el presente trabajo se va a desarrollar la planificación estratégica para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL.

Para poder cumplir con los objetivos planteados que le dieron origen a una empresa todos deben pensar cual es el plan más conveniente y que tienen a su alcance. Para esto la planificación estratégica es el mapa de ruta que ayuda a recorrer los caminos para cumplir esos objetivos (Benavidez, 2011, p 5)

Esta empresa es una distribuidora de alimentos de la ciudad de Córdoba con 50 años de experiencia en el sector mayorista, fundada en el año 1959 por Alonso Jacobo y José Angel Redolfi, quienes junto a su familia desarrollaron una empresa con al día de hoy 5 sucursales en la provincia.

Actualmente dirigida por José Redolfi y sus hijos, es una de las distribuidoras más completas del mercado contando con productos de reconocidas empresas, tanto en alimentos congelados, bebidas, cigarrillos como en artículos de limpieza y perfumería.

La empresa se plantea marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

A pesar de contar una cartera de más 6000 clientes y tener nuevas sucursales abiertas, su margen de rentabilidad ha bajado.

Por este motivo se desarrollará un plan de logística, por que las decisiones de diseño, planeación y operación de una cadena de suministro desempeñan una función importante en el éxito o fracaso de una empresa. Para permanecer competitivas, las cadenas de suministro deben adaptarse a los cambios tecnológicos y a las expectativas de los clientes (Chopra, Meindl, 2013)

El fracaso de muchas empresas puede atribuirse a debilidades en el diseño y planeación de su cadena de suministro.

Walmart ha sido líder en el uso del diseño, planeación y operación de una cadena de suministro para alcanzar el éxito. Desde sus inicios, la compañía invirtió fuertemente en infraestructura de transporte e información para facilitar el flujo eficaz de bienes e información. Walmart diseñó su cadena de suministro con grupos de tiendas alrededor de centros de distribución para facilitar, de una manera rentable, el reabastecimiento frecuente en sus tiendas detallistas. Esta medida permite a las tiendas igualar la oferta y la demanda con más eficacia que la competencia.

En Argentina Mercado Libre se ha sabido adaptar a las nuevas demandas del mercado inaugurando un centro de distribución Fullfilment. En este centro de distribución, los vendedores cuentan con una solución de logística integral: almacenaje y manejo de su mercadería, la preparación de los pedidos y su posterior despacho a través de los distintos transportistas que ya trabajan hoy integrados a Mercado Libre.

A.J. & J.A Redolfi SRL tiene problemas con la rentabilidad de la empresa, a pesar de que ha crecido mucho. Por eso para poder mejorarla es de vital importancia tener un plan estratégico aplicado en cuestiones logísticas para poder disminuir los costos sin dejar de lado la experiencia del cliente y poder siempre brindar los mejores precios, sobre todo teniendo en cuenta de que A.J. & J.A Redolfi SRL distribuye mercadería al por mayor. Teniendo eso en cuenta se puede aumentar la cantidad de clientes que se atiendan, sin aumentar los costos de distribución mejorando la calidad del servicio.

Capítulo II: Análisis de Situación

Macro Entorno Análisis Pestel

Factor político.

El Covid-19, generó una crisis a nivel mundial, y Argentina no estuvo ajena a esto. Se debieron tomar una serie de decisiones que tuvieron gran impacto en la industria alimenticia como por ejemplo la restricción horaria para, restaurantes, y supermercados que hicieron que se disminuyan las ventas(<https://www.cba.gov.ar/>)

También la restricción horaria para el ingreso de camiones de reparto a las distintas ciudades y pueblos lo que genera tener que re organizar los recorridos de las entregas, teniendo a veces que atender a menos clientes debido a que en algunas ciudades se pone un límite de clientes a atender o se solicita que se descargue en un solo lugar donde el cliente debe acercarse a retirar su pedido, que no en todos los casos es posible, dependiendo de la ordenanza municipal de cada ciudad o pueblo.

Factor económico.

Debido a la inflación el cambio de precio de la mercadería es constante lo que genera un problema para reabastecerse como también un malestar en el cliente que compra habitualmente y se encuentra muchas veces con distintos precios.

Según el INDEC el nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 3,5% en julio de 2020 respecto del mes anterior. Esta variación se explica como consecuencia de la suba de 3,5% en los "Productos nacionales" y de 3,8% en los "Productos importados". (INDEC, 2020)

La prórroga del vencimiento de los impuestos tanto inmobiliarios como del automotor en la provincia de Córdoba beneficia la industria.

La devaluación del peso frente a otras monedas, hace más difícil stockearse con productos que no son nacionales

Factor Social.

Las restricciones en la circulación desde el mes de marzo en la argentina hicieron que las personas disminuyan sus salidas a realizar compras. Pero a pesar de esto, según INDEC hubo un notable aumento en las ventas de los supermercados. Y las personas se adaptaron a la forma de comprar online realizando de esta forma sus pedidos a los distintos rubros, aunque esto solo represente un pequeño porcentaje de todas las transacciones al día de hoy. (INDEC, 2020)

Factor tecnológico.

La tecnología ha hecho que la barrera de la comunicación casi desaparezca, tanto para la comunicación interna como la comunicación con los clientes, la gran cantidad de opciones que tienen las empresas hace mucho más fácil obtener un feedback de satisfacción del cliente, y empleados, incluso proveedores, ya no se cuenta solo con llamadas si no con correos electrónicos, redes sociales empresariales y video llamadas, todo desde diferentes plataformas.

Factor Ecológico.

En la provincia de Córdoba se promueve la Ley 10572 sobre el uso racional y eficiente de la energía con el propósito de poder promover el desarrollo sustentable para poder mejorar la competitividad de la economía, protegiendo y mejorando la calidad de vida de las personas.

Factor Legal.

Existe un factor fundamental a tener en cuenta en la industria comercial que es que el empleador debe salvaguardar la seguridad y está obligado a cumplir la normativa de salud y seguridad. Deben verificar que se cumplan las medidas de seguridad tanto empleadores como empleados para evitar los riesgos laborales.

Para el empleador es obligatorio hacer controles de salud médica pre ocupacional, dar instalaciones adecuadas para primeros auxilios inmediatos, instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y proporcional a la cantidad de trabajadores. También descansos independientes y zona de comedor.

Otro punto importante es que los empleadores deben proveer el equipamiento de protección personal según la ley N° 19.587.

Análisis del microentorno-5 fuerzas de Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Se considera que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores es media/baja, dado que las barreras de ingreso son muy altas como por ejemplo la de Economía de escalas por que conseguir un volumen alto de ventas como tiene actualmente la empresa para poder mantener los costos bajos y así ofrecer precios mayoristas en el mercado es muy difícil.

El acceso a los canales de distribución también es complicado debido a la gran inversión que deben hacer las nuevas empresas para poder llegar a nuevos clientes, eso implica que las empresas deben tercerizar este servicio lo que conlleva un alto costo.

Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es alto debido a que la empresa tiene mucho flujo de venta por lo que hace que los pedidos tengan gran volumen, y el otro factor es que la empresa no posee un solo proveedor, entonces si no consigue cerrar un trato con uno puede negociar con otro y conseguir algún producto sustituto.

Poder de negociación con los clientes.

En este caso el poder de negociación es medio/bajo porque hay mucha competencia como Jaguar, Makro, y otros mayoristas para competir en cuanto a precios.

Si bien no todos cuentan con el servicio de envío, que hace que elijan la empresa por que los clientes también son cada vez más exigentes en cuanto al servicio que les brinda, pueden conseguir productos sustitutos en la competencia.

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Si bien no hay información específica sobre los productos que se comercializan, se sabe que son primeras marcas, lo que puede hacer que los clientes elijan alguna de segunda marca, aunque la larga trayectoria que tiene la empresa en el mercado, y las marcas que comercializan los clientes fidelizados eligen la empresa porque confían en la calidad de los productos que ofrecen.

Análisis interno- Cadena de valor

Logística interna.

En esta área la empresa está muy bien organizada desde el momento que se realizan los pedidos a la central, como también el control de stock que esta informatizado para poder tener un estimativo de compra de los productos. Todo tiene su proceso establecido para poder hacer cada paso de forma ordenada dejando un registro para poder llevar un control.

Operaciones.

En cuestión de operaciones tiene mucho por mejorar, como por ejemplo un sistema informático que sea transversal a toda la empresa en todas las áreas desde ventas hasta depósito para que todos puedan ver la misma información y pueda haber un mejor control de stock, de ventas, de cuentas, y facturación para poder reemplazar los Excel que son independientes en todas las áreas y de esta forma se puedan obtener datos que se puedan relacionar.

Logística externa.

Sobre este tema no hay mucha información, aunque sabemos que tienen una flota propia de 73 vehículos que comprenden desde camiones de gran porte hasta utilitarios que distribuyen en varias zonas de Córdoba. Esta es un área clave de la cadena valor, por lo tanto es muy importante poder trabajar en esto para poder registrar gastos en arreglos, gastos de combustible, tiempos entregas y rutas para poder optimizar la distribución y poder atender más clientes. La distribución es un controlador clave de la rentabilidad total de una empresa porque afecta directamente tanto el costo de la cadena de suministro como el valor para el cliente (Chopra, Meindl, 2013)

Marketing y ventas.

Algo que la empresa tiene mucho potencial a explotar es el área de marketing y ventas.

El marketing lo utilizan muy poco como su fan page de Facebook donde alguna persona puede comunicarse o hacen alguna publicidad en la calle. Se sabe que es una herramienta indispensable a la hora de contactar clientes dado que la mayoría para conocer el prestigio o tipo de empresa recurren a las redes. Pero también de esta forma se dejaría de buscar clientes, y dejar que los clientes encuentren a la empresa.

En el área de ventas podrían enfocarse en otro tipo de clientes no solo buscar clientes grandes si no también algunos pequeños. De esta forma no depende la venta de algunos pocos, si no que siguen teniendo respaldo con otros clientes, logrando así tener mayor poder de negociación debido a que el volumen de compra de este tipo de clientes es menor.

Servicio post venta.

Actualmente la empresa no tiene servicio post-venta. El cual no es necesario dado que el asesoramiento se puede hacer durante la venta.

*Actividades secundarias**Infraestructura de la empresa.*

La empresa cuenta con un gerente general y solo dos mandos medios que son los gerentes de ventas y administración, lo cual es insuficiente para la estructura de la empresa que cuenta con 130 empleados. Para una mejor organización se debería dividir en más departamentos para poder asignar objetivos a cada departamento y sea más fácil distribuir las tareas, sobre todo en el área de logística.

Gestión de Recursos Humanos.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, y para la cantidad de empleados que tiene es necesario poder contar con este departamento para poder llevar un registro de legajos, poder hacer entrevistas direccionadas al perfil que se busca y poder organizar la inducción de nuevos empleados.

Desarrollo de tecnológico.

No tienen definido un sistema en la administración, solo utilizan Excel para dejar registros, por lo tanto no se puede obtener datos de una sola fuente fidedigna. Y las ventas se llevan a cabo buscando los clientes y concertando reuniones y comunicándose por mail. Si bien son buenos métodos para poder concretar la venta, la captación de clientes es deficiente dado que no tienen un área de marketing para una llegada más masiva.

Aprovisionamiento.

Se abastecen con varios proveedores lo que es beneficioso porque tienen gran poder de negociación con sus proveedores al tener varias opciones.

Analizando la cadena de valor se nota que el área crítica es la logística externa dado que no tienen ningún plan de entregas y organización de gastos que este conlleva para poder realizar las entregas a su amplia cartera de clientes.

Capítulo III: Marco Teórico

Para cumplir con el propósito de este análisis, es necesario mencionar los principales conceptos que apoyan el desarrollo de este trabajo y que servirán para la puesta en marcha de las teorías que se expondrán. Primero, se considera importante comprender y analizar la base de los conceptos de planificación estratégica.

En los últimos años se ha investigado este tema por diferentes autores dada la necesidad de las empresas de actualizarse constantemente. Entonces el foco estará en describir conceptos y se destaca la aplicación de la estrategia seleccionada en la empresa en investigación.

Para comenzar se debe saber cuál es el concepto de estrategia algo que explican Hill y Jones (2011) Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que para todas las empresas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales es el máximo desafío.

Teniendo en cuenta esta definición se debe conocer que es la planeación que muy bien explica Robins y Coulter (2014) que dicen que la planeación es una función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades.

Hernández (2014) también indica que la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus

ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.

No se debe olvidar la importancia de la planeación porque esta ha suplantado a la previsión, y el programa de acción se cambia por la ejecución del plan, pero la idea es tratar de conocer el futuro para poder actuar en este. Hernández (2014)

Considerando los anteriores conceptos no se puede pasar por alto a Vicuña Ancin (2017) que indica que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

Ahora cabe mencionar que la formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción. Hill y Jones (2011)

Hay varias estrategias que se pueden optar, pero se hace foco en el Liderazgo en Costos que según Hill y Jones (2011) Una empresa que adopta un modelo de negocio de liderazgo en costos elige estrategias que hagan lo posible por reducir su estructura de costos, de manera que puedan fabricar y vender bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores.

Por lo tanto una organización que implementa una estrategia de liderazgo en costos busca lograr una ventaja competitiva y sobre todo una rentabilidad superior y esta estrategia la posiciona en la frontera de la creación de valor tan cerca como sea posible del eje de costo menores/precios menores. Hill y Jones (2011)

Según las definiciones mencionadas anteriormente se debe considerar que la planificación estratégica es un proceso continuo que debe estar actualizado al presente de cada organización dado que viven en constante cambio y pueden quedar desactualizadas por lo que

necesitan siempre verificar si están haciendo lo necesario para poder cumplir con los objetivos planteados y a su vez estar al tanto si sus objetivos está dirigiendo a la empresa hacia donde quieren ir.

Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión

Para A.J. & J.A Redolfi SRL la Planificación Estratégica es una herramienta primordial. Por que como se vio anteriormente mediante la planificación estratégica se puede pre visionar el futuro para tener en cuenta los distintos escenarios que se pueden presentar. Aunque no se puede saber con certeza lo que pasará en el futuro, si la empresa está preparada tendrá conocimiento de las herramientas con las que cuenta para poder afrontar cualquier escenario que se presente. Sabiendo que hoy lo único constante es el cambio.

Es claro que la estrategia actual de la empresa es poder tener más depósitos que le permita tener un stock mayor y organizado, pero no ha tenido en cuenta los costos que esto genera para poder movilizarse tanto a los distintos depósitos que tiene, dado que no todos están en Córdoba capital, como también poder proveer a todos sus clientes, sobre todo en un contexto totalmente incierto que presenta el país tanto política como económicamente.

Por lo tanto aplicar una estrategia de liderazgo en costos, como se mencionó en los postulados teóricos, va a mejorar la rentabilidad y la ventaja competitiva

En el análisis de situación en la cadena de valor se nota que deben mejorar su logística externa, y si se tienen en cuenta el liderazgo en costo va ser muy beneficioso para poder reducir los gastos y así poder tener mayor poder de negociación con los clientes debido a que podrán mejorar sus precios para competir con las demás empresas del mercado.

Por todo esto se realizará una propuesta de implementación donde se tratará lograr que la empresa realice todas las acciones necesarias para mejorar sus procesos y sean lo más eficientes posibles.

Capítulo V: Plan de implementación

Acorde a lo visto en el diagnóstico de A.J. & J.A Redolfi SRL se debe realizar una estrategia de liderazgo en costos para poder aumentar su rentabilidad. Entonces según esto se busca que Redolfi realice distintas acciones para poder reducir los costos en su distribución sin dejar de brindar un servicio de excelencia, dado que realizando estas acciones también se va a mejorar la calidad de su servicio.

Si se analiza su visión se destaca el que A.J. & J.A Redolfi SRL debe destacarse por la calidad de su servicio que sabemos que es muy importante como

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para aumentar un 2% de la rentabilidad de A.J. & J.A Redolfi SRL ubicado en la provincia de Córdoba para fines de 2023 mediante la reducción de costos con un enfoque en procesos logísticos y el aumento de las ventas.

Justificación: Es imprescindible que se controlen los gastos para poder mejorar la rentabilidad, porque el escenario que se vive en el país con la devaluación de nuestra moneda hace que constantemente cambien los precios como por ejemplo en los productos que comercializa la empresa o el combustible que necesita para poder realizar sus operaciones de logística interna como externa, y sobre esos factores no se puede influir. Pero si se puede accionar en los gastos que efectúa la empresa para poder reducir los costos y afrontar el panorama incierto que se presenta, como también aumentando las ventas. Esto se debe hacer de

forma controlada con un buen plan estratégico para que esto no afecte la calidad de servicio como se había mencionado antes.

Objetivos Específicos:

1. Reducir los gastos de averías de la flota en un 20% al 2023
2. Reducir un 5% los gastos de combustible hasta diciembre del 2023.
3. Reducir en un 15% el tiempo detenido de los camiones durante los repartos en el primer semestre.
4. Aumentar las ventas en un 7,5% anual desde enero de 2021 hasta diciembre 2023.

Justificación.

El poder implementar un software de logística hace que se tenga más control sobre los recorridos que hacen los camiones tanto en la logística interna como externa para poder controlar tiempos de entrega, horas en ruta, distancias y recorridos con lo que se puede diseñar rutas de entrega para mejorar así los gastos que generan cada viaje como también brindarle al cliente un mejor servicio por qué se puede programar enviar mensajes para que sepan que su pedido está llegando o incluso haga el mismo el seguimiento de su entrega. También con el diseño de rutas se puede reducir los costos de combustible que es uno de los costos variables más altos que tiene la empresa.

El aumentar las ventas es esencial para poder aumentar la rentabilidad, y para empezar este trabajo enfocarse en los clientes actuales de la empresa es fundamental para poder generar fidelización y luego dirigirse a nuevos clientes.

Es de vital importancia que se informe a la empresa el plan estratégico para que todos trabajen en pos de los nuevos objetivos y tareas. Y el capacitar al personal a cargo hace que puedan dar un buen uso a las nuevas herramientas como el software de logística y pueda emitir y comprender los reportes necesarios para hacer los seguimientos.

Alcance

Se implementará en la sucursal central ubicada en James Craik desde el año 2021 al 2023

Planes de acción

Plan de acción objetivo 1

Se describe las acciones necesarias para realizar un correcto control sobre las averías de la flota, dado que el gasto no controlado y presupuestado puede influir negativamente en la rentabilidad de la empresa.

Tabla 1

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Presupuesto
	Inicio	Fin				
Contratatación de mecanico jornada completa	01/01/2021	15/01/2021		Encargado de logística y recursos humanos		ANEXO 1
Contratatación de ayudante mecanico jornada completa	01/01/2021	15/01/2021				ANEXO 10
Alquiler de deposito destinado a taller mecánico	20/01/2021	25/01/2021		Encargado de logística y mecánico		ANEXO 2
Elaboración de un check list para control de cada unidad	23/01/2021	25/01/2021		Encargado de logística y mecánico		
Capacitación de choferes	25/01/2021	27/01/2021	Es necesario que todos los choferes entiendan cada punto del check list	Mecanico		
Establecer fecha de control de cada unidad para service preventivo	27/01/2021	30/01/2021	Ser meticoloso en este aspecto	Mecánico y encargado de logística		

Compra de Scanner diagnóstico	31/01/2021	01/02/2021	Revisar que sirva para todas las marcas de los vehículos de la flota para poder realizar los service preventivos			ANEXO 9
Armar plan de contingencia para averías no planeadas	01/02/2021	05/02/2021		Encargado de logística y mecánico		
Búsqueda de proveedores de repuestos	05/02/2021	10/02/2021	Tener en cuenta la marca de cada unidad y repuestos que habitualmente se utilizan	Mecánico		
Establecer un presupuesto mensual para gastos en reparaciones	10/02/2021	15/02/2021	Para presentar y esperar aprobación de la gerencia general	Encargado de logística y mecánico		

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción objetivo 2 y 3

El combustible es un punto muy importante en la reducción de costos, por eso se describen las siguientes tácticas para llevar un control más estricto. Sin olvidar que tener un camión detenido no solo genera gastos de combustible si no también demoras en el reparto e incluso puede hacer que esa unidad no esté disponible al siguiente día para su nueva entrega por ende genera muchos gastos y baja la rentabilidad de esa entrega.

Tabla 2

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Presupuesto
	Inicio	Fin				
Selección de un software de logística	01/03/2021	05/03/2021	debe ser algo práctico y que se adapte a las necesidades	encargado de logística		Anexo 3
Seleccionar un encargado de control de recorridos	06/03/2021	10/03/2021	Buscar dentro de los empleados	encargado de logística		
Realizar una planilla para anotar los lts cargados de combustible de cada unidad	10/03/2021	12/03/2021		encargado de logística		
Capacitación de choferes	15/03/2021	20/03/2021	Capacitación para utilizar el software y explicar como rellenar la planilla de combustible	Encargado de logística y personal designado para control de recorridos	Smartphones para cada unidad+plan telefonía+internet	Anexo 4y5
Implementación de planillas y software en los camiones	20/03/2021	25/03/2021		Encargado de logística		
Control de primer semana	25/03/2021	30/03/2021	Calcular lts consumidos por km con el software y las planillas	personal designado para control de recorridos		
Nuevo control de recorridos	30/03/2021	05/04/2021	Detectar tiempos de camiones detenidos en los repartos	personal designado para control de recorridos		
Realizar informe de localidades y clientes con mayores detenciones	05/04/2021	06/04/2021		personal designado para control de recorridos		
Reunión con gerente de ventas	08/04/2021	08/04/2021	Informar clientes y localidades conflictivas	Encargado de logística		
Eloborar plan para reduccion de tiempo detenido	10/04/2021	12/04/2021		Encargado de logística y ventas		
Implentación del plan	15/04/2021	20/04/2021		Encargado de logística		
Nuevo control de recorridos y evaluación de resultados	21/04/2021	22/04/2021		Encargado de logística y personal designado para control de recorridos		

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción objetivo 4

Es muy importante reducir los costos, pero sin perder la calidad en el servicio de entrega y atención al cliente, por eso se cree necesario aumentar las ventas en un 10% mediante estrategias de marketing tanto para nuevos clientes, que se les va a ofrecer descuentos en los productos más vendidos, como para los clientes que ya están en cartera para los cuales se va a ofrecer una apertura de cupo para compras a plazo a aquellos que tengan buen comportamiento crediticio para que puedan aumentar su volumen de compra.

Tabla 3

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Presupuesto
	Inicio	Fin				
Contratación de asesor y analista de marketing	01/04/2021	15/04/2021		Encargado de ventas		Anexo 5
Análisis de cartera de clientes	20/04/2021	25/04/2021		Asesor de marketing y Gerente administración		
Selección de clientes con mejor comportamiento crediticio	25/04/2021	27/04/2021		Asesor de marketing/Encargado de ventas		
Análisis de productos más vendidos	01/05/2021	01/06/2021		Asesor de marketing/encargado de ventas		
Armado de campaña de ofertas para atraer nuevos clientes para redes sociales	01/06/2021	20/06/2021		Asesor de marketing/encargado de ventas		
Determinar monto de aumento de cupo para clientes en cartera con buen comportamiento crediticio	21/06/2021	21/06/2021		Gerente de administración		
Armado de campaña para ofrecer aumento de cupo a clientes en cartera	21/06/2021	22/06/2021		Asesor de marketing		
Armado de campaña para redes sociales	22/06/2021	23/06/2021		Asesor de marketing		
Contratación de Community Manager	23/06/2021	27/06/2021		Asesor de marketing/gerente de ventas		
Publicación de campañas	01/07/2021	15/07/2021		Community manager		
Evaluación de resultados y correcciones necesarias	01/08/2021	30/08/2021		Asesor de marketing		

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla 4

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Contratación de mecanico jornada completa	01/01/2021	15/01/2021												
Contratación de ayudante mecanico jornada completa	01/01/2021	15/01/2021												
Alquiler de deposito destinado a taller mecánico	20/01/2021	25/01/2021												
Elaboración de un check list para control de cada unidad	23/01/2021	25/01/2021												
Capacitación de choferes		31/12/2023												
Establecer fecha de control de cada unidad para service preventivo	27/01/2021	30/01/2021												
Compra de Scanner diagnóstico	31/01/2021	01/02/2021												
Armar plan de contingencia para averías no planeadas	01/02/2021	05/02/2021												
Búsqueda de proveedores de repuestos	05/02/2021	10/02/2021												
Establecer un presupuesto mensual para gastos en reparaciones	10/02/2021	31/12/2023												
Selección de un software de logística	01/03/2021	05/03/2021												
Seleccionar un encargado de control de recorridos	06/03/2021	10/03/2021												
Realizar una planilla para anotar los lts cargados de combustible de cada unidad	10/03/2021	12/03/2021												
Capacitación de choferes	15/03/2021	20/03/2021												
Implementación de planillas y software en los camiones	20/03/2021	25/03/2021												
Control de primer semana	25/03/2021	30/03/2021												
Nuevo control de recorridos	30/03/2021	05/04/2021												
Realizar informe de localidades y clientes con mayores detenciones	05/04/2021	06/04/2021												
Reunión con gerente de ventas	08/04/2021	08/04/2021												
Eloborar plan para reduccion de tiempo detenido	10/04/2021	12/04/2021												
Implentación del plan	15/04/2021	20/04/2021												
Nuevo control de recorridos y evaluación de resultados	21/04/2021	22/04/2021												
Contratación de asesor y analista de marketing	01/04/2021	15/04/2021												
Análisis de cartera de clientes	20/04/2021	25/04/2021												
Selección de clientes con mejor comportamiento crediticio	25/04/2021	31/12/2023												
Análisis de productos más vendidos	01/05/2021	01/06/2021												
Armado de campaña de ofertas para atraer nuevos clientes para redes sociales	01/06/2021	30/12/2023												
Determinar monto de aumento de cupo para clientes en cartera con buen comportamiento crediticio	21/06/2021	31/12/2023												
Armado de campaña para ofrecer aumento de cupo a clientes en cartera	21/06/2021	22/12/2023												
Armado de campaña para redes sociales	22/06/2021	23/06/2021												
Contratación de Community Manager	23/06/2021	27/06/2021												
Publicación de campañas	01/07/2021	15/07/2021												
Evaluación de resultados y correcciones necesarias	01/08/2021	31/12/2023												

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Tabla 5

Plan de Acción 1	Concepto	Importe
Scanner de diagnóstico ⁴	Para service programados	1.074.360
Alquiler deposito	para nuevo taller	2.040.000
Sueldo ayudante mecanico	contratación	366.720
Sueldo mecanico	contratación	518.400
Total		3.999.480
Plan de Acción 2y3		Importe
Software de logistica	para control de rutas	20.000
Smartphones 90 unidades	para conexión con la flota	1.926.000
Plan telefonia	para cada celular	139.500
Total		2.085.500
Plan de Acción 4		Importe
Sueldo analista marketing	contratación	570.372
Publicidad en redes sociales	redes sociales, google	324.000
community manager	contratación	487.704
Total		1.382.076
Total presupuestado		7.467.056

Fuente: Elaboración propia

A lo antes expuesto se estima que de acuerdo a los honorarios profesionales, en base a lo establecido por Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba para el año 2020, por módulo serán \$ 1860.00. Se calcula de honorarios para la implementación y seguimiento en un valor de \$ 2.250.000,00; distribuidos proporcionalmente en la cantidad de años del proyecto.

Como se había planteado al inicio de este plan estratégico se esperan alcanzar un 22,5% de aumento de ventas sobre las ventas del 2018 a través de las campañas publicitarias para nuevos clientes y los nuevos cupos para clientes antiguos para aumentar su volumen de compra, sin dejar de mencionar los beneficios que se obtendrán reduciendo los gastos logísticos y averías.

Tabla 6

Inversión a realizar	-30.939.483
Flujo del período 1	25.882.818
Flujo del período 2	36.104.207
Flujo del período 3	47.124.908
VAN	9.087.037
TIR	88%
ROI	
Beneficios	109.111.933
Costos	30.939.483
ROI	253%

Fuente: Elaboración propia

Según el VAN se ve que este plan es viable porque se obtuvieron resultado positivos, en el caso de la TIR donde se evalúa estimaciones de rendimiento futuro se obtuvo un valor de 88% que es mayor a la tasa de referencia utilizada para obtener el VAN (ver anexo 11) por lo que también nos indica que el proyecto es viable. A su vez con el ROI positivo de 253% representando un porcentaje razonable para la inversión.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa familiar que a lo largo de su historia ha podido aprovechar diferentes oportunidades de negocios que le han permitido crecer constantemente y crear valor a la comunidad a la cual pertenece.

Desde los diferentes estudios y recopilación de información mediante las distintas herramientas aplicadas en este trabajo, tales como PESTEL, el cual permitió conocer la situación contextual macro; las 5 fuerzas de Porter dando un marco de la industria donde desarrolla su actividad y la mirada interior mediante un análisis de su cadena de valor; dieron cada una de ellas un marco visual donde se encontraba la empresa y desde allí poder realizar un aporte a su crecimiento mediante la implementación de una planificación estratégica.

Diagramar la aplicación de una planificación estratégica ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización, estableciendo objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa. Desde esta perspectiva se determina implementar la estrategia de liderazgo en costos, la cual permite a la empresa incrementar la rentabilidad, mediante la reducción de costos e incremento de las ventas.

Con lo antes dicho programar acciones para reducir los costos de averías es de suma importancia, porque parte del patrimonio más valioso que tiene Redolfi es la flota de vehículos, por lo que se debe prestar especial atención en planificar esta área y mantenerla siempre con planes actualizados para no realizar gastos innecesarios o no planeados en este sector siguiendo los lineamientos, por lo tanto tener un presupuesto de mantenimiento es imprescindible. Es muy importante tener control sobre los costos, sobre todo en un país que denota incertidumbre en cuestiones financieras, que hace un constante cambio de precios en todo lo que se adquiere.

Por otro lado para impulsar aún más el crecimiento de la rentabilidad se realizaron acciones de marketing y promoción para aumentar las ventas, todavía queda mucho por trabajar en este aspecto para tener más presencia en redes sociales y medios virtuales para potenciar las ventas y encontrarse con nuevos clientes.

Con lo antes expuesto se observa que el plan resulta beneficioso para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, sustentado esto a su vez con la parte cuantitativa ya que los índices estudiados y detallados en este trabajo en términos de beneficios y costos dan un resultado positivo y factible dentro de los plazos de tiempo.

RECOMENDACIÓN: A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con una visión y misión a largo plazo y el entorno cambiante donde se desarrolla hace que constantemente tenga que ir aplicando nuevas estrategias y actualizaciones en sus procesos y actividades. La recomendación es que en lo próximo haga un desarrollo del área de recursos humanos, de marketing y desarrolle de manera planificada la unidad de negocio de la parte inmobiliaria. El mirar la empresa como un sistema ordenado, interconectado y proyectado hacia el futuro; utilizando distintas herramientas de gestión visiona una empresa dinámica, creativa y creciente; beneficiando a sus inversionistas con mayor rentabilidad y a la sociedad teniendo en cuenta siempre los valores que lo representan.

Bibliografía

Benavidez.C.A. (2011) *Diseño de un aplanifacion estratégica para la empresa reprodada CIA LTDA*

Chopra, S., Meindl, k. (2013) *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación*. Naucalpan de Juárez. México. Pearson

Indec (2020). Recuperado Agosto 2020, Indec:

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/encuesta_cualitativa_comercio_covid_08_20.pdf

Gobierno provincia de Córdoba (2020) Recuperado en Agosto 2020:

<https://www.cba.gov.ar/>, Preguntas frecuentes

Hill C. W. L., Jones G. R. (2011) *Administración estratégica: Un enfoque integral*. México D. F.CengageLearning

Santander Trade. (2020). Recuperado el Agosto de 2020, de Santander Trade:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

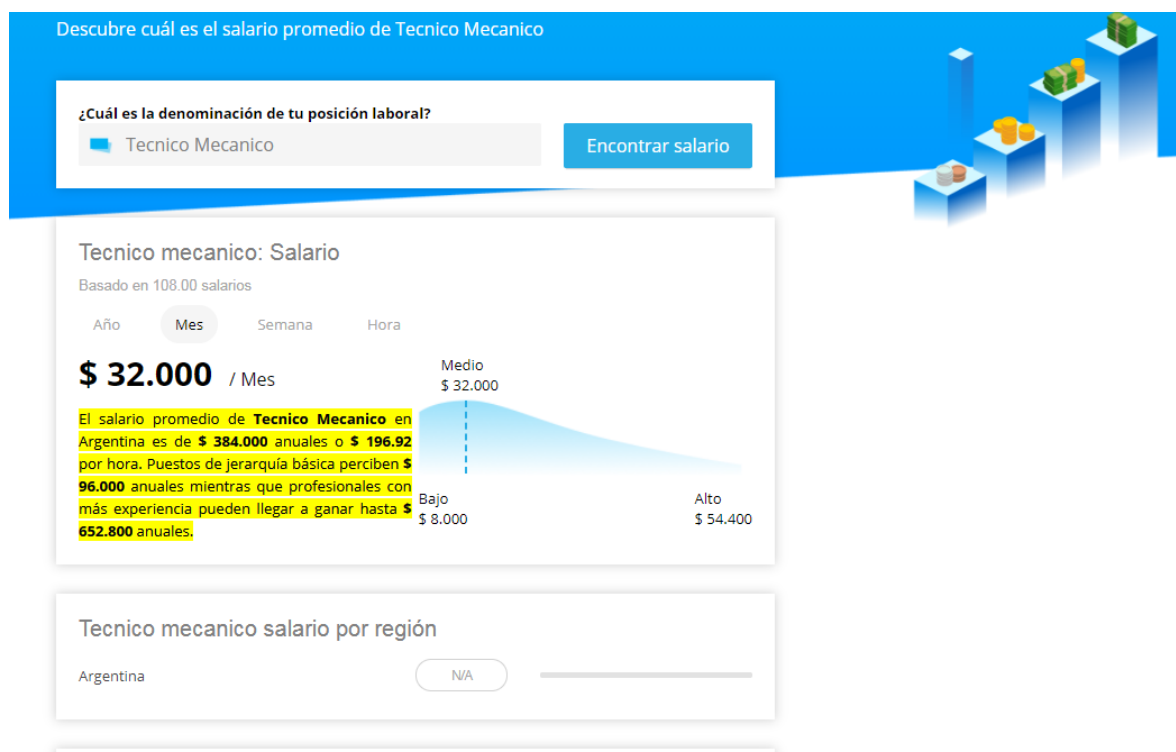
Robbins S. P. , Coulter M. (2014) *Administración*.México. Pearson

Torres Hernández Z. (2014) *Administración Estratégica*. México. Grupo Editorial Patria.

Vicuña Ancin J M (2017) *El plan Estratégico en la práctica*. Madrid. Esic Editorial

Anexos

Anexo 1



Fuente: *neuvoo.com.ar*, 2020

Anexo 2



\$ 170.000

Don Bosco
Don Bosco, Córdoba

2500 m²

Alquiler Galpón 2000 m² Cub. Córdoba, B° Dean Funes

Alquiler de excelente Galpón ubicado fuera del Anillo de Circunvalación, a metros de Ruta Nacional



Fuente: zonaprop.com.ar

Anexo 3

ORIGINAL								
			01			Punto de Venta: 0004 Comp. Nro: 00000841		
						Fecha de Emisión: 5/10/2020		
Razon Social: Rodrigo Anibal Dominguez			Ingresos Brutos: 905-264028-6			Fecha de Inicio de Actividades: 1/6/2016		
Condición frente al IVA: RESPONSABLE INSCRIPTO			Fecha de Vto. para el pago: 15/10/2020					
Periodo Facturado Desde: 5/10/2020			Hasta: 5/10/2020					
CUIT 30606304230			Apellido y Nombre / Razón Social:					
Condición frente al IVA: RESPONSABLE INSCRIPTO			Domicilio Comercial: Independencia 4437					
Obs.:								
Código	Producto / Servicio	Cant.	Precio Unit.	Bonif	Subtotal	IVA	Subtotal c/IVA	
	SERVICIO DE GEOLOCALIZACION SIUT - CORRESPONDIENTE AL MES DE OCTUBRE/2020	19,00	870,00	0,00	16530	21,00	20001,30	

Fuente: Presupuesto

Anexo 4



Nuevo | 1371 vendidos



**Moto E6s (2020) 32 GB sunrise
red 2 GB RAM**

\$ 21.399

Color: Rojo magenta



- Liberado.
- Pantalla IPS de 6.1".
- Tiene 2 cámaras traseras de 13Mpx/2Mpx.
- Cámara delantera de 5Mpx.
- Procesador MediaTek MT6762 Helio P22 Octa-Core de 2GHz con 2GB de RAM.
- Batería de 3000mAh.
- Memoria interna de 32GB. Apto para tarjeta SD de 256GB.
- Con sensor de huella dactilar.

Fuente: Mercadolibre.com, 2020

Anexo 5

Flow Pass

Plan **5 GB**

WhatsApp gratis

5 GB cuota de datos con posibilidad de aumentarlos.

Llamadas ilimitadas a cualquier compañía

Roaming: WhatsApp gratis en América, Europa y más; y 3GB extras en Uruguay, Paraguay y Chile

\$1.550

Final x mes

CONTRATAR

Fuente: Personal.com

Anexo 6

\$ Sueldo de Analista de Marketing
Marketing y Publicidad ▶ Marketing

SUELDO PROMEDIO

\$47.531.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN ANALISTA DE MARKETING?

El sueldo promedio para el puesto de Analista de Marketing en Argentina es de \$47.531 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 17 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$30.000 y los \$65.000 mensuales.

📅 Actualizado a Septiembre del 2020

Fuente: bumeram.com.ar/salarios, 2020

Anexo 7

\$ Sueldo de community manager
Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas ▶ Comunicacion

SUELDO PROMEDIO

\$42.692.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?

El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.692 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 10 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$40.000 y los \$65.000 mensuales.

📅 Actualizado a Octubre del 2020

Fuente: bumeram.com.ar/salarios, 2020

Anexo 8

Publicar este anuncio de forma continua

Tus anuncios estarán en circulación de forma continua con un presupuesto diario. Esta es la opción recomendada. [Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Días Fecha de finalización

Presupuesto diario

El importe real gastado por día puede variar.


País, divisa

29,6 mil - 85,5 mil personas alcanzadas estimadas al día

\$ 20 000,00

Fuente: Facebook.com 2020

Anexo 9



Nuevo | 10 vendidos

Escaner Launch X431 Pro 3

Version 3.0 2019 Config. Latinoamericana

\$ 268.590

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 5071
[Más información](#)

Llega gratis entre el viernes y el martes 1 de diciembre
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (3 disponibles)

Fuente: mercadolibre.com, 2020

Anexo 10

Sueldos para Ayudante De Mecánico

Cargo

Sueldo

Sueldos para Ayudante De Mecánico en Grupo Semisa - 1 sueldos informados

ARSS\$ 30.990/mes

Fuente: glassdoor.com.ar, 2020

Anexo 11

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: AJ & JA REDOLFI SRL				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 436.834.977	\$ 589.727.220	\$ 796.131.746	\$ 1.050.893.905
Plan de acción 4	\$ 30.578.448	\$ 44.229.541	\$ 59.709.881	\$ 78.817.043
TOTAL DE INGRESOS	\$ 467.413.426	\$ 633.956.761	\$ 855.841.627	\$ 1.129.710.948
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 506.044.304	\$ 683.159.810	\$ 901.770.949
Gastos de Comercialización	\$ 11.237.263	\$ 15.034.791	\$ 20.163.757	\$ 26.486.214
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955	\$ 10.354.400	\$ 13.978.094	\$ 18.451.912
Gastos Financieros	\$ 39.496.697	\$ 53.320.542	\$ 71.982.731	\$ 95.017.205
Otros Egresos	\$ 885.858	\$ 1.195.908	\$ 1.614.476	\$ 2.131.109
Plan de acción 1	\$ 3.999.480	\$ 5.399.298	\$ 7.127.073	
Plan de acción 2-3	\$ 2.085.500	\$ 188.325	\$ 248.589	
Plan de acción 4	\$ 2.102.076	\$ 3.809.803	\$ 5.979.339	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 434.137.407	\$ 594.137.040	\$ 800.296.694	\$ 1.057.211.090
UTILIDAD BRUTA	\$ 33.276.019	\$ 39.819.721	\$ 55.544.934	\$ 72.499.858
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.646.607	\$ 13.936.302	\$ 19.440.727	\$ 25.374.950
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 21.629.412	\$ 25.883.419	\$ 36.104.207	\$ 47.124.908
Inversión a realizar	30.939.463		Rentabilidad 2023	4,17%
Flujo del periodo 1	25.882.818		Rentabilidad 2018	1,94%
Flujo del periodo 2	38.164.207		Diferencia	2,93%
Flujo del periodo 3	47.124.908			
IVAN	9,087,037	9,087,037		
IR	88%	88%		

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5.	Los ingresos y los costos no incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2.	Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para 2023	
Plan de Acción 1: Reducir los gastos de averías de la flota en un 20% al 2023	
Plan de Acción 2: Reducir un 5% los gastos de combustible hasta diciembre del 2023	
3. Reducir en un 15% el tiempo detenido de los camiones durante los repartos en el primer semestre.	
Plan de acción 4.4. Aumentar las ventas en un 7,5% anual desde enero de 2021 hasta diciembre 2023.	
Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 248.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.798
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM)				
	2020	2021	2022	2023
109.111.933	37%	1,37	35%	1,35
				35%
				32%
				1,32
Impuesto a las ganancias	35%			
Tasa de referencia LEL19	54%			
	8.109.393,91	137.868	7.971.436	135.514
			7.835.922	133.211
			7.702.711	130.946

Fuente: Elaboración propia

