



Elaboración y Desarrollo de trabajo sobre la empresa Redolfi S.R.L, implementado la planificación estratégica con el fin de optimizar la rentabilidad y mejora sustancial de la organización.

Castro Cristóforo, Gabriel Miguel

DNI: 26.467.352

Legajo: VADM 10516

Licenciatura en Administración

Profesor: Carlos Vittar

2020.

Resumen:

En el siguiente trabajo se desarrolla como a través de una herramienta esencial y fundamental, la planificación estratégica, la empresa Redolfi S.R.L ubicada geográficamente en la Localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, vinculada a la industria mayorista de productos alimenticios cuyos problemas a solucionar de manera específica es la mejora en su rentabilidad, competitividad y organización general por medio de la aplicación de distintos recursos estratégicos, tácticas y metodologías, incrementando nuevas tecnologías, adaptándose a un mundo competitivo y en constante evolución con el objetivo de permanecer vigente en el sector, mejorando su capacidad productiva y su crecimiento en infraestructura para poder lograr mejores rindes económicos, no solo en beneficio propio sino también como un aporte a la competitividad de la industria a la que pertenece, colaborando a un sostenimiento y crecimiento del sector. Para el logro de dicho objetivo se aplicará el uso de plataformas digitales como una manera de comercializar propuesta por las nuevas realidades como es el ecommerce, integración y complementación de toda la organización por medio de un ERP, como software que permita el monitoreo para un exhaustivo control y corrección de inmediato de alguna desviación de los estándares establecidos como parámetros de control, implementación de nuevas capacitaciones integrales acordes a las demandas y exigencias actuales por medio del coaching ontológico profesional. Demostrando en el plazo de dos años incrementar la rentabilidad de la organización en un 3% sobre los valores del año 2018 con fundamentos óptimos requeridos en la materia y con índices de proyecciones económicos y financieros futuros que respaldan, soportan y argumentan esta propuesta, con una valorización del índice ROI que nos indica valores de rentabilidad positivos de un 212 %, demostrando que por cada peso invertido obtendremos un beneficio sobre la inversión 2,12 pesos rentables.

Palabras claves: Planificación estratégica; Organización; Capacitación; Direccionamiento y Rentabilidad.

Abstract:

In the following work the company Redolfi SRL is developed as through an essential and fundamental tool, strategic planning, located geographically in the town of James Craik, Province of Córdoba, Argentina, linked to the wholesale industry of food products whose problems are Solving in a specific way is the improvement in its profitability, competitiveness and general organization through the application of different strategic resources, tactics and methodologies, increasing new technologies, adapting to a competitive world and in constant evolution with the aim of remaining current in the sector, improving its productive capacity and its growth in infrastructure in order to achieve better economic returns, not only for its own benefit but also as a contribution to the competitiveness of the industry to which it belongs, collaborating to sustain and grow the sector. To achieve this objective, the use of digital platforms will be applied as a way of marketing proposed by new realities such as ecommerce, integration and complementation of the entire organization through an ERP, as software that allows monitoring for an ex-user control and immediate correction of any deviation from the standards established as control parameters, implementation of new comprehensive training according to current demands and requirements through professional ontological coaching. Demonstrating within two years to increase the profitability of the organization by 3% over the values of 2018 with optimal foundations required in the matter and with indexes of future economic and financial projections that support, support and argue this proposal, with a ROI index valuation that indicates positive profitability values of 212%, showing that for each peso invested we will obtain a profit on the investment of 2,12 profitable pesos.

Keywords: Strategic planning; Organization; Training; Addressing and Profitability.

Índice:

Resumen:.....	2
Palabras claves:	2
Abstract:	3
Keywords:	3
Introducción:	7
Análisis de situación:	10
Descripción de la situación:	10
Análisis del contexto	10
Análisis externo – pestel	10
Político:	10
Económico	11
Sociocultural	11
Tecnológico:.....	12
Ecológico:	13
Legal:	13
Análisis microentorno - Las 5 fuerzas Porter:.....	14
1) Amenazas de nuevos competidores entrantes	14
2) Poder de negociación con los clientes	14
3) Productos sustitutos.....	14
4) Rivalidad entre competidores	15
5) Poder de negociación con proveedores	15
Análisis interno:	16
Cadena de valor	16
Actividades primarias:	16
Logística Interna.....	16
Operaciones:	16
Logística	16
Marketing:	16
Ventas:.....	16
Servicios	17
Acciones secundarias de apoyo:	17
<i>Infraestructura de la Organización</i>	17
Dirección de Recursos Humanos:	17

Desarrollo Tecnológico:	17
Compras:.....	18
Estructura organizacional	18
Nivel corporativo:.....	18
Visión:.....	18
Misión:	18
Valores	18
Nivel estratégico	18
Cultura:	19
Diagnostico organizacional- Foda:.....	19
Análisis específico según perfil profesional de la carrera	19
Análisis de mercado: Matriz BCG.....	19
Marco Teórico:.....	21
Diagnóstico y Discusión:	24
Propuesta:.....	27
Valores propuestos:	27
Nivel estratégico propuesto:.....	27
Objetivo general:	27
Objetivos Específicos:	28
Alcances	29
Limitaciones:.....	30
Recursos:	30
Planes de acción:	30
Plan de acción 1:.....	30
Táctica 1:.....	31
Plan de acción 2:.....	31
Táctica 2:.....	32
Plan de acción 3:.....	32
Táctica 3:.....	33
Diagrama de implementación.....	34
Presupuestos:.....	34
Conclusiones:.....	38
Recomendaciones:	39
Nuevas Discusiones:.....	39
Bibliografía:	40

Anexos:	43
Anexo 1	43
Diagnostico organizacional- Foda	43
Anexo 2	43
Organigrama y estructura	43
Anexo 3 - Presupuestos y cotizaciones	44

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1- Datos de Matriz BCG.....	19
Ilustración 2- Matriz BCG.....	20
Ilustración 3 - Plan de acción 1	31
Ilustración 4 - Plan de acción 2.	32
Ilustración 5 - Plan de acción 3.	33
Ilustración 6 - Diagrama de Gantt.	34
Ilustración 7 - Presupuesto	35
Ilustración 8 - Cash Flow.	36
Ilustración 9 - Inflaciones estimadas, impuesto a las ganancias, tasa de referencia utilizadas.....	36
Ilustración 10 - Indicadores VAN, TIR, ROI	37
Ilustración 11 - Anexo 3 - Presupuesto y Cotizaciones de Artear publicidad	44
Ilustración 12 - Anexo 4 - Proyector	45
Ilustración 13 - Anexo 5 - Sillas.....	45
Ilustración 14 - Anexo 6 - Computadoras	46
Ilustración 15 - Anexo 7 - Escritorios	46
Ilustración 16 - Anexo 8 - Smart TV.....	47
Ilustración 17 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - Acri.....	48
Ilustración 18 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.	49
Ilustración 19 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.	50
Ilustración 20- Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.	51
Ilustración 21 - Anexo 9 - Capacitación - ACRI.	51
Ilustración 22 Anexo 10 - Software - LUCERO.	52
Ilustración 23 Anexo 10 - Software - LUCERO.	53
Ilustración 24- Anexo 10 - Software - LUCERO.	54
Ilustración 25 - Anexo 10 - Software - LUCERO.	55
Ilustración 26 - Anexo 10 - Software - LUCERO.	56
Ilustración 27- Anexo 10 – Software - LUCERO.	57
Ilustración 28 - Anexo 10 - Software - LUCERO.	58
Ilustración 29 - Anexo 11 - Estado Contable 2018 de Redolfi S.R.L.....	59

Índice de Tablas:

Tabla 2 – Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA	43
--	----

Introducción:

En el presente Trabajo se desarrolla un Reporte de Caso para una Planificación Estratégica sobre la Empresa Redolfi S.R.L. con el fin de incrementar su rentabilidad mediante la ventaja competitiva.

Redolfi S.R.L, empresa familiar situada en la Localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, viene trabajando en toda la zona de influencia desde el año 1910.

Con el devenir de los años fueron desarrollando su actividad en el negocio de la distribución y comercialización de distintos productos hasta la actualidad, convirtiéndose en una empresa sólida y de gran estructura, no ya solo en su lugar de origen y zona de influencia, sino expandiéndose a toda la Provincia y Provincias vecinas, con productos muy competitivos y de primeras marcas en el rubro alimenticio, cigarrillos, entre otros.

Dicha empresa formada hoy jurídicamente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con 50 años de trayectoria en el mercado y que tiene como fundador a Alonso Redolfi, trabaja incesantemente en su tarea diaria, con una mirada tanto en el crecimiento y desarrollo de su actividad como así también en el buen servicio, como valor agregado en la entrega de sus productos a todos los clientes.

En el siguiente trabajo a desarrollar se aborda la problemática de pérdida de rentabilidad y pérdida de ventaja competitiva en que se encuentra una importante empresa de comercialización y distribución de varios productos, mayormente del sector alimenticio, en cuanto a los perjuicios que le viene ocasionado en su estructura organizativa y de costos su falta de planificación estratégica. A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada geográficamente en la Localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Como antecedentes en la utilización de la tan mentada planificación estratégica, como herramienta indispensable a la hora de llevar adelante proyectos se citan los siguientes casos:

Análisis de la planificación y gestión del sistema de abastecimiento y distribución mayorista de alimentos en Barcelona y su área metropolitana

En la ciudad de Barcelona se ha venido realizando un acertado ejercicio de distribución mayorista de alimentos gracias, entre otras cosas, a su estratégica ubicación geográfica y a una adecuada planificación. Este caso sirve de referencia a diversos territorios que se encuentran en fases similares o previas de modernización de sus mercados mayoristas en el marco de un contexto globalizado. El emplazamiento de Mercabarna, la central mayorista de alimentos de Barcelona, y su área metropolitana, aparece como el resultado de un proceso de planificación urbana que responde a teorías de localización espacial y a postulados como los planteados por Cyert y March (1992, 101)

quienes indican que las decisiones de localización de una empresa responden a múltiples objetivos y, por tanto, no son tomadas de manera aleatoria.

Evaluar la planificación, gestión del sistema de abastecimiento y distribución mayorista de alimentos de esta ciudad y su área metropolitana requiere llevar a cabo un análisis sobre la implementación, funcionamiento del modelo y las transformaciones sufridas a lo largo del tiempo transcurrido desde su establecimiento hasta la actualidad. Este proceso se adelantará con el fin de conocer cuál ha sido el direccionamiento y cuáles son los elementos clave empleados por los agentes encargados de llevar a cabo la ordenación y planificación del sistema. Es de recordar que, sobre este sistema, han intervenido diversos aspectos tales como: las políticas europeas en materia de alimentos, los planes estratégicos metropolitanos desarrollados para la ciudad de Barcelona entre los años 1990 y 1999, las redes de transportes y comunicaciones, los nuevos equipamientos comerciales, el uso cada vez más frecuente e imprescindible de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), entre otros (Londoño, 2011).

FORD – Innovación En 1908 fue lanzado al mercado el modelo Ford T con una gran cantidad de innovaciones, como el volante a la izquierda, el motor y la transmisión iban cerrados, los cuatro cilindros estaban encajados en un sólido bloque y la suspensión funcionaba mediante dos muelles semiélticos, *Henry Ford* se aseguró de producir publicidad masiva en Detroit, por lo cual las ventas se dispararon batiendo récords año tras años, para 1914 las ventas habían sobrepasado los 250,000 vehículo (Guskoi, 2009).

El uso de la planificación estratégica (PE), hoy en día se ha consolidado como un elemento indispensable para elevar el éxito empresarial. Grandes compañías lo implementaron, un ejemplo de éxito es la empresa de Nike que, al haberse encontrado ante una situación de disminución en su rentabilidad, debió implementar esta herramienta para cambiar el rumbo de estos malos resultados y abarcar nuevos segmentos de mercado. El resultado de esta decisión fue el aumento de su participación en el mercado y de su rentabilidad, logrando posicionarse entre las principales marcas deportivas a nivel mundial (Hill & Jones, 2009).

Muchas grandes corporaciones consideran como un punto positivo si sus proveedores usan la Planificación Estratégica, lo cual le genera confianza en cuanto a la continuidad y calidad del suministro de bienes y servicios. Es importante destacar que la Planificación Estratégica no es una técnica de uso exclusivo de grandes corporaciones, por el contrario el uso de estas técnicas por empresas familiares y PYME es cada vez más frecuente, las convierte en potenciales GEMEC (Grandes Empresas En Crecimiento). Lo cual representa nuestro concepto y para quienes hemos desarrollado una técnica e implementación práctica de la Planificación Estratégica.

El comprometerse con un crecimiento planificado significa “Pensar antes de Actuar” lo cual evita que la empresa vaya sin un rumbo y un norte bien definido en su estrategia de crecimiento (Clase&Calidad, 2013).

Puede decirse que la mayor parte de los beneficios de la planificación estratégica radican en que obligue a las empresas a desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros; como también a tener una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos. Encomienda la marcha de la empresa en torno a un objetivo en común, definiendo estándares, pautando la rendición de cuentas. Evita o limita el mal manejo del tiempo bien sea en el día a día como en la gestión de crisis, frente a posibles cambios inesperados (ImpulsoPopular, 2018).

La planificación estratégica es de vital importancia en todo proyecto y organización, no solo de grandes empresas sino también de pequeñas, como así también en actividades desarrolladas por emprendedores. Lograr comprender su relevancia es clave para poder acceder a un mundo competitivo en donde hay que estar a tono con las circunstancias concomitantes. Claro está que no es un certificado que permita asegurar el éxito, pero si un desarrollo indispensable para proyectar, organizar, controlar y dar respuesta a cambios en un océano de importante inestabilidad como es el mundo de las corporaciones y los negocios.

Análisis de situación:

Descripción de la situación:

La empresa ya referenciada tiene que hacer frente a una profunda situación como es la pérdida de rentabilidad y pérdida de ventaja competitiva, debido a una falta de organización interna producto de un crecimiento exponencial en los últimos años para lo cual no estaba preparada, teniendo en cuenta sus orígenes, concebida como una labor de escaso alcance hasta llegar a la magnitud alcanzada por la empresa al día de hoy, con un centenar de personas dentro de su fuerza laboral, en plena expansión comercial a nivel geográfico y con posibilidades de ampliar aún más su extensa cartera de productos a comercializar. Teniendo efectos de real importancia, como pérdida de posición competitiva, disminución de credibilidad por parte del cliente ante el incumplimiento de entrega de mercadería a tiempo, imposibilidad de sostener la clientela denominada cautiva y como resultado la reducción en los índices de ventas, que deberán ser revertido a la brevedad para evitar no solo pérdidas mayores sino también desenlaces no queridos como la reconversión y en últimas instancias, resultados trágicos. Esta situación actual tiene como causa, múltiples factores que han ido socavando una realidad presente como por ejemplo lo es una inadecuada infraestructura edilicia, para dar soporte a la estructura de la empresa, evitando erogaciones y pérdida de todo tipo, económica, horas hombre en cuanto a la fuerza laboral, merma de mercadería por roturas y vencimientos; una ausencia del Departamentos de Recursos Humanos capaz de dar respuesta y poner orden a una cantidad importantes de empleados; falta de Departamento de Marketing para hacer un estudio sobre campo de la situación en la que se encuentran tanto los productos que se comercializan como así también los que se comercializarán, donde se encuentra ubicada la imagen de la empresa en el sector donde se desarrolla; un incompleto ordenamiento sobre cadenas de mando en la estructura de cada área y una débil mirada sobre estrategias de largo plazo, que permita ir desarrollando y anticipando problemas y conflictos que pueden desarrollarse en los próximos años y así evitar problemas como los actuales.

Análisis del contexto

Análisis externo – pestel

Político: Debido a la situación actual producto de la pandemia Covid-19 la economía mundial se ha visto resentida en su estructura por la paralización de la población y de su sistema productivo, aquí en nuestro país el gobierno nacional implemento una serie de medidas para paliar dicha catástrofe.

La directora nacional de Economía, Igualdad y Género del Ministerio de Economía, Mercedes D'Alessandro, aseguró este domingo que el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) continuará, al igual

que el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), mientras dure "la situación de emergencia sanitaria y la pandemia esté impidiendo las actividades productivas" (Página12, 2020).

Estas medidas son de suma importancia para la empresa y llegan en un momento oportuno para palear, al menos, una caída en el consumo colaborando en el sostenimiento de la infraestructura en medio de una situación caótica generada por una situación excepcional como es una pandemia, que según estadísticas hacen su presencia cada cien años.

Económico: La inflación desde décadas en nuestro país se ha convertido en un flagelo que azota a toda la sociedad golpeando con más dureza los sectores más débiles, repercutiendo en forma directa en su poder adquisitivo. La inflación de junio se ubicó por encima del 2% por primera vez desde el inicio de la pandemia, en un contexto en el que si bien en muchas provincias ya rige el distanciamiento social y muchas actividades volvieron a producir, la demanda no está traccionando. Además, en el área metropolitana todavía rige la cuarentena con escasos grados de apertura.

Según informó el Indec, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 2,2% en junio y acumuló en los últimos doce meses un alza del 42,8%. A su vez, la inflación durante el primer semestre fue del 13,6%. La desaceleración que comenzó a registrarse en abril, primer mes de estricto aislamiento, cuando los precios subieron 1,5%, porcentaje que se repitió en mayo, se revirtió con el guarismo de junio.

Dentro del IPC, el rubro Alimentos registró una suba del 1%, bien por debajo del índice general. Recién hoy fueron autorizados aumentos de entre 2% y 4,5%, ya que los empresarios venían advirtiendo que no podían seguir sosteniendo los mismos precios por los incrementos de costos registrados. Una de las razones por las que la Secretaría de Comercio accedió es por el movimiento que registró el tipo de cambio en los últimos meses (Donato, 2020).

La inflación, como un impuesto al consumo, como bien suele llamarse, es un enemigo directo del salario de los trabajadores y sectores más vulnerables, perjudicando la capacidad de compra del consumidor y su directa consecuencia en la retracción de las ventas afectando así de manera negativa en los ingresos de la firma, debiendo absorber parte del impacto al no ser posible el traslado directo de dicho índice al consumidor.

Sociocultural: Debido a la realidad epidemiológica que nos azota, debemos implementar cambios en la manera de relacionarnos como sociedad, desde como saludarnos con un abrazo entre amigos hasta la manera en como proceder en el ámbito laboral y comercial, teniendo que extremar las medidas de distanciamiento social, aseo personal, uso tapaboca, disponer de alcohol en gel, restringir la circulación de personal de la empresa en lugares de aglomeración como así también de

clientes en salones de venta, implementado incluso cabinas sanitizantes en los ingresos de locales comerciales y en sectores de ingresos del personal como también disponer de medidores de temperatura infrarrojos operados por personal de seguridad de la empresa.

Como funciona una cabina sanitizante: Cuando una persona ingresa a la Cabina Higienizante, se prende automáticamente al ser detectado por un sensor de movimiento, activando los rociadores que esparcirán un spray de solución desinfectante durante 4 segundos, los que se detendrán una vez completando el proceso (Sanity Box, 2020).

Como toda pandemia tiene sus propias características de comportamiento, y hasta que la sociedad aprende a sobrellevar y asociar conceptos como miedo y productividad, tarea de difícil asimilación, repercute en forma negativa en general sobre el consumo y por ende en la rentabilidad del sector económico en general, salvo casos particulares en que se ven reflejados aumentos en los niveles de ventas relacionados a nichos como el alimenticio, cuidado y prevención en el ámbito de higiene personal, como es el caso de la empresa en estudio.

Tecnológico: Si bien la empresa está explotando la tecnología de manera interna, a través los recursos informáticos en su control de stock, e-mail para la comunicación interna y externa, plataforma digital por los preventistas al hacer los pedidos, no está utilizando el e-commerce a la hora de comercializar sus productos, que, ante tanta competencia en su segmento, se convierte al día de hoy en una herramienta indispensable. A continuación, algunos datos sobre el crecimiento del sector.

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2019 un 76% respecto al año anterior y registró una facturación de \$403.278 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

En 2019 fueron vendidos 146 millones de productos, un 22% más que en el año anterior, a través de 89 millones de órdenes de compra (un 12% más que en 2018). El ticket promedio de compra fue de \$ 4.500. Además, se destaca la maduración del canal online registrando una suma de más de 828 mil nuevos compradores (CACE, 2020).

Este concepto convertido en uno de los más grandes avances de la humanidad como es el tecnológico, en el ámbito de la comercialización ha llegado para quedarse y seguir sumando adeptos día tras día, facilitando no solo los procesos de comercialización, llegando a sectores impensados hace algunos años y provocando grandes ventajas, no solo ahorros en cuanto a la infraestructura de una empresa, sino también reestructurando una forma de vivir de los individuos, brindándole una mayor comodidad y ahorro de un factor escaso llamado tiempo. La empresa tiene que poner de manera inmediata su enfoque en esta cuestión para lograr resultados un poco mas alentadores en los tiempos que corren.

Ecológico: Este punto de vital importancia en el mundo actual no debe ser tomado como una opción sino como un obligación por parte de la empresa en el cuidado del medio ambiente, para que mancomunadamente como sociedad trabajemos en sanear y evitar una mayor contaminación, reducir la utilización de recursos escasos o no reciclables, disminuir el consumo de energía, y hacer un adecuado seguimiento y tratamiento de los residuos generados por la empresa, tratando de reciclar al máximo los desechos como cartón y nylon y el resto de los residuos tratarlos con su correspondiente manifiesto en su disposición final de acuerdo a normas locales.

La Secretaría de Ambiente, a partir del Diagnóstico Provincial de los Sistemas de Gestión de Residuos Sólidos Urbanos elaborado en el año 1999, concluyó que para abordar las soluciones puntuales al problema integral de la gestión de los residuos se debe partir del trabajo por regiones, denominadas “regiones limpias”, para lograr la escala necesaria de los sistemas de desvío (recuperación, reciclado y compostaje) y la viabilidad económica para una disposición final ambientalmente adecuada, por el método de vertederos controlados regionales o plantas de tratamiento de residuos sólidos urbanos (Sistema de Prensas para fardos o bolsas) (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Factor importante si los hay, como el cuidado del medio ambiente. Llevar una política empresarial asociada a este concepto no solo le permitirá a la empresa contar con la venia de toda una sociedad, ubicando la imagen de la firma en un lugar destacado, sino que también podrá mitigar algunos costos con los recursos obtenidos de los procesos de reciclaje de desechos producto de su labor.

Legal: Por la situación mencionada de cuarentena, el gobierno nacional ha tomado medidas en cuanto a la fuerza laboral, tendiente a evitar despidos por un tiempo determinado lo cual es para analizar el impacto en nuestra empresa de referencia.

El DNU tendrá las mismas características que el primero dictado en la cuarentena, el 329/2020, que rigió hasta mayo, y el que ordenó continuar con la cobertura hasta fin de este mes: prohíbe “efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor” por 60 días más, es decir hasta fin de septiembre, y también “efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo”. Al igual que en las anteriores ocasiones quedarán exceptuadas de la prohibición las suspensiones acordadas con el sindicato correspondiente (Martín, 2020).

Ante una reducción de las ventas en la situación mencionada de pandemia que estamos atravesando, su directa relación en la caída de los ingresos por parte del sector productivo y la imposibilidad de reducción de personal ocioso, resulta de una complejidad abrumadora de sostener en el tiempo afectando negativamente en la estructura de costos de una empresa, debiendo por el

momento reasignar tareas que sean de sumo provecho para la empresa. Pero a contrario sensu a lo que sucede en la economía en general, el sector alimenticio mayorista se ha visto sostenido y en algunos rubros incluso incrementado por lo cual la firma no se ha visto afectada por dicha medida gubernamental al no tener la necesidad de reducir su fuerza laboral.

Análisis microentorno - Las 5 fuerzas Porter:

1) *Amenazas de nuevos competidores entrantes:* La competencia online para empresas de la industria como Coto, Walmart y Carrefour: se viene “SuperMercado Libre”. Según afirma la Cámara de Comercio Electrónico, en los tres días oficiales del reciente CyberMonday se facturaron casi 12.000 millones de pesos, lo que supone un crecimiento del 64% respecto a la edición 2018. Es decir, 10 puntos por encima del 54% interanual de inflación. Por estas horas, la empresa está ultimando detalles de lo que será su nueva gran apuesta: SuperMercado Libre, que incluirá productos de almacén, alimentos no perecederos, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa comandada por Galperín también adaptó su plataforma con un elemento propio de los supermercados online: el “changuito”. Los usuarios frecuentes seguramente detectaron que incorporó la opción “Agregar al carrito”, una forma de agrupar artículos y recibirlos en un solo reparto en vez de comprarlos (y convenir su envío) por separado (Lagos, 2019).

2) *Poder de negociación con los clientes:* Las principales cadenas de supermercados y mayoristas de la industria experimentaron en los últimos días un fuerte incremento en sus ventas a raíz de la situación planteada por la pandemia del coronavirus, con una mayor asistencia de compradores a los locales y una marcada alza en las operaciones online. Desde la cadena de supermercados mayoristas Vital informaron a Télam que "a partir del miércoles pasado se triplicaron las ventas, impulsadas por numerosos clientes que buscan abastecerse en el actual contexto" y los productos más demandados fueron alcohol, jabones, desengrasantes, artículos de limpieza, alimentos y bebidas. "Estamos reforzando el stock en lo que respecta a productos básicos, no solo limpieza e higiene personal, también aquellos de almacén como aceite, fideos, arroz, yerba y agua mineral; incluso, habilitamos días no hábiles para la recepción de mercadería en los depósitos, a fin de contar con todo el stock necesario para responder a las demandas de los clientes", afirmaron (Télam, 2020).

3) *Productos sustitutos:* Detrás de sellos ignotos y otros muy conocidos suelen estar grandes y muy reconocidas industrias que producen y envasan para terceros. En el sector de la alimentación, higiene personal y limpieza aparecen con mayor frecuencia estas opciones que comienzan a penetrar en la elección del consumidor, ya sea por el bolsillo o porque advierte que detrás de un nombre poco conocido asoma en letra pequeña un fabricante reconocido y confiable. Industrias que producen y envasan para terceros. Un informe de la consultora Scentia confirma que en las principales cadenas de supermercados de la industria en cuanto a las segundas marcas o marcas

propias -elaboradas por las denominadas "marcas blancas"- crecieron en las preferencias y pasaron a representar el 9,1% del total de ventas, casi 2% más que hace seis meses. Según cita un relevamiento publicado por Infobae, pasaron del 15,3% al 18,4% en la facturación del rubro "alimentación"; de 2,9% a 4,1% en "bebidas sin alcohol"; de 7% a 9,2% en "desayuno y merienda"; de 4,8% a 6,5% en "higiene y cosmética"; de 4,8% a 5,7% en "limpieza de ropa y hogar"; y de 13,4% a 15,9% en "perecederos" (Ahora Mar del Plata, 2019).

4) *Rivalidad entre competidores:* La pandemia de coronavirus cambió los hábitos de consumo y potenció el canal online en un sinnúmero de rubros, entre ellos el alimenticio. Diversas fueron las firmas de la industria que en las últimas semanas lanzaron o potenciaron la venta directa al público a través de sus plataformas online. Desde la cadena de panaderías y alimentos congelados Costumbres Argentinas, pasando por la láctea La Serenísima y hasta la bodega Bianchi, hoy ponen sus fichas en este segmento de negocios. La estrategia de Costumbres Argentinas es quizás una de las más contundentes porque no solo lanzó en tiempo récord su propia plataforma de venta directa - Costumbres digital- sino que también ofrece envíos gratis en Capital Federal y zona norte del GBA y en breve planea extenderse a toda la provincia. Tradicionalmente en las tiendas más del 80% de las ventas corresponden a productos ya preparados como galletas, facturas, pan, etc. En el online es distinto porque el 70% de los ingresos proviene de congelados y este es un segmento que buscábamos potenciar". Otra de las firmas de la industria que lanzaron su propia plataforma en tiempo récord es la láctea La Serenísima quien, por el momento, avanza con un plan piloto de entrega a domicilio en zona norte del GBA, pero también proyecta ampliar la distribución en el mediano plazo. La Serenísima va a tu casa, tal como se llama la página web de la empresa, ofrece también promociones y descuentos especiales para compras de más de dos unidades o packs de, por ejemplo, leches. La compra mínima es de \$700 y la entrega es sin cargo (Otero, 2020).

5) *Poder de negociación con proveedores:* Representantes de supermercados de la industria apuntaron contra proveedores y denunciaron maniobras que llevarían a un nuevo aumento de precios. Asimismo, reclaman que el Estado intervenga para evitar que las pymes del sector sean las más perjudicadas. A su vez, señalaron que los proveedores "pretenden aplicar aumentos de precios no autorizados por las autoridades nacionales, modifican las condiciones de venta eliminando bonificaciones y/o descuentos, o tratan de aplicar cargos adicionales por costos (logísticos) que siempre estuvieron contemplados en el precio final de los productos". Más adelante, aseguraron que "las condiciones de venta que se quiere imponer a los supermercados pymes no son las mismas que se aplican a las grandes cadenas extranjeras y/o nacionales" y señalaron que "la situación es muy grave para los supermercados y autoservicios regionales, porque tenemos los precios de venta congelados a valores del pasado 6 de marzo". En este marco, dieron a conocer su decisión es de "no

recibir mercadería que no cumpla con lo establecido por la Secretaria de Comercio Interior de la Nación", y expresaron que "sólo pretendemos que se respeten los márgenes operativos anteriores a la cuarentena Covid-19, de no ser así, muchos de ellos deberán bajar sus persianas" (Infocielo, 2020).

Análisis interno:

Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística Interna: Si bien está bastante organizada, debería tener un sistema informático y operativo para poder controlar la mercadería que les llega desde los proveedores y así evitar el control unidad por unidad, agilizando el proceso de descarga y su posterior ingreso al sistema de stock. Sería optimo la instalación de cámaras de seguridad en lugares sensibles para evitar el robo de mercadería

Operaciones: EL giro propio de su sistema comercial es la recepción por medio de la compra de los distintos productos que comercializa la firma, el almacenaje en sus depósitos y su posterior distribución, tanto en sus centros de venta mayorista como así también en su cadena de distribución a comerciantes minoristas, dando así por concluida su actividad esencial, pero podrían evaluar de ampliar su espectro operativo a distintos ámbitos como por ejemplo en el sector avícola y sus derivados ya que su situación geográfica es muy favorable al sector y sumarlo al rol de la logística y comercialización propia de la empresa.

Logística Externa: La empresa ha desarrollado su actividad a lo largo de tantos años bajo la misma modalidad, visita y entrega de mercadería al cliente en su lugar de trabajo, es de importancia hacer mención, que parte de la caída de la rentabilidad de la empresa en el último tiempo es debido a que ha tenido que absorber parte de dichos costos al no poder ser trasladados en su totalidad al cliente, debiendo tener como objetivo, incorporar modalidades que acompañen los nuevos tiempos, como el comercio electrónico y porque no ir diseñando la tercerización de la logística de reparto de la mercadería, evaluando costos y riesgos.

Marketing: No cuenta con el área de marketing desarrollado, si bien está presente en redes sociales como Facebook, no hay un trabajo en el área que permita explotar la actividad con recursos valiosos como encuestas, publicidad, estudios de mercado. Tiene presencia a nivel local apoyando disciplinas deportivas locales, pero es escaso para la magnitud que ha alcanzado la empresa.

Ventas: Es muy importante el nivel de volumen de productos que ha alcanzado la organización en cuanto a la comercialización, pero deberían aprovechar los canales de ventas que ya poseen para empezar a trabajar sobre rubros de bazar, pequeños electrodomésticos, bicicletas, textil, abriendo el canal de la importación realizando compras directas a fabricantes en el exterior para lograr mejores condiciones de negociación en cuanto a su costo. Por otro lado no opera con una clasificación de

clientes en cuanto al volumen de compra, lo cual sería apropiada dicha diferenciación para poder optimizar un precio diferencial.

Servicios: En cuanto a la forma de abastecer al pequeño almacén de barrio por medio de la implementación de su logística es un buen servicio, pero quizás de costo elevado de afrontar para la empresa, debiendo estudiar la posibilidad de tercerizar dicho modalidad. Considero que, si bien todas las áreas mencionadas son de suma importancia para el desarrollo natural y agregan valor a la empresa, los sectores de Logística Interna y Externa son de vital importancia de llevar a cabo con total atención y cuidado para poder apuntalar y sostener el sector Ventas, esencial en la supervivencia y desarrollo de la organización,

Acciones secundarias de apoyo:

Infraestructura de la Organización: Actualmente la empresa cuenta con una importante estructura de trabajo, en cuanto a personal, flota de vehículos y locaciones, pero al no poder aún centralizar todas las actividades en un solo punto geográfico estratégico, no están pudiendo optimizar los recursos disponibles, ocasionando por ejemplo, demoras en el sector logístico y mermas por la alta manipulación que requiere la falta de espacios comunes, mayor cantidad de personal para igual tarea, débil control de seguridad en cuanto al robo de mercadería y mayor asignación de recursos económicos propios y naturales de una organización descentralizada que no cuenta con estructura para operar bajo ese concepto.

Dirección de Recursos Humanos: Un área muy importante del núcleo de la empresa, ya que, si bien cuentan con recursos económicos y logísticos de gran envergadura por el tipo de mercadería con la que trabajan y su forma de comercialización, es de destacar la falta de un Departamento de Recursos Humanos que les facilitaría entre otras tantas importantes tareas, la toma de personal, control y atención de empleados ya que cuenta con una planta de 132 miembros. En cuanto a capacitación de personal no se observa y los procesos se llevan adelante sobre prueba y error, lo cual acarrea demoras en cuanto a tiempo, costo y posibles riesgos. Los ascensos dentro de la empresa se realizan teniendo en cuenta la antigüedad, lo cual es bueno, pero no hay que dejar de lado la capacidad óptima para el puesto.

Desarrollo Tecnológico: Si bien hay un sector de la empresa que se ha desarrollado por ejemplo en cuanto al sistema de pedidos internos vía e-mail, sistema de dispositivos electrónicos para la toma de pedidos por vendedores, aún falta desarrollar un aspecto importante que es la comercialización por sistemas digitales, ecommerce, sistemas de control de recepción de mercaderías para lograr optimización de recursos como tiempo y horas de trabajo de personal dedicado a dichas tareas.

Compras: El ámbito de este sector es de una complejidad importante, al no contar con una capacidad de almacenaje en sintonía a volúmenes de mercadería con los que trabaja, debiendo resignar una mejor postura a la hora de negociar compras en escala, demoras en la respuesta al cliente por falta de stock, mermas por roturas, vencimientos y excesiva manipulación de mercadería. Es de necesaria prontitud resolver esta situación para poder revertir dicha problemática, buscando una mayor optimización de los recursos económicos, tiempo y de fuerza laboral, hacer posible dicha logística en un lugar amplio y con visión de futuro, como podría ser situar la locación en cercanías de algún ramal ferroviario en actividad o con perspectiva de refuncionamiento para tener una mirada estratégica en cuanto al transporte y desarrollo regional con reducción de costo en el transporte.

Estructura organizacional: La empresa cuenta con dos tipos de organigrama, uno de sucursales y otro de su centro de distribución y administración. (ver anexo2).

Nivel corporativo:

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad” (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

Valores: Respeto al Cliente, Proveedor y Equipo de Trabajo que conforman la empresa. Confianza, cumpliendo la palabra empeñada. Esfuerzo y dedicación, valorando y respetando el legado familiar. Honestidad, trabajando con sentido de Justicia, Equidad y Transparencia. Sentido de trabajo en equipo, buscando compartir decisiones. Responsabilidad social y comunitaria, colaborando con Instituciones locales.

Nivel estratégico: La herramienta utilizada por la empresa como estrategia esta basada en la diferenciación y liderazgo en costos con respecto a la competencia, por medio de la satisfacción del cliente y con precios muy competitivos. Es de destacar que incorporando sistemas de venta online podrá dar una respuesta más al cliente en dicho marco competitivo, como así también logrando ampliar infraestructura edilicia obtendrá mayor capacidad de almacenamiento de mercadería,

obteniendo compras a valores de escala y trasladando mencionados beneficios a los precios de góndola, apuntalando aún más la estratégica elegida.

Cultura: Es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

Diagnostico organizacional- Foda:

Continuando con la tabla (Ver Tabla 1- Anexo 1), dentro de este análisis podemos evaluar aspectos internos como Fortaleza y Debilidades y aspectos externos como Oportunidades y Amenazas. En base a lo que se puede observar en la tabla anterior, es de vital importancia atender la situación descrita para poder dar una pronta y adecuada respuesta a los problemas planteados, optimizar los recursos con los que se cuenta utilizando todas las herramientas y mecanismos disponibles para enfrentar y ordenar situaciones adversas a la empresa y preparar sólidas bases sobre la cual seguir proyectando un crecimiento sostenido. Dicha empresa cuenta con una vasta trayectoria y experiencia en el mercado ya habiendo superado el costo de aprendizaje en el rubro, debiendo, sin más demora estructurar el soporte fundamental de toda la estructura como es el factor recursos humanos por medio de su Departamento para poder dar un necesario y adecuada atención al sector, la incorporación de tecnología en sectores estratégicos como es la recepción y control de mercadería como también en sectores sensibles de monitoreo y vigilancia. Implementar nuevos métodos de pago electrónicos para hacer frente a una competencia que se encuentra a la orden del día en cuanto a la captabilidad de nuevos clientes y mercados. Como así también estar en sintonía con las políticas económicas y sociales para dar pronta respuesta a un mercado preocupado y prácticamente inmóvil bajo la situación de pandemia.

Análisis específico según perfil profesional de la carrera

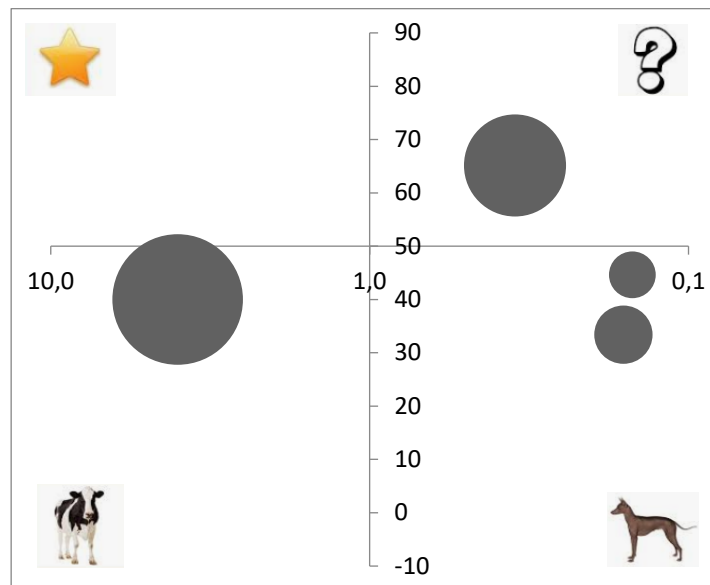
Análisis de mercado: Matriz BCG

Ilustración 1- Datos de Matriz BCG

PRODUCTOS	MAYORISTAS JUNIO 2020	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	SUPER-MERCADOS	VTA SECTOR ENE/JUN 2020	VTA SECTOR ENE/JUN 2019	TASA CRECIMIENTO	CUOTA MERCADO RELATIVA
ALMACEN A	6.248.862	51,58%	22.606.359	35.202.769	20.577.020	71,08	0,28
BEBIDAS B	1.244.862	10,28%	7.838.296	7.376.943	5.530.091	33,40	0,16
LACTEOS C	801.315	6,61%	9.314.459	4.636.543	3.205.796	44,63	0,09
LIMPIEZA Y PERF. D	3.819.847	31,53%	10.822.885	23.013.933	13.936.261	65,14	0,35
TOTALES	12.114.887	100%	50.582.000	70.230.188	43.249.168		

Fuente de elaboración propia: (Indec, 2020).

Ilustración 2- Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia basada en la tabla anterior.

Como bien se puede observar en esta Matriz BCG, cual ha sido el comportamiento de los rubros descriptos durante el primer semestre 2020 cotejados con igual semestre del año anterior. En el cuadrante superior derecho denominando bajo el nombre Interrogante nos encontramos que poco más del cincuenta por ciento del material bajo análisis se encuentra en dicha situación, con una baja participación en el mercado, pero con un índice de crecimiento del sector de importante relevancia, mayor a 50%. Para graficar los productos de almacén, se realizó una excepción, en este caso no se toman los valores de Indec, sino que se estimaron teniendo en cuenta que este tipo de productos tiene una tasa de crecimiento más baja por pertenecer a un mercado maduro, y que es la que sostiene la empresa mayorista de consumo. En una economía relativamente estable y lejos de la situación mundial en que nos encontramos afectados por una pandemia, para poder ingresar al cuadrante superior izquierdo bajo la denominación Estrella, sector al que toda industria desea llegar con sus productos por su máxima crecimiento en sector y máxima participación en el mercado, sería necesario aportes de capital. En el cuadrante inferior derecho denominado Perros, nos encontramos con los productos de bebidas y lácteos, sector caracterizado por una baja participación en el mercado como así también un bajo índice de crecimiento de la industria en su rubro. Ahora bien, teniendo en cuenta situaciones económicas y sociales difíciles por la que está atravesando nuestro país en los últimos años sumado a una situación excepcional de pandemia, es recomendable realizar un exhaustivo análisis sobre los resultados arrojados por dicha matriz ya que las retracciones del consumo por situaciones mencionadas no deberían ser tenidas en cuenta en un análisis de mediano y largo plazo.

Marco Teórico:

En el siguiente apartado se busca desarrollar como la planificación estratégica conceptualiza, argumenta y define la relevancia que significa para la mencionada organización, la búsqueda de generar y obtener como resultados una mayor rentabilidad y recupero de ventaja competitiva, se mencionara distintos académicos que ilustran y respaldan dicha propuesta.

Como se mencionó en la introducción, la organización Mercabarna, central mayorista de alimentos de Barcelona pudo crecer y desarrollarse en el mercado gracias a la implementación de la planificación estratégica.

Uno de los padres de la planificación estratégica moderna, Igor Ansoff (Ansoff, 1965) la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos (Davara Rodríguez, 2015).

La principal aportación teórica de Porter (Porter M. , 1980) en su concepto de Business Strategy. La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables (Vidal, 2011).

En este trabajo se deja en claro que el destacado autor y académico Michel Porter de reconocimiento global, ha dejado un aporte claro, conciso y prácticamente inigualable sobre la importancia de la planificación estratégica en la vida de las organizaciones y el fundamental desglose y desarrollo de las cinco fuerzas que integran la cadena de valor, permitiendo analizar, corregir y determinar cada una de ellas como parte de un todo en el proceso de optimización, camino a un desarrollo competitivo y sostenido en el tiempo.

(Rodríguez, 2019) comenta lo siguiente en cuanto a la estrategia:

- Una empresa puede superar a sus rivales sólo si puede establecer un diferencial que pueda preservar en el tiempo.
- La esencia de la estrategia está en decidir hacerlo distinto a cómo lo hacen nuestros competidores.
- Nuestra posición estratégica se puede definir según las necesidades de los clientes, su accesibilidad a lo que ofrecemos o a la variedad de productos o servicios que producimos.

- Los contrapesos (trade-off) son esenciales en estrategia; nos obligan a elegir y deliberadamente limitarán lo que nuestra empresa puede ofrecer.
- Las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de al menos una década y no de un solo ciclo de planificación.
- El proceso estratégico básicamente es: definir la posición estratégica de la empresa, hacer los contrapesos (trade-off) que derivan de esa posición y ajustar las actividades entre sí.

Analizando lo dicho por Porter en su manifestación sobre el liderazgo de costo, como la más clara estrategia genérica de la ventaja competitiva, expresa que un producto en este sector, implica mucho más que bajar la curva de aprendizaje, debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo, puede perseguir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia prima. Venden clásicamente un estándar colocando énfasis en una escala de madurez o en ventajas absolutas de todas las fuentes. Si una empresa logra y sostiene su liderazgo de costo general, será sobre el promedio de su sector industrial, siempre que pueda manejar sus precios cerca o en promedio del sector industrial con precios similares o inferiores que sus competidores sin poder ignorar las bases de la diferenciación. Si un producto no es percibido como aceptable por los consumidores deberá bajar aún más los precios que la competencia lo cual se encontrará en serios problemas de poder mantenerse con vida.

Acompañan también al liderazgo de costo dentro de la ventaja competitiva la diferenciación, la cual requiere potenciar la cualidad más sobresaliente del producto, que permite ser valorado por su cliente determinado y como retribución poder obtener un precio más alto y como tercera estratégica la de enfoque, dirigida y sectorizada a un segmento determinado (Porter M. E., 1991).

Como bien describe (Robbins & Coulter, 2014) a la planificación, como línea transversal, como función administrativa que enlaza todos los estadios y estructura de una organización en busca de diagramar los objetivos y la forma de cumplirlos para alcanzar las metas deseadas.

Parafraseando a Chiavenato, por medio de la planeación estratégica hay que maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, comenzando por principios de importancia como los son, mayor eficiencia, eficacia y efectividad. Debiendo la organización realizarse simples preguntas como ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cómo será la organización dentro de un año sino realiza cambios?

Los resultados han demostrado en general, que alcanzan un mejor desempeño aquellas organizaciones que planean su estratégica con respecto de aquellas que no lo hacen (Chiavenato, 2017).

La planificación estratégica es de necesaria y vital importancia en la empresa Redolfi para optimizar recursos disponibles y poder sortear la gravedad planteada por la pérdida de competitividad y de rentabilidad en la que se encuentra inmersa, teniendo en cuenta que esta indispensable herramienta es adaptable a todo tipo de organización en un mundo en constantes cambios y de incertidumbre, como característica propia de establecer metas y objetivos en términos futuros.

Claramente la empresa viene utilizando la estrategia de liderazgo en costo, se propone una profundización en la misma, ampliando la gama de productos a ofrecer por medio de la importación, sectorizando y analizando por rubros los mercados mas competitivos de los cuales importar; utilizar también las estrategias tanto de desarrollo de producto como la de diferenciación en los productos a incorporar, agregándole servicio personalizado tanto en la venta, acceso a la prueba y manejo del producto, como también servicios de postventa, tales como servicio técnico y garantía extendida de los productos a cargo de la firma y por ultima agregar una estratégica de penetración de mercado, estructurando y desarrollando por medias de herramientas de marketing la difusión y tratamiento en campo de las estrategias a desarrollar por la firma.

Diagnóstico y Discusión:

En la situación que se analiza se detecta pérdida de rentabilidad y pérdida de ventaja competitiva en la que se encuentra inmersa la firma debido a una falta o ausencia en algunos sectores de los lineamientos básicos y generales de una planificación estratégica.

Se interpreta de lo supra ya narrado, argumentado y fundado que la planificación estratégica es prácticamente condición sine qua non que la empresa Redolfi está obligada a estructurar y reestructurar distintos sectores de la empresa en busca de un Norte lo más seguro posible, dentro de la incertidumbre que de hecho genera cualquier variable proyectada en un futuro, debido a la lo incierto del mismo, en el mediano y largo plazo.

Para superar la pérdida de ventaja competitiva deberá incrementar su oferta de productos para un mejor posicionamiento en el mercado ante sus competidores, con una estructura sólida y habiendo ya amortizado el costo de aprendizaje en tantos años de trayectoria, comenzar a incursionar en la importación de variados productos de fácil acople a la sector donde ya es plenamente conocido, como por ejemplo artículos de camping y recreación al aire libre; bicicletas; el sector denominado blanco, integrado por sabanas, toallas, mantelería y pequeños electrodomésticos, elaborando un sistema de comercialización no tan solo con los medios de pago tradicionales sino también con crédito y financiación propia de la firma. Esta propuesta le permitirá a la empresa no solo lograr una mayor fidelización del cliente al tener un amplio abanico de propuestas sino también comenzar a incursionar en el negocio financiero que ocupa un mercado importante en economías marginales como en la que está inserta la empresa. Proceso que deberá realizar en una segunda etapa cuando se pueda vislumbrar un mejor panorama en el horizonte, opacado en la actualidad por la inestabilidad reinante a nivel local y mundial producto del descalabro económico y social originado por la pandemia covid 19.

En cuanto a la pérdida de rentabilidad claro esta que debe absorber gran parte del costo que significa su sistema de distribución al no poder trasladar al cliente los efectos inflacionarios en su totalidad porque lo dejaría fuera de mercado y el elevado costo de dicho servicio que ello significa, cayendo en el error de pensar que es la uncía manera de mentarse competitivo. Deberá externalizar dicho servicio de reparto, reservándose el dominio de los costos de reparto ante un tercerizado, que bien podría ser resuelto llegando a un acuerdo con los empleados de mayor antigüedad en el sector, asegurándose el ahorro del costo de aprendizaje con repercusión directa en las finanzas de la firma, liquidación de una porción del parque automotor con la disminución de potencial riesgo que lleva

aparejado. Plantear una desvinculación de común acuerdo con personal del sector, negociado indemnización y traslado de la flota de vehículos del sector reparo al personal a cargo.

Es de suma urgencia una adaptación tecnológica acorde a los tiempos que corren, ya que ciertos descuidos y demoras dejan a la empresa expuesta a ante la vorágine de una competencia descarnada en donde centímetro que se pierde es muy difícil de recuperar competitivamente hablando, no solo la incompleta adaptación de la tecnología en el sectores de recepción y almacenaje en la logística de la empresa sino también en la comercialización directa al cliente, en un mundo moderno en donde ya es una realidad convertida en necesidad como es la utilización del e-commerce, esto contribuirá a mejorar tanto la ventaja competitiva como a la rentabilidad de la firma.

Lo esbozado hasta aquí permitirá continuar, desarrollar y fortalecer la estrategia ya elegida por la empresa bajo concepto de liderazgo en costo, como así también , profundizar la estrategia de diferenciación por medio de servicios que le permitan al cliente poder satisfacer en un solo lugar, la mayoría de sus necesidades y de la forma que le resulta más conveniente a su propios intereses, como también desarrollar estrategias de penetración de mercado al ir en búsqueda de nuevos clientes por medio de la utilización de herramientas del marketing y desarrollo de producto al expandir la cartera de productos ofrecidos.

Por supuesto que no hay que dejar pasar por alto la imperiosa necesidad de estructuración del Departamento de Recursos Humanos como factor indispensable, generador de orden con su congruente optimización de la fuerza laboral que es de suma importancia dentro de la firma. Como así también la restructuración y unificación de la recepción y manipulación de mercadería producto de una falta de unificación en el sector, provocando pérdidas directas sobre recursos económicos y de mal aprovechamiento de la fuerza laboral.

Se considera necesario unificar toda la firma bajo el manto de una única figura jurídica societario como puede ser una Sociedad Anónima, conformada por un directorio con los actuales propietarios y dejar en vacancia el puesto de gerente para ser ocupado por una persona externa a los intereses y posibles disputas familiares con el fin de poder ejecutar las decisiones que requiera la empresa, previa aprobación del directorio, de manera eficiente y eficaz sin ser tentado por otros motivos más que los propios que corresponden al giro de la empresa. Es entendible que al ser una empresa familiar en expansión haya ido adosando a la estructura originaria, instrumentos societarios como las S.R.L para incorporar otras unidades de negocio, sin dejar de visualizar que la mayoría de las veces es un recurso para proteger por partes el capital de la firma, pero para estar a la altura de las circunstancias, unificar este concepto es de suma importancia, como también lo es dejar establecido

el reparto accionario entre los accionistas de la manera que estipulen las partes para evitar errores del pasado que ya buen enseñanza han dejado y proyectar un futuro de crecimiento sostenido y ordenado.

Propuesta:

En el siguiente apartado se desarrollará la propuesta de aplicación ofreciendo herramientas que posibiliten soluciones con las cuales la empresa podrá hacer frente a la problemática existente, por medio de un objetivo general, objetivos específicos, estrategias y planes de acción.

Si bien los elementos de planificación estratégica están presentes y mencionados en el análisis interno, visión; misión; valores; estrategia y cultura, se propondrá hacer algunas introducciones y modificaciones en algunos conceptos.

Misión propuesta: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad y comercialización por distintos canales que permitan un trato de mayor cercanía con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos, desarrollo de nuevas unidades de negocio de carácter minorista con un servicio diferenciado apuntado al cliente final, una ampliación de verdaderas oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Valores propuestos:

Confianza y respeto al Cliente, Proveedor y Equipo de Trabajo que conforman la empresa. Esfuerzo, dedicación y honestidad respetando el legado familiar. Sentido de trabajo en equipo, apostando a la incorporación y desarrollo tanto de nuevas tecnologías como técnicas de capacitación laboral y de crecimiento personal, Responsabilidad social y comunitaria.

Nivel estratégico propuesto:

La herramienta utilizada por la empresa como estrategia está basada en la diferenciación, liderazgo en costos, desarrollo de producto y penetración de mercado. Con respecto a la competencia, por medio de la satisfacción del cliente y con precios muy competitivos.

Objetivo general:

Mejorar la rentabilidad de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., un 5% al final del proyecto, incorporando medidas correctivas e innovadoras en el desarrollo y giro comercial de la misma, mediante estrategias aportadas para ser aplicadas hasta el horizonte 2022.

Fundamentación de objetivos generales:

Alcanzar una mayor rentabilidad en un 5% en el período que corresponde hasta el 2022, considerando un crecimiento del 2% en los valores del estado contable del año 2018, tomados estos mismos como datos actuales al año 2020, le dará la posibilidad a la empresa de una mayor liquidez y respaldo para afrontar los desequilibrios por los que constantemente atraviesa la economía sino también mayor previsibilidad para proyectar nuevos desarrollos comerciales. Proyecciones realizadas sobre los datos que brinda la cámara de comercio electrónico sobre el abultado incremento que brindan sobre las ventas al mes de mayo 2020 producto de la pandemia covid 19 y el desarrollo que va plasmando la nueva modalidad producto de una nueva cultura en la forma de comercializar, si bien los datos son sobre el sector minorista, el sector mayorista no quedara ajeno a dicha realidad (cace, 2020)

Objetivos Específicos:

Alcanzar aumento en la cartera de clientes en un 40% para que refleje un incremento en las ventas en un 8% en el período objetivo, desarrollando el e-commerce hasta el período 2022.

Mejorar el soporte tecnológico de logística en el plazo de seis meses, para poder reducir costos y pérdidas en un 2% por falta de un manejo y manipulación adecuada de la mercadería hasta el período 2022.

Optimizar los procesos mediante capacitaciones al personal por medio de la herramienta coaching ontológico profesional en el término de seis meses, de manera de poder mejorar la capacidad productiva y aumentar las ventas en un 2% hasta el período 2022.

Fundamentación de objetivos específicos:

Lograr desarrollar un aumento en las ventas por medio del e-commerce llegando a distintos mercados meta, por medio de estrategias como penetración de mercado y diferenciación, permite el desarrollo de la empresa pudiendo llegar con sus productos en áreas geográficas inexploradas. Como bien marcan distintos informes sobre el crecimiento y expansión de plataformas de venta online, permitiendo no solo la comodidad al cliente como un verdadero valor agregado sino también como un ahorro de factor tiempo de gran comprensión de su intrínseca importancia en la actualidad (cace, 2020).

Las ventas en los supermercados aumentaron durante mayo 5,1% en relación a igual mes del año pasado, con un fuerte incremento en el canal de internet, informó este jueves el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) (iProfesional, 2020).

Adecuar el soporte tecnológico de logística, permitirá a la firma un ahorro de costos por roturas, merma y robo de mercadería, lo cual tendría un impacto de importancia en la estructura

financiera de la empresa con la utilización de estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Logrando una integración óptima en un sistema de ERP para cosechar todas sus virtudes (gestiona, 2016).

A continuación algunos puntos fundamentales y positivos de las TI para generar mejores ganancias y alcanzar clientes potenciales:

Localización inmediata del producto: hay que tener en cuenta la disponibilidad del artículo, su entrega eficaz y de antemano.

Sistemas informáticos: cualquier tipo de transacción entre cliente, vendedor y proveedor debe estar conectado por un sistema. La información siempre debe estar disponible en cualquier momento para el personal de logística que la requiera.

Transporte: eficaz, rápido, efectivo, seguridad, monitoreo constante y reacción inmediata en el momento de una segunda entrega (jesús, 2013).

Mejorar la capacitación de la fuerza laboral por medio del coaching ontológico profesional, tendrá relevancia superlativa en la instrumentación del sentido de pertenencia, trabajo en equipo y valorización personal, aplicando de esta manera una estrategia de diferenciación cuya repercusión tendrá directo impacto en la atención al cliente y sus consecuencias positivas en el crecimiento de las ventas. El coaching ontológico, es un proceso de aprendizaje, facilita técnicas que buscan fortalecer competencias que permitan a los líderes ser generadores de talento en sus colaboradores como el factor clave que determina su bienestar, permanencia, y productividad en la empresa. Además es una herramienta de desarrollo personal con demostrada eficacia en las propias transformaciones, contribuyendo a potenciar las habilidades y lograr los objetivos. Esto se traduce en mayor productividad, reducción del conflicto interno, cumplimiento de objetivos, consolidación del negocio, mejorar relaciones y comunicación con cliente interno y externo (INFOPYMES, 2018).

Alcances:

La propuesta de aplicación del trabajo se realizará sobre Redolfi S.R.L, empresa familiar situada en la Localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, en el horizonte temporal que abarca los periodos 2021-2022 implementado la planificación estratégica con el fin de optimizar la rentabilidad y mejora sustancial de la organización.

Limitaciones:

No cuenta con información actualizada sobre los estados contables de la empresa para la elaboración del flujo de caja, se tomaron los datos del año 2018 como parámetros del año 2020.

Recursos:

La empresa cuenta con los recursos humanos suficientes para la implementación de los planes de acción mencionados en pos de los objetivos supra desarrollados, como así también con los recursos financieros y recursos físicos. Deberá incorporar los softwares de aplicación para el desarrollo de la plataforma e-commerce y de soporte en la logística de la empresa como así también la capacitación de la autovaloración del personal como elemento indispensable en el desarrollo de la empresa.

*Planes de acción:**Plan de acción 1:*

En el primer plan de acción se implementará el software como sustento de la plataforma del e-commerce con la finalidad de aumentar la cartera de clientes y sus correlativas ventas en un plazo de seis meses para luego continuar con el seguimiento y revisión hasta la finalización del horizonte del proyecto en el período 2022. De esta manera la empresa ingresará al mundo virtual teniendo un servicio adicional disponible a las necesidades actuales del cliente en una industria muy competitiva, comenzando por la elección de una empresa que preste el servicio de desarrollo de plataformas virtuales, carga de productos de mayor relevancia de mercado y rentabilidad como primera medida para luego ir completando la totalidad de productos, ofreciendo al cliente una amplia pasarela en la elección de forma de abonar dichos productos. Ver anexo 3, 5, 6,7 y 10

Ilustración 3 - Plan de acción 1

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Creación de una plataforma virtual	02/01/2021	05/01/2021	Area RRHH	Plataforma y PCs	\$ 400.000	Carlos Lucero
Carga en plataforma de productos	06/01/2021	04/02/2021	Ventas	Banda ancha		Carlos Lucero
Cargas ilustrativas y precios	05/02/2021	06/03/2021	MKT y Ventas	Banda ancha		Carlos Lucero
Vinculación con medios de pago	07/03/2021	16/03/2021	Finanzas			Carlos Lucero
Desarrollo flyers publicitario	17/03/2021	03/04/2021	MKT	Banda ancha		Carlos Lucero
Desarrollo publicitario	04/04/2021	05/05/2021	MKT	Banda ancha, Radio y TV		Carlos Lucero
Puesta a punto del e-commerce	06/05/2021	01/06/2021	MKT, Ventas y Finanzas	Banda ancha		Carlos Lucero
Seguimiento y control de plataforma e-commerce	01/06/2021	01/12/2022	MKT, Ventas y Finanzas	Banda ancha		Carlos Lucero

Fuente: Elaboración propia.

Táctica 1:

Una vez determinada la persona idónea para el desarrollo de la plataforma se comenzará con la incorporación en sistema de los productos con sus respectivas figuras ilustrativas y valores a fin de que el cliente pueda elegir con mayor facilidad el producto seleccionado, como paso siguiente, la carga en carrito del artículo y decidir la forma de pago dispuestas para abonar el o los productos. En segundo plano dentro de la misma operación de selección y compra se irán desarrollando distintas imágenes publicitarias con el fin de alentar la adquisición de diversos productos.

Plan de acción 2:

En el segundo plan de acción se desarrollará el software de aplicación en el sector de logística y recepción de mercadería con un plazo de ejecución de seis meses, que permitirá disminuir los costos por pérdida, merma y robo producido por el mal manejo en la manipulación de la mercadería. Se implementará el soporte de manera de que quede integrado al ERP de la empresa logrando de esta manera un seguimiento y control que permita una pronta respuesta ante problemas en el sector. Ver anexo 5, 6, 7 y 10

Ilustración 4 - Plan de acción 2.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Desarrollo soporte Logístico	02/01/2021	02/03/2020	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs	\$ 400.000	Carlos Lucero
Carga de proveedores	03/03/2021	17/03/2021	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs		Carlos Lucero
Carga de tipo de productos	18/03/2021	02/05/2021	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs		Carlos Lucero
Carga de lote de productos	03/05/2021	01/06/2021	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs		Carlos Lucero
Carga de destino/ sector almacenes	02/06/2021	25/06/2021	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs		Carlos Lucero
Carga de transportistas	26/06/2021	01/07/2021	Area logistica	Software, Lectores digitales y PCs		Carlos Lucero

Fuente: Elaboración propia.

Táctica 2:

Seleccionado el proveedor que brindará de dicho soporte, se llevará adelante la incorporación al sistema de los distintos proveedores que tiene la empresa, de todos los productos ingresantes al sector de depósitos y almacenes, por categorías y aéreas de ubicación como así también toda la información relevante de transportistas a fin de delimitar y determinar ubicación, seguimiento y responsabilidades por sectores y tareas asignadas.

Plan de acción 3:

En el tercer plan de acción se observa la manera en que se planificará el desarrollo secuencial en la capacitación de la fuerza laboral, no tan solo en tareas específicas del área sino también en un sentido integro en los pilares fundamentales propios del ser humano que son factores claves para el desarrollo individual y de equipo con consecuencias positivas en el desarrollo de la organización. La misma se llevará a cabo por sectores con sus responsables a cargo, comenzando por las aéreas de ventas tanto en ecommerce como de atención personal para ir apuntalando desde el comienzo el aumento en la rentabilidad, continuando por sector de logística y demás aéreas de la empresa, para terminar el proceso con el personal de dirección de la firma. Se hará uso de la sala de reunión para dicha capacitación utilizando proyector para mostrar filmas y demás información para su plan de acción como también un tv para ver videos y películas motivacionales. Ver anexo 4, 5, 6, 7,8 y 9

Ilustración 5 - Plan de acción 3.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 1	02/01/2021	19/01/2021	Area ventas	Sala de reunión-Proyector-PC	\$ 230.400	ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 2	20/01/2021	06/02/2021	Area ventas	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 3	07/02/2021	24/02/2021	Area ventas	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 4	25/02/2021	18/03/2021	Area Logística	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 5	19/03/2021	05/04/2021	Area Logística	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 6	06/04/2021	23/04/2021	Area Logística	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 7	24/04/2021	11/05/2021	Area Logística	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 8	12/05/2021	29/05/2021	Area Administració n	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 9	30/05/2021	16/06/2021	Area RRHH	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team
Coaching,darrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 10	17/06/2021	01/07/2021	De Marketing	Sala de reunión-Proyector-PC		ACRI Coaching Team

Fuente: Elaboración propia.

Táctica 3:

Designado el profesional a cargo, por medio de charlas y talleres programados, se procederá a un conocimiento mas profundo sobre cualidades de los miembros de la firma, en el desarrollo de sus tareas y metas propias de la organización, haciendo hincapié en las áreas personales no desarrolladas para lograr un crecimiento interno de su persona mancomunado con el resto del personal en miras de los objetivos de la organización.

Diagrama de implementación

Ilustración 6 - Diagrama de Gantt.

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	2021												2022											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación de una plataforma virtual	Area RRHH	02/01/2021	05/01/2021	■																							
Carga en plataforma de productos	Ventas	06/01/2021	04/02/2021	■	■																						
Cargas ilustrativas y precios	MKT y Ventas	05/02/2021	06/03/2021	■	■																						
Vinculación con medios de pago	Finanzas	07/03/2021	16/03/2021		■	■																					
Desarrollo flyers publicitario	MKT	17/03/2021	03/04/2021		■	■																					
Desarrollo publicitario	MKT	04/04/2021	05/05/2021			■	■																				
Puesta a punto del e-commerce	MKT, Ventas y Finanzas	06/05/2021	01/06/2021				■	■																			
Seguimiento y control de plataforma e-commerce	MKT, Ventas y Finanzas	002/06/2021	01/12/2022																								
Desarrollo soporte Logístico	Area logística	02/01/2021	02/03/2020	■	■	■																					
Carga de proveedores	Area logística	03/03/2021	17/03/2021			■	■																				
Carga de tipo de productos	Area logística	18/03/2021	02/05/2021			■	■	■																			
Carga de lote de productos	Area logística	03/05/2021	01/06/2021					■	■																		
Carga de destino/ sector almacenes	Area logística	02/06/2021	25/06/2021						■	■																	
Carga de transportistas	Area logística	26/06/2021	01/07/2021							■	■																
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 1	Area ventas	02/01/2021	19/01/2021	■																							
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 2	Area ventas	20/01/2021	06/02/2021	■	■																						
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 3	Area ventas	07/02/2021	24/02/2021	■	■																						
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 4	Area Logística	25/02/2021	18/03/2021		■	■																					
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 5	Area Logística	19/03/2021	05/04/2021			■	■																				
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 6	Area Logística	06/04/2021	23/04/2021				■	■																			
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 7	Area Logística	24/04/2021	11/05/2021				■	■																			
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 8	Area Administración	12/05/2021	29/05/2021					■	■																		
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 9	Area RRHH	30/05/2021	16/06/2021						■	■																	
Coaching, desarrollo de pertenencia y valoración personal - Grupo 10	De Marketing	17/06/2021	01/07/2021							■	■																

Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos:

El detalle de cada acción se encuentra en los anexos. (Anexo 3)

Ilustración 7 - Presupuesto

	PERÍODO	
	2021	2022
PLAN DE ACCIÓN 1		
IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE E-COMMERCE	\$ 390.000	
AQUISICIÓN DE 3 PCs (\$70000 C/U)	\$ 210.000	
ADQUISICION DE 3 MESAS PCs Y 3 SILLAS	\$ 63.000	
PUBLICIDAD TELEVISIVA	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000
TOTAL 1	\$ 10.653.000	\$ 5.000.000
PLAN DE ACCIÓN 2		
IMPLMETNACIÓN SOFTWARE LOGÍSTICA	\$ 270.000	
AQUISICIÓN DE 3 PCs	\$ 210.000	
ADQUISICION DE 3 MESAS PCs Y 3 SILLAS	\$ 63.000	
TOTAL 2	\$ 543.000	
PLAN DE ACCIÓN 3		
CAPACITACIÓN COACHING ONTOLÓGICO	\$ 230.400	
ADQUISICIÓN DE PROYECTOR	\$ 130.000	
ADQUISICIÓN DE 1 PC	\$ 70.000	
ADQUISICIÓN DE 1 MESA PC Y 1 SILLA	\$ 21.000	
ADQUISICIÓN DE TV LED 58"	\$ 80.000	
CAPACITACION EN PLANIFICACION A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS	\$ 150.000	
TOTAL 3	\$ 681.400	
HONORARIOS (\$85000 MES)	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 12.897.400	\$ 6.020.000

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8 - Cash Flow.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Redolfi S.R.L.				
	2021		2022	
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 446.400.707	\$ 616.032.976		
Plan de acción 1 y 3	\$ 22.320.035	\$ 30.801.649		
Plan de acción 2	\$ 2.498.984	\$ 3.448.598		
TOTAL DE INGRESOS	\$ 471.219.726	\$ 650.283.223		
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 349.857.790	\$ 482.803.750		
Gastos de Comercialización	\$ 15.925.170	\$ 21.976.735		
Gastos Administrativos	\$ 10.737.938	\$ 14.818.354		
Gastos Financieros	\$ 55.295.376	\$ 76.307.619		
Otros Egresos	\$ 1.240.201	\$ 1.711.478		
Plan de acción 1 (ecommerce)	\$ 10.653.000	\$ 5.000.000		
Plan de acción 2 (soporte logistica)	\$ 543.000			
Plan de acción 3 (Coaching)	\$ 681.400			
Honorarios	\$ 1.020.000	\$ 1.020.000		
TOTAL DE EGRESOS	\$ 445.953.875	\$ 603.637.936		
UTILIDAD BRUTA	\$ 25.265.851	\$ 46.645.287		
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 8.843.048	\$ 16.325.850		
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 16.422.803	\$ 30.319.436		

Inversión a realizar	-18.917.400
Flujo del período 1	16.422.803
Flujo del período 2	30.319.436

Rentabilidad 2022	5%
Rentabilidad 2018	2%
Diferencia	3%

Fuente: Elaboración propia y basado con Estado contable del 2018 de (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

Ilustración 9 - Inflaciones estimadas, impuesto a las ganancias, tasa de referencia utilizadas

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022	
	40%	1,40	38%	1,38

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Fuente extraída de (Meaños, 2020).

Ilustración 10 - Indicadores VAN, TIR, ROI

VAN	6.452.109
TIR	77%
ROI	
Beneficios	59.069.267
Costos	18.917.400
ROI	212%

Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta un aumento del 40 % en gastos, tomando un índice de inflación del 40% para el período 2021 y del 38% para el período 2022. Con un cálculo de VAN que refleja un beneficio de \$6.452.109 a una tasa (TIR) del 77%. La inversión es rentable como lo demuestra el índice ROI con un beneficio en la inversión del 2,12 por cada peso invertido.

Conclusiones:

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada geográficamente en la Localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Dedicada a la comercialización mayorista de productos alimenticios abarcando cada vez más territorio sobre la zona de influencia, donde hay una marcada competencia en el sector en productos, precios y servicios, donde la empresa deberá marcar la diferencia obteniendo una mayor rentabilidad, reducción de costos y mejora de servicios para poder estar a la altura de las circunstancias reinantes, teniendo en cuenta la situación actual mundial como lo es la pandemia Covid 19, un agitado mercado de divisas, un alto grado de inflación con su correlativa pérdida de poder adquisitivo por parte de la sociedad repercutiendo directamente sobre los rindes económicos y financieros de la organización.

En este marco de realidad la empresa presenta falencias en cuanto a la falta de software en el sector de logística y almacenamiento dejando incompleto un sistema de ERP que permita una óptima operatividad, falta de integración en el actual y fluctuante mundo de comercialización por medio de plataformas virtuales, debiendo implementar el ecommerce para mantenerse competitivo en la industria, darle la bienvenida a nuevos tipos de capacitaciones que desarrolla el mercado actual con sus importantes beneficios como es el coaching ontológico profesional logrando no solo la capacitación operativa sino también dándole lugar al factor ser como valor determinante en la conducta humana en el logro de desarrollos de cualidades blandas como el tan mentado sentido de pertenecía en una organización, logrando importantes rindes desde esta importante óptica. Con la planificación estratégica, argumentación y demostración de resultados financieros desarrollada supra, se deja en claro la viabilidad para optimizar la rentabilidad y mejora sustancial de la organización.

Recomendaciones:

Se recomienda la aplicación de esta propuesta ya que lograría cumplir con el objetivo de solucionar los problemas detectados y planteados, debiendo ser atendidos y abordados de forma inmediata y contundente para poder crecer y expandirse en el mercado, ya que de lo contrario podría ocasionar pérdidas económicas con resultados irreversibles y con un posible final de la actividad en el corto y mediano plazo por la descarnada competencia en el sector y la reiterada problemática inflacionaria, además de la sostenibilidad del proyecto fundamentado hasta aquí y atendiendo que los indicios de proyección financiera como VAN, TIR y ROI arrojan resultados positivos se recomienda tal implementación demostrando la viabilidad del mismo con una clara y positiva repercusión en la vida de la empresa.

Nuevas Discusiones:

Se deja planteado para Redolfi S.R.L. en cuanto mejore un panorama de mayor viabilidad económica y social afectada por la ya menciona situación de pandemia la incorporación de manera directa de productos importados como electrodomésticos y artículos de esparcimiento a su cartera de productos, desarrollando también en su comercialización el segmento financiero propio como otra unidad de negocio dentro de la firma, como así también la creación y desarrollo del área de recursos humanos siendo de vital importancia en empresas con tales características. Como sugerencia para empresas del sector queda expresado, desglosado y argumentado que con dichas implementaciones desarrolladas en el presente trabajo es oportuno y factible mejorar los rindes económicos de una organización. Se sugiere para empresas de orígenes de tinte familiar que van creciendo y desarrollándose sobre bases de prueba y error, adquirir de inmediato asesoramiento profesional para evitar pérdidas de recursos de suma importancia abandonando antiguos criterios enmascarados de valores que solo ocasiona retraso en el logro de objetivos como así también desgastes operativos que pueden terminar de manera trágica para una empresa. No hay que dejar pasar por alto la importancia y relevancia que tiene la llegada de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones como factor determinante en el crecimiento y su desarrollo (ESIC, 2017).

Bibliografía:

Ahora Mar del Plata. (28 de Julio de 2019). Obtenido de <https://ahoramardelplata.com.ar/pindongay-cuchufrito-que-grandes-empresas-fabrican-las-segundas-marcas-n4183122>

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.* Estados Unidos : Mc Graw-Hill.

Artear. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <http://www.canal13.artear.com.ar/cgi-bin/navgrilla03.pl?DIR=trece/tarifasgrilla/datos&Senial=C13&Tipo=COM&Semana=&Anio=&DIA=&MES=&ANIO=&Version=>

cace. (26 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>

cace. (26 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>

CACE. (2020). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

CasoRedolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

CasoRedolfi-CANVAS. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones 3ª Edición* . México, D.F.: Mc Graw Hill Education .

Clase&Calidad. (24 de Septiembre de 2013). Obtenido de <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>

Davara Rodríguez, F. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio.* España: Dialnet.unirioja.es.

Donato, N. (15 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/15/la-inflacion-de-junio-fue-de-22-y-acumulo-una-suba-de-428-en-los-ultimos-12-meses/>

ESIC. (Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/management/impacto-nuevas-tecnologias-en-las-empresas>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.garbarino.com/q/proyector+epson/srch?q=proyector+epson>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.garbarino.com/productos/sillas/4816>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.garbarino.com/q/pc/srch?q=pc>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.garbarino.com/q/escriptorio+pc/srch?q=escriptorio+pc>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.garbarino.com/q/tv+led/srch?q=tv+led>

Garbarino. (01 de Noviembre de 2020). Obtenido de <http://www.canal13.artear.com.ar/cgi-bin/navgrilla03.pl?DIR=trece/tarifasgrilla/datos&Senial=C13&Tipo=COM&Semana=&Anio=&DIA=&MES=&ANIO=&Version=>

gestiona. (07 de Enero de 2016). Obtenido de <https://www.grupogestiona.com/que-es-el-sistema-erp-y-que-beneficios-aporta-a-las-empresas/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2020). Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/programa-cordoba-limpia/>

Guskoi. (2009). Obtenido de <http://ignius.com.mx/ford-caso-de-exito/>

Hill, C. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

ImpulsoPopular. (01 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/estrategia-gerencia/importancia-de-la-planificacion-estrategica/>

Indec. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_super_mayoristas.xls

Infocielo. (02 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://infocielo.com/inflacion/supermercados-apuntan-contraproveedores-y-advierten-subaprecios-n122927>

INFOPYMES. (20 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.infopymes.info/2018/03/el-coaching-ontologico-como-hherramienta-para-el-crecimiento-profesional-y-personal/>

iProfesional. (23 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/320171-supermercados-asi-mejoraron-las-ventas-en-mayo>

jesús, J. C. (02 de Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/05/02/importancia-tecnologia-logistica/>

Lagos, C. (13 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/competencia-online-para-coto-walmart-y-carrefour-se-viene-supermercado-libre/>

Londoño, M. d. (22 de Junio de 2011). Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/18879/36740>

Martín, M. (23 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/politica/despidos/gobierno-extiende-fin-septiembre-la-prohibicion-los-n5119445#:~:text=El%20DNU%20tendr%C3%A1%20las%20mismas,60%20d%C3%>

Meaños, F. (05 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/11/05/inflacion-las-consultoras-que-releva-el-bcra-esperan-una-suba-menor-para-lo-que-queda-de-este-ano-pero-empeoraron-su-pronostico-para-2021/>

Otero, Y. (26 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/online/venta-directa-tendencia-que-crece-las-alimenticias-n5112727>

Página12. (07 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/290331-el-ife-y-el-atp-seguiran-con-la-pandemia>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York. Se dispone de una reciente edición en lengua castellana (2009) : *La estrategia competitiva*. Madrid: Pirámide.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires; Argentina: CECSA.

Robbins, & Coulter. (2014). *Administración 12ª Edición*. Naucalpan de Juárez de México: Pearson.

Rodríguez, J. M. (02 de 09 de 2019). Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/michael-porter-y-la-planificacion-estrategica/>

Sanity Box. (2020). Obtenido de https://www.sanitybox.com.ar/?gclid=EAIaIQobChMI-JrQlvPc6wIVjliRCh32NQXmEAAYAyAAEgIKffD_BwE

Télam. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202003/442698-fuerte-incremento-en-las-ventas-de-supermercados-y-mayoristas.html>

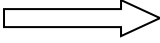
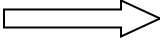
Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. Barcelona : CIES-Universidad de Barcelona.

Anexos:

Anexo 1

Diagnostico organizacional- Foda

Tabla 1 – Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA

Aspectos Internos 	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en el mercado. • Conocimiento del mercado. • Crecimiento y expansión de la empresa. 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Carencias en el manejo de la fuerza laboral. • Falta de ampliación tecnológica en el sector operativo de la empresa. • Baja rentabilidad en el último tramo de la comercialización.
Aspectos externos 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la industria • Medidas políticas y económicas sociales. • Avances tecnológicos. 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • La competencia de los oferentes. • La inestabilidad del mercado e inflación. • La situación creada por la actual pandemia, COVID-19. • Crisis económica • Devaluación.

Fuente: Elaboración propia basado en (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

Anexo 2

Organigrama y estructura

La empresa presenta dos organigramas, uno en el que desarrolla la distribución geográfica de sus sucursales tales como en la Ciudad de Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco, en donde realiza distribución de sus productos como así también posee autoservicios mayoristas, y Córdoba, ciudad esta donde no posee Autoservicio mayorista. En el otro organigrama muestra como está organizado el centro de distribución en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, donde también se centraliza la administración.

Cabe destacar en este último organigrama la ausencia del Departamento de Recursos Humanos, herramienta indispensable para una adecuada atención al sector que cuenta con una importante fuerza laboral, siendo de vital importancia en la estructura organizacional, desde detectar, evaluar e incorporar personal hasta la asistencia del mismo en su ámbito laboral, aportando capacitaciones, asistencia al personal en general y colaborando en el diagrama de distribución y


delimitación de tareas de cada área por nombrar algunas de las tantas virtudes que puede prestar un Departamento de real importancia dentro de una organización.

Otro sector con escaso desarrollo y por lo tanto con mínimo aporte a la empresa es la ausencia de un Departamento o Asesoría de Marketing, fundamental en el apoyo gerencial a la hora de tomar decisiones de importancia sobre incorporar, desarrollar o desestimar la comercialización de un producto por nombrar alguna de las tareas del área.

Anexo 3 - Presupuestos y cotizaciones

Ilustración 11 - Anexo 3 - Presupuesto y Cotizaciones de Artear publicidad

← SEMANA ANTERIOR ↑ VERSIÓN SIGUIENTE **CALENDARIO** ↓ VERSIÓN ANTERIOR → SEMANA SIGUIENTE

Imprimir **artear** **Grilla Comercial - EL TRECE** 



Vigente del : (02/11/2020-08/11/2020)
 Semana / version : 2020-45 / 3

Lunes a Domingo Apertura a Cierre \$200 con elección de días 20%. Tarifa rotativa marginal "canjes- eventos especiales- regalías especiales". Sujeto a disponibilidad de espacio.
 Ubicación en tanda: 30% de recargo.

#	LUNES 02/11/2020	MARTES 03/11/2020	MIÉRCOLES 04/11/2020	JUEVES 05/11/2020	VIERNES 06/11/2020	SABADO 07/11/2020	DOMINGO 08/11/2020
05							
06			06:30 - TIEMPO DEL TIEMPO				
07			07:00 - ARRIBA ARGENTIVOS - \$ 14300				08:30 - GATURRO - \$ 3000
08							08:45 - PANAM Y CIRCO - \$ 3000
09			09:00 - NOSOTROS A LA MAÑANA - \$ 17000			09:00 - PANAM Y CIRCO - \$ 3000	09:15 - PINÓN EN FAMILIA - \$ 3000
10						09:30 - CINE DE LA MAÑANA - \$ 2700	09:45 - EL GARAGE - \$ 3000
11			11:00 - LOS ANGELES DE LA MAÑANA - \$ 16500			11:00 - PLAN TV - \$ 4000	10:30 - CINE DE LA MAÑANA - \$ 2700
12							12:00 - EL ZORRO - \$ 13200
13			13:00 - NOTICIERO TRECE - \$ 25000				13:30 - ALMORZANDO CON MIRTHA LEGRAND - \$ 30200
14			14:30 - 100 ARGENTIVOS DICEN - \$ 30000				
15							16:00 - CINE SHAMPOO - \$ 12400
16			16:00 - MANUSHKA - \$ 45000			12:00 - CINE 13 - \$ 12400	
17			18:00 - EL GRAN PREMIO DE LA COCINA - \$ 30000				20:00 - CINE SHAMPOO 2 - \$ 12400
18							
19			20:00 - TELEVOCHE - \$ 50600				
20			21:00 - BIENVENIDOS A BORDO - \$ 132000				
21						21:30 - LA NOCHE DE MIRTHA - \$ 62000	22:00 - PERIODISMO PARA TODOS - \$ 100000
22			22:30 - CANTANDO 2020 - \$ 143000				23:00 - MDQ - \$ 52000
23						23:45 - RESTO DEL MUNDO - \$ 20000	
24			00:00 - SINTESIS - \$ 20000			00:30 - CUCINARE - \$ 17000	00:00 - PASION POR EL FUTBOL - \$ 35000
25			00:45 - CUCINARE - \$ 17000				00:45 - CUCINARE - \$ 17000
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							
45							
46							
47							
48							
49							
50							
51							

Fuente extraída de: (Artear, 2020).

Ilustración 12 - Anexo 4 - Proyector

Categorías ▾ Envío Express en AMBA Cuotas Sin Interes ¡Envío Gratis a AMBA! Registrarse Iniciar sesión  

Inicio > "proyector epson" (61 resultados) Ordenar por ▾

Categorías

- Impresoras (9)
- Soportes Projectores (1)
- Proyectores (13)
- Cartuchos (24)
- Tintas Recargables (11)
- Ver más ▾



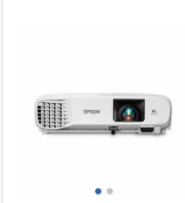
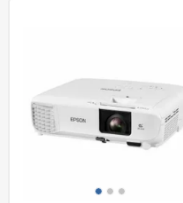




Filtrar por:

Marca

- Acer (1)
- Epson (52)
- Gadnic (4)
- Gorsh (1)
- IOFI (1)
- Ver más ▾

Cuotas sin Interés

- Mastercard 3 cuotas (13)
- Visa 3 cuotas (13)
- Mastercard 6 cuotas (5)

			
\$67.599 <small>\$76.499 12% OFF</small>	\$79.999 <small>\$86.999 8% OFF</small>	\$96.160 <small>\$128.213 25% OFF</small>	\$56.546
Proyector Epson 760HD 3300 Lumenes	Proyector Epson S41+ 3300 Lumenes	Proyector Epson V11H855020 3500 Lumenes	Proyector Epson PowerLite E20 3400 Lumenes
			

Fuente extraída de: (Garbarino, 2020).

Ilustración 13 - Anexo 5 - Sillas









Desde \$ 8990 Hasta \$ 100240 >

Tipo de Producto

- Silla Gamer (13)
- Silla de Oficina (7)
- Silla (3)
- Set de Sillas (2)
- Silla de Escritorio (1)

Material

- Cuerina (11)
- de Ecocuero (4)
- de Madera (4)
- de Polipropileno (3)
- Goma (3)
- Ver más ▾

Eames Tapizada Tela Plus...	Eames Tapizada Tela Plus...	Ideal P/ Playstation,xbox,...	Sillón Ejecutivo C/ Respaldo...
	6 CUOTAS SIN INTERÉS 	6 CUOTAS SIN INTERÉS 	6 CUOTAS SIN INTERÉS 
\$11.788 <small>\$15.000 21% OFF</small>	\$22.919 <small>\$28.645 20% OFF</small>	\$17.239 <small>\$21.545 20% OFF</small>	\$21.649 <small>\$27.055 20% OFF</small>
Silla de Oficina de Ecocuero Negro Respaldo bajo Shopp...	Silla de Oficina de Ecocuero Negro Ejecutiva Chief Solan...	Silla de Oficina de Polipropileno Negro Air...	Silla de Oficina de Ecocuero Negro Ejecutiva Confort...
6 CUOTAS SIN INTERÉS 			3 CUOTAS SIN INTERÉS 









Fuente extraída de: (Garbarino, 2020).

Ilustración 14 - Anexo 6 - Computadoras

Categorías
 Notebooks (2)
 All in One (2)
 Computadoras de Escritorio (4)
 Monitores (28)
 Tablets (1)
 Ver más ▾

Filtrar por:
Marca
 Acemic (1)
 Asus (2)
 CX (2)
 Centro Estant (9)
 DELL (1)
 Ver más ▾

Cuotas sin Interés
 Mastercard 3 cuotas (29)
 Visa 3 cuotas (29)
 Mastercard 6 cuotas (24)
 Visa 6 cuotas (24)
 Mastercard 12 cuotas (7)









 \$53.999 Computadora PCBOX I3 Intel Core i3	 \$58.999 Computadora PCBOX I5 Intel Core i5	 \$63.313 <small>984.417 25% OFF</small> Computadora CX PC Estudio A3000 AMD Athlon	 \$73.087 <small>997.449 25% OFF</small> Computadora HP 280 3WU21LT Intel Core i5
 ...	6 CUOTAS SIN INTERÉS  ...	 ...	12 CUOTAS SIN INTERÉS  ...

Fuente extraída de: (Garbarino, 2020).

Ilustración 15 - Anexo 7 - Escritorios

Desde \$ 1599 Hasta \$ 165000 >

Calificaciones
 ★★★★★ 4 o más (5)
 ★★★★☆ 3 o más (6)
 ★★★☆☆ 2 o más (6)
 ★☆☆☆☆ 1 o más (6)









 ... \$3.699 <small>44.159 11% OFF</small> Escritorio Melamina Centro Estant SC109BL	 ... \$7.600 <small>10.260 26% OFF</small> Escritorio Melamina Mosconi 720	 ... \$7.600 <small>10.260 26% OFF</small> Escritorio Melamina Mosconi 720	 ... \$7.609 <small>8.399 9% OFF</small> Escritorio Melamina Centro Estant MET300BL
12 CUOTAS SIN INTERÉS  ... \$7.890 <small>11.290 30% OFF</small> Escritorio Melamina Plus Furniture Office	 ... \$5.990 <small>8.090 26% OFF</small> Escritorio Melamina Mosconi Express w	 ... \$5.990 <small>8.090 26% OFF</small> Escritorio Melamina Mosconi Express v	 ... \$7.600 <small>10.260 26% OFF</small> Escritorio Melamina Mosconi Express 720 c

Fuente extraída de: (Garbarino, 2020).

Ilustración 16 - Aneo 8 - Smart TV.



Calificaciones

- ★★★★★ 5 (2)
- ★★★★☆ 4 o más (12)
- ★★★☆☆ 3 o más (16)
- ★★☆☆☆ 2 o más (16)
- ★☆☆☆☆ 1 o más (16)

<p>FULL HD WIFI NETFLIX</p>  <p>\$33.999 \$39.999 15% OFF</p> <p>Smart TV LED SANSEI 43" Full HD TDS2043FIA</p>	<p>4K WIFI NETFLIX</p> <p>12 CUOTAS SIN INTERÉS</p>  <p>\$59.999 \$66.999 10% OFF</p> <p>Smart TV Philips 50" 4K Ultra HD 50PUD6654/77</p>	<p>4K WIFI</p>  <p>\$74.299 \$90.173 18% OFF</p> <p>Smart TV LED Philips 58" 4K Ultra HD 58PUD6654/77</p>	<p>4K WIFI NETFLIX</p> <p>ahora \$2.1 PAGA EN 90 DIAS LAT. CREDITO</p>  <p>\$59.999 \$64.999 8% OFF</p> <p>Smart TV Samsung 50" 4K Ultra HD UN50RU7100GCZB</p>
<p>WIFI</p>  <p>\$25.999</p>	<p>HD WIFI NETFLIX</p>  <p>\$28.999</p>	<p>ULTRA HD WIFI NETFLIX</p>  <p>\$41.999</p>	<p>4K WIFI NETFLIX</p>  <p>\$58.999</p>

Fuente extraída de: (Garbarino, 2020).

Ilustración 17 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - Acri

Propuesta de Trabajo/Presupuesto Redolfi S.A

Por el presente le hacemos llegar a quien corresponda la propuesta de trabajo y Presupuesto relacionada con un proceso de Coaching de Equipo con el fin de poder incrementar la rentabilidad de la empresa y optimizar los procesos mediante capacitaciones al personal.

Después de varias entrevistas al personal en general y análisis de la compañía, se definió que los objetivos específicos del proceso de Coaching a abordar para poder alcanzar la meta propuesta serán:

- Integrar a todos los sectores de la Organización.
- Transformar los grupos de trabajo en equipos de trabajo, detectando y potenciando los liderazgos.
- Detectar y trabajar rutinas defensivas para mejorar la comunicación.
- Crear espacios conversacionales para resolución de conflictos.
- Transformar la emocionalidad de los equipos de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales.

Análisis y diagnóstico de la institución:

Consecuente a las conversaciones mantenidas tanto individualmente como con diferentes grupos de trabajo y, de acuerdo con la observación desde la coherencia ontológica, surgen las siguientes inquietudes a trabajar:

- Inconvenientes relacionales
- Diferencias generacionales
- Liderazgos ineficientes
- Falta de cooperación entre equipos de trabajo
- Falta de compañerismo
- Falta de motivación

Tel.: +549 2657623795 - acricoachingteam@gmail.com
www.acriatrade.com - Villa Mercedes (S.L.)

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 18 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.



- Comunicación inefectiva entre el personal de la organización
- Altas rutinas defensivas
- Emocionalidad predominante de los equipos: enojo, desmotivación, sentimiento de discriminación, desgano, falta de reconocimiento, falta de valoración.

Plan de Trabajo

Etapa 1 y 2: Diagnostico y Objetivos. Duración: 3 semanas

Etapa 3: Intervención. Duración: 17 semanas

- Cronograma de desarrollo del Proceso.
- Contrato de confidencialidad.
- Conceptos de Coaching Ontológico: Modelo OSAR y observador
- Coherencia Ontológica: cuerpo, lenguaje y emoción
- Actos lingüísticos: afirmaciones declaraciones, juicios, pedidos y promesas.
- Escucha activa
- Empatía
- Inteligencia emocional y emocionalidad del equipo
- Confianza
- Diseño de conversaciones efectivas para resolución de conflictos

Etapa 4 y 5: Feedback y cierre. Duración: 4 semanas

Dicho proceso se desarrollará en las instalaciones de la empresa y tendrá una duración total de 6 meses con, al menos, 2 encuentros semanales a coordinar entre las partes intervinientes. En caso de necesitarse más encuentros se podrán realizar previo análisis. Dicho proceso queda sujeto a modificaciones que puedan presentarse una vez finalizado.

Los encuentros se desarrollarán mediante la utilización de material teórico y práctico, entendiendo como práctico a dinámicas de equipo seleccionadas específicamente al tema que se está trabajando en el encuentro, las cuales serán de participación activa de todos los miembros del equipo.

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 19 - Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.



Primera y segunda etapa: Tiene como finalidad determinar las dos primeras etapas del proceso: diagnóstico y Objetivos.

Si bien, mediante las conversaciones antes mencionadas se establecieron los primeros objetivos, con esta primera etapa se realiza un análisis más profundo tendente a chequear y modificar, en caso de requerirse, dichos objetivos.

Se realizará un encuentro inicial con todos los miembros de la empresa. Entendemos que son los trabajadores de la Compañía quienes tienen que sentir la necesidad y quienes tienen que querer resolverla por lo que en estos primeros encuentros se rescataran las necesidades básicas de todo el personal. La conversación más relevante en un proceso de Coaching es la que se mantiene con el propio equipo para poder desarrollar el diagnóstico y desde ahí efectivizar el trabajo. Y se realizarán también encuentros con los diferentes equipos de trabajo de la empresa, estos equipos se agruparán según organigrama definido. Cabe destacar que, finalizado el proceso, este organigrama puede tener necesidades diferentes según la observación de los capacitadores, lo cual será expuesto a quien corresponda en la etapa de feedback y cierre.

En esta etapa también se rescatarán conceptos relacionados al propósito del equipo, metas y objetivos del mismo.

Duración: 3 semanas

Tercera etapa: se desarrollará, con los diferentes equipos de trabajo definidos, los temas detallados a continuación. Dichos contenidos quedan sujetos a modificación si alguna de las partes así lo requiere. Cabe aclarar que el coaching no es una herramienta estática, sino que se modifica según necesidades que puedan surgir.

Los temas a desarrollar en esta etapa son los siguientes

- Conceptos de Coaching Ontológico: Modelo OSAR y observador
- Coherencia Ontológica: cuerpo, lenguaje y emoción
- Actos lingüísticos: afirmaciones declaraciones, juicios, pedidos y promesas.
- Escucha activa
- Empatía
- Inteligencia emocional y emocionalidad del equipo
- Confianza

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 20- Anexo 9 - Presupuesto Coaching - ACRI.



- Diseño de conversaciones efectivas para resolución de conflictos

Se dedicarán aproximadamente 2 semanas a cada tema para poder abordarlos en profundidad por cada equipo.

En esta etapa de intervención, se podrán requerir encuentros en los que asista la empresa completa para tratar diversos temas, dejando así, en estos casos, de lado los equipos formados.

Duración: 17 semanas

Cuarta y Quinta etapa: Cierre – Feedback y resultados del proceso.

En esta etapa se realizarán los cierres correspondientes con cada equipo de trabajo y con todo el personal de la empresa. En estos cierres y feedback se mostrarán los resultados del proceso y se propondrán, a quien correspondan, los cambios necesarios a realizar si los hubiere.

Duración: 4 semanas

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 21 - Anexo 9 - Capacitación - ACRI.



Presupuesto:

La inversión necesaria para realizar este proceso de capacitación que tiene una duración de 6 meses con dos encuentros semanales de 2 horas cada uno, a fin de aumentar la rentabilidad y mejorar los procesos es de \$230400 más IVA.

La inversión necesaria para realizar este proceso de capacitación que tiene una duración de 6 meses con dos encuentros semanales de 2 horas cada uno, a fin de aumentar la rentabilidad y mejorar los procesos es de \$2400 más IVA por hora, lo que suma un total de \$230400 más IVA

No sé cuál de las dos formas preferis

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 22 Anexo 10 - Software - LUCERO.

Visión General

Es innegable que el avance de la tecnología y el acceso a la gran variedad de redes sociales han tenido durante la última década un enorme efecto sobre el mercado y las formas de compra y venta de servicios y productos. Tampoco podemos dejar de resaltar la nueva situación a la que nos exige adaptarnos esta pandemia mundial, en la que la recomendación principal es "quedarse en casa" y nos lleva a la necesaria obligación de cambiar el paradigma del "esperar a que el cliente venga" a nuestro local, por la nueva cultura de facilitar lo máximo posible al cliente la obtención de lo que desea comprar. }

En busca de cumplir esa premisa, les hacemos llegar esta propuesta para vuestro análisis y que estamos seguros que redundará en beneficios tanto económicos como en un crecimiento sustancial para vuestra empresa logrando el posicionamiento ideal en el mercado de la ciudad de James Craik, zona de influencia, provincia de Córdoba y con la proyección necesaria para la expansión a nivel nacional.

El objetivo de esta propuesta es analizar, evaluar y proponer estrategias de comercio electrónico para incrementar las ventas de vuestra distribuidora.

La comercialización de vuestros productos se realiza actualmente de la forma tradicional, en donde el cliente acude al local a realizar su compra, esto ocasiona dejar a un lado otro tipo de sistemas de venta.

Los preventistas también son parte importante de vuestra cadena de comercialización, pero repitiendo la premisa que en estos tiempos de pandemia en

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 23 Anexo 10 - Software - LUCERO.

necesario evitar la circulación de personas al máximo posible, en un futuro, y de ser exitosa esta primera etapa, se verá y ahondará en este tema.

La problemática se origina por la falta de visión y presupuesto para invertir en la compra de equipos de cómputo, de telecomunicaciones adecuados y mayor capacidad del internet. La necesidad de incrementar sus ventas, ha llevado a la búsqueda de nuevas estrategias de ventas, para aprovechar la cantidad inmensa de clientes potenciales que existe en internet.

Propuesta de solución (Etapa 1)

Se implementará la actualización de vuestra página web www.redolfisrl.com.ar en donde se mostrará un catálogo en línea, detallando características y especificaciones en donde los clientes podrán tener acceso a consultar lo consideren necesario para una compra segura y recibirlo en su domicilio sin ningún costo adicional, con una plataforma amigable y que hará hincapié especial en la parte gráfica, haciéndola muy intuitiva y de fácil manejo.

Algunas de las ventajas de la venta en línea son

- *Estará disponible las 24 horas del día, los 365 días del año.*
- *Se obtendrá la información de forma rápida.*
- *Ayudará a la expansión de la empresa de un mercado local hacia mercados nacionales.*
- *Incrementa la competencia y aporta así ventajas a los consumidores.*

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 24- Anexo 10 - Software - LUCERO.

Las estrategias de mercado que se implementaran son:

- *Fuerte trabajo de posicionamiento en redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter) creando los correspondientes perfiles los cuales se asociarán con la página web mencionada.*
- *Selección de publicidad y promociones.*
- *Análisis de competencia y método de trabajo.*
- *Definición de métodos y vías de pago. Podrán realizarse mediante transferencias bancarias, Pago Fácil, Rapipago, y tarjetas de crédito (Todo esto se gestionará mediante la página web, o en contacto directo desde las redes sociales con los operadores que se capacitaran a tal fin).*
- *Publicidad de página web.*
- *Entrega a domicilio, con el correspondiente seguimiento en tiempo real del envío para que el cliente tenga la certeza absoluta del estado de su pedido.*
- *Posicionamiento en internet.*
- *Anuncios y publicidad en internet.*

La creación de la página web y de los perfiles mencionados se harán siguiendo e implementando los mayores estándares de seguridad vigente y se realizarán chequeos de integridad de forma semanal.

Se deberá realizar la inversión en adquisición de computadoras actualizadas (una por cada persona afectada al sector de e-commerce) y bien equipadas a fin de poder llevar a cabo las operaciones de manera segura y rápida.

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 25 - Anexo 10 - Software - LUCERO.

C@MLOS LUCERO - ASSESORAMIENTO INTEGRAL E-COMMERCE-

30-10-2020

También se sugiere el cambio de proveedor de internet a uno que pueda brindar un mínimo de 50 MB de velocidad y garantice la continuidad del servicio.

Proponemos trabajar en conjunto con la presencia de nuestros analistas programadores en vuestro local a fin de obtener los detalles aún más específicos del funcionamiento de su negocio para así hallar la manera más efectiva de aplicar nuestras propuestas.

Cotización (Etapa 1)

El valor contemplado, en esta primera etapa, para todas las tareas detalladas anteriormente es de \$ 390.000,00 (Pesos trescientos noventa mil). Se deberá entregar el 30% al comienzo de las tareas y el resto puede ser a 30 días de fecha de factura mediante cheque de pago diferido, transferencia bancaria o efectivo.

Garantizamos a ustedes que comenzarán a ver plasmados los resultados de estas nuevas alternativas de venta, a los treinta de iniciado el proceso de actualización, y estimamos en 60 días estar a funcionamiento pleno.

Dentro de este valor, se incluye las horas de capacitación necesarias para el personal que estará a cargo de dichas tareas de e-commerce que para esta etapa se recomienda que es staff afectado sea de entre seis y siete personas para tener la eficacia y rapidez que se pretende, la rotación de personal, y los reemplazos por eventuales ausencias.

Determinaran de forma fehaciente en esta etapa, que ha sido una inversión y no un gasto.

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 26 - Anexo 10 - Software - LUCERO.

Propuesta de solución (Etapa 2)

Todo lo anteriormente detallado, debe trabajar de manera conjunta y mancomunada con el sector de depósito, despacho y logística a fin de cumplir con la entrega de los productos pactados con los clientes de manera efectiva.

Para ello sugerimos la implementación de un sistema de gestión logística avalado por años de experiencia en el rubro y fácilmente adaptable a vuestra necesidad.

Dicho sistema es el ERP Softland y algunas de sus principales ventajas son:

- *Software como servicio brindado desde la Nube de alto rendimiento y alta disponibilidad.*
- *Posee un modelo de contratación mensual que evita realizar grandes desembolsos iniciales.*
- *Copias de respaldo diarias para evitar perder información sensible.*
- *Especialmente recomendado para compañías con poca disponibilidad de infraestructura tecnológica.*
- *Ideal en ambientes de trabajo distribuidos geográficamente.*

Las funciones, de entre varias, que utilizaremos serán:

- *Back office completo: Administración de todos los procesos y actividades de la compañía, pudiendo realizar una gestión estratégica con información integrada.*
- *Gestión de Proyectos: Administración integral de todos los proyectos de la compañía, permitiendo el análisis de gestión de cada uno de ellos.*

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 27- Anexo 10 – Software - LUCERO.

- *Gestión E-Commerce: Administra y gestiona el stock, los precios y las ventas en base a lo configurado en el ERP.*
- *Gestión Mobile: Funciona 100% offline e integrado al ERP. Brinda el geoposicionamiento en tiempo real de cada una de las operaciones realizadas fuera de la oficina.*
- *Herramientas de flexibilidad: Diseñadas para desarrollar y resolver, dentro del ámbito del producto, situaciones especiales no abarcadas por el alcance funcional estándar.*
- *Mantenimiento de Equipos: Planificación y gestión de la producción, compras y recursos productivos. Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y vehículos.*
- *Generador de reportes propio: Cubre las necesidades de generación, ejecución e impresión de listados, formularios y consultas en todo el Sistema de Gestión ERP.*

Poseemos una vasta experiencia en instalación y puesta en funcionamiento de dicho software y podemos garantizar el funcionamiento ideal en vuestra empresa.

Esta implementación estará directamente asociada a la pronta disponibilidad del stock real de artículos al momento de iniciar con el proceso de de ventas vía e-commerce.

Cotización (Etapa 2)

Para esta segunda, y no menos importante, etapa se estima un tiempo de trabajo de 20 días a partir del inicio de las ventas por vía e-commerce y se incluye las horas

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 28 - Anexo 10 - Software - LUCERO.

C@RLOS LUCERO - ASSESORAMIENTO INTEGRAL E-COMMERCE-

30-10-2020

necesarias de capacitación para el personal de depósito, estimado en tres o cuatro personas, para el manejo del software y otras tres o cuatro personas para realizar la preparación y despacho de los pedidos.

El precio, que no incluye el costo de adquisición del software recomendado, es de \$ 270.000,00 (Pesos doscientos setenta mil) manteniendo la forma de pago detallada en la etapa 1.

Reiteramos nuestra entera disposición a sus consultas y quedamos a la espera de cualquier comentario.

Agradecemos el habernos tenido en consideración para la realización de este importante proyecto y felicitamos el espíritu de emprendedores y ver la necesidad de adecuarse para no quedarse a medio camino.

Saludos cordiales.

Carlos Javier Lucero

Fuente extraída de: Enviado por mail.

Ilustración 29 - Anexo 11 - Estado Contable 2018 de Redolfi S.R.L.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Catering Eventos Privados		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Habitaciones - Hotelería		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Fuente extraída de: (CasoRedolfi-CANVAS, Canvas, 2020).

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Castro Cristófano, Gabriel Miguel
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	26.467.352
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Elaboración y Desarrollo de trabajo sobre la empresa Redolfi S.R.L, implementado la planificación estratégica con el fin de optimizar la rentabilidad y mejora sustancial de la organización.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	gcastrocrisofano@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Villa Mercedes (San Luis)

Castro Cristóforo, Gabriel Miguel

Firma autor-tesista

Castro Cristóforo, Gabriel Miguel

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.