

Universidad Empresarial Siglo 21



Reporte de Caso

Planificación Estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL

Optimización de la logística y distribución implementando herramientas digitales

Nombre y Apellido: Paola Vanesa Ramírez

DNI: 31.615.023

Legajo: VADM14774

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Carlos Vittar

Resumen

El presente reporte de caso plantea una propuesta con direccionamiento estratégico para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, orientada al aumento del margen de rentabilidad, a través de la reducción de costos.

De acuerdo al análisis de situación, es posible determinar las características que presenta la empresa, su entorno y la industria en la que desempeña su actividad. Diversos factores, influyen en la eficiencia de los procesos operativos, por lo que la compañía deber ser capaz de detectar posibles amenazas y oportunidades, haciendo uso de sus fortalezas y ventajas competitivas, para posicionarse por encima de la competencia.

A partir del diagnóstico realizado, se diseña una propuesta que apunta a reducir el 20% de los costos y elevar al 5%, el margen actual de rentabilidad, dentro de los plazos estipulados. Se definen los objetivos y planes a seguir, aplicando estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. Poner en marcha una planificación estratégica, es clave, para lograr optimizar la logística, distribución y procesos internos actuales, mediante la innovación y el uso de herramientas digitales.

Palabras claves: *Planificación estratégica. Rentabilidad. Reducción de costos. Logística y distribución. Herramientas digitales. Propuesta.*

Abstract

This case report presents a proposal with strategic direction for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in James Craik, Córdoba province, aimed at increasing the profit margin through cost reduction.

According to the situation analysis, it is possible to determine the characteristics of the company, its environment and the industry in which it operates. Various factors influence the efficiency of operating processes, so the company must be able to detect possible threats and opportunities, making use of its strengths and competitive advantages, to position itself above the competition.

Based on the diagnosis carried out, is designed a proposal, which aims to reduce costs by 20% and raise the current profit margin to 5%, within the stipulated deadlines. Are defined the objectives and plans to continue applying differentiation strategies and cost leadership. Implementing strategic planning is key to optimizing current logistics, distribution and internal processes, through innovation and the use of digital tool

Keywords: *Strategic planning. Cost effectiveness. Costs reduction. Logistics and distribution. Digital tools. Proposal.*

Índice

Índice de Gráficos/Tablas	3
Introducción	1
Análisis de situación	4
Análisis del macro entorno - Pestel.....	4
Factores políticos:	4
Factores económicos:	5
Factores sociales:.....	6
Factores tecnológicos:	6
Factores ecológicos	7
Factores legales	7
Análisis del micro entorno - Las 5 Fuerzas de Porter	8
Rivalidad entre los competidores actuales	8
Amenaza de los nuevos competidores entrantes	9
Amenaza de productos y servicios sustitutos	9
Poder de negociación de los proveedores.....	9
Poder de negociación de los clientes	10
Análisis interno.....	10
<i>Cadena de valor</i>	10
<i>Gráfico de la Cadena de valor (Ver Anexo B)</i>	10
<i>Actividades de soporte</i>	10
<i>Actividades primarias</i>	11
<i>FODA</i>	13
<i>Matriz FODA (Ver Anexo C)</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	14
<i>Matriz BCG de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como UEN. (Ver Anexo D)</i>	15
Marco teórico	17
Planificación estratégica.....	17
Tipos de Estrategias y Ventajas competitivas	18
Tecnología e Innovación.....	19
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta	22
Visión	22
Misión.....	22
Valores.....	22
Objetivo General	23

Objetivos Específicos.....	23
Alcance	25
Limitaciones	26
Marco de tiempo para la implementación de los planes.....	26
Plan de implementación	27
<i>Acciones y actividades claves a desarrollar</i>	<i>27</i>
1) <i>Plan de Optimización de la logística y distribución</i>	<i>27</i>
2) <i>Plan de Capacitación multifuncional del personal.....</i>	<i>28</i>
3) <i>Plan de mejora de la gestión financiera y reducción de gastos administrativos</i>	<i>29</i>
4) <i>Plan de Eliminación de líneas improductivas y disminución de riesgos laborales</i>	<i>30</i>
Evaluación y medición de la propuesta.....	31
Alternativas de medición - Métricas adicionales	33
Conclusiones y Recomendaciones	34
Recomendaciones	35
Referencias.....	38
Anexos	42
Anexo E: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°1.....	46
Anexo F: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°2.....	47
Anexo G: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°3	48
Anexo H: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°4	50
Anexo I: Flujo de caja de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L	51

Índice de Gráficos/Tablas

Tabla 1 - Diagrama de Gantt.....	26
Tabla 2 - Plan de acción N°.....	27
Tabla 3 - Plan de acción N° 2.....	28
Tabla 4 - Plan de acción N° 3.....	29
Tabla 5 - Plan de acción N° 4.....	30
Tabla 6 - Presupuesto general para la implementación del plan	31
Tabla 7 - Anexo A: Gráfico de Las 5 Fuerzas de Porter	42
Tabla 8 - Anexo B: Gráfico de la Cadena de valor de la empresa A J. J.A. Redolfi S.R.L	43
Tabla 9 - Anexo C: Matriz FODA	44
Tabla 10 - Anexo D: Matriz BCG de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como UEN.....	45
Tabla 11 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°1	46
Tabla 12 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°2	47
Tabla 13 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°3	48
Tabla 14 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°4	50
Tabla 15 - Flujo de Caja Proyectado	51
Tabla 16 - Anexo J: Desglose del flujo de caja del año 2021	53

Introducción

En el siguiente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de establecer una planificación estratégica, a través de la cual, la compañía logre incrementar su rentabilidad, mediante su implementación.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, se encuentra situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Desde hace más de 50 años, pertenece al sector mayorista dedicado a la comercialización y distribución de una extensa variedad de productos de primera marca, en especial de productos alimenticios y cigarrillos, en el interior del país, con epicentro en dicha localidad. Comenzó su actividad comercial en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, deciden comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi hermanos. En 1975, se disuelve esa sociedad inicial de común acuerdo y ambos deciden tomar diferentes rumbos.

Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso se dedicó al negocio de la distribución mayorista, junto a su hijo José, actual presidente de la empresa, quedando conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En 1976, compraron a la empresa Feres, la distribución de cigarrillos de varias localidades y en 1983, obtienen la distribución exclusiva de la empresa tabacalera Massalin Particulares. En 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., actual denominación y forma jurídica de la empresa madre y en 1993, se constituye una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados y productos congelados.

Desde sus inicios, la empresa ha ido en constante crecimiento. Expandió su mercado a través de la inauguración de nuevos centros de atención y distribución en diversas localidades, fue incorporando nuevos productos y marcas, ampliando sus canales y puntos de ventas tales como, supermercados, comercios, despensas, almacenes de barrio, kioscos, farmacias, entre otros. Actualmente, se considera una de las empresas mayoristas más importante de Córdoba y de la región, incluyendo Santa Fe, La Pampa y San Luis. La empresa cuenta, además, con un centro de distribución principal, ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a los autoservicios mayoristas de las cuatro sucursales, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, en esta última se encuentra la unidad de negocio Kodak. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos

minoristas de la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Posee una flota de 73 vehículos para distribución y servicio al cliente y más de 130 empleados.

La industria de consumo masivo de alimentos, cigarrillos y bebidas, es altamente competitiva, por el nivel de facturación que se maneja, la cantidad de empresas reconocidas involucradas en el sector, el volumen de ventas y los márgenes de rentabilidad que se obtienen. El mercado se presenta como un desafío constante, es dinámico y hostil, lo cual, obliga a las empresas a tener que adaptarse a los cambios y a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad e innovar permanentemente, implementando mejoras e incorporando nuevos recursos y herramientas informáticas y de gestión más actuales. Es fundamental para la compañía, formular estrategias que faciliten la obtención de ciertas ventajas competitivas que le permitan posicionarse por encima de la competencia, generando lealtad y fidelidad hacia la empresa.

Pese a los años de trayectoria, la vasta experiencia y conocimiento sobre el rubro, la empresa Redolfi tiene una fuerte presencia en el mercado, pero presenta grandes falencias y carencias internamente. La falta de una planificación estratégica eficiente, genera el principal problema a considerar, que es la pérdida de rentabilidad, producto de un incremento desmedido de los costos en la organización. Dichos costos, suelen ser el resultado de diversos factores y efectos negativos, tales como, pérdidas de mercadería por vencimiento, roturas o devolución, gastos administrativos y de mantenimiento innecesarios, logística interna y de transporte deficientes, falta de personal calificado en diversas áreas de la empresa, estructura organizativa altamente centralizada, fallas en la comunicación interna y en la definición de los objetivos organizacionales, políticas y cultura organizacional poco claras y un sistema de distribución que podría mejorar considerablemente utilizando las herramientas y los recursos adecuados.

El objetivo del presente documento es definir una planificación estratégica para que, mediante su implementación, la compañía logre apalancar e incrementar su rentabilidad, reduciendo considerablemente los costos mencionados anteriormente. Se buscará diseñar una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación de servicios, que se llevará a cabo a través de una serie de planes estratégicos que generarán soluciones integrales con impactos a mediano y largo plazo. Se pretende implementar el uso de recursos tecnológicos e informáticos para el desarrollo de los mismos, que van desde capacitación online de empleados, utilización de teletrabajo para cubrir puestos faltantes de personal calificado, reemplazar control manual de stock, recepción y despacho de

mercaderías por procesos automatizados, a través de sistemas informáticos especializados, eliminar elementos obsoletos y usar herramientas digitales innovadoras, brindar asesoramiento al cliente por medio de plataformas digitales, tercerizar tareas con empresas como las Fintech o GS1, e implementar dos softwares específicos como Transoft y Elfos Software, que son sistemas de gestión para empresas de Transporte, Logística, Warehousing y Distribución. Transoft, presenta innumerables beneficios que permite reducir costos, optimizar el sistema de distribución y brindar un servicio de calidad. Es la solución integral para todas las problemáticas de transporte, logística y administración (Transoft, 2020). Elfos Software, integra la gestión de todas las operaciones de la empresa en un solo programa, brinda satisfacción al cliente con una solución adaptada a sus necesidades., utiliza herramientas confiables y seguras. Provee, planificación de rutas y distribución (Elfos Software, 2020). La utilización de sistemas de gestión, información y control eficientes, minimiza el margen de error. Llevar adelante estos diferentes planes de acción, permitirán a la compañía optimizar progresivamente el rendimiento, reducir el tiempo de cada tarea durante los distintos procesos que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa, haciendo uso eficiente de los recursos, de esta manera, se minimizan costos y gastos innecesarios, agregando valor a los servicios que se ofrecen al cliente.

La tecnología es el gran auxiliar de cualquier empresa. Utilizar medios digitales, que sean precisos y confiables, actualiza la gestión y mejora la competitividad y la productividad en un sector muy sensible a las interacciones con los clientes. Existen antecedentes que abalan estos conceptos, como el caso de grandes y reconocidas compañías como Falabella, VTEX o Transporte Tomassini, quienes han estado utilizando Transoft desde hace más de 16 años y se muestran muy conformes con la calidad del servicio (Cristian Muscardolo, Transportes Tomassini, 2020), (Transoft, 2020). Otro claro ejemplo, son las más de 400 compañías en todo el mundo, que actualmente emplean Elfos Software con el objetivo de mejorar la productividad, eficiencia y experiencia del equipo de trabajo, entre ellas Brillen Optics S.L. Pescados Ladimar S.L., Carns Vila, Sedovin S.L y Canalflor S.L. (Elfos Software, 2020). Desde una perspectiva más teórica, se puede afirmar que la estrategia corporativa, es el resultado final de toda planeación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos de una compañía, para poder satisfacer las expectativas de sus clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales (Porter, 1996).

Análisis de situación

Análisis del macro entorno - Pestel

Las empresas forman parte de un amplio sistema con el que se relacionan e interactúan día a día, están constantemente expuestas a eventos, situaciones y factores externos e incontrolables que afectan su funcionamiento e influyen en la toma de decisiones y estrategias que deben llevar a cabo para mejorar su desempeño actual, con proyección al futuro. Un correcto análisis del macro entorno, utilizando Pestel como herramienta de análisis, ayuda a ampliar el espectro de conocimiento del contexto, mejorando la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios, aporta información relevante para aprovechar oportunidades o detectar posibles amenazas a tiempo, teniendo en cuenta aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales.

Factores políticos: La primera consideración a tener en cuenta en el plano político, es el cambio de gestión en el gobierno, el 10/12/2019, tras cuatro años de mandato de Mauricio Macri, Alberto Fernández asume como nuevo presidente de la República Argentina y enfrenta un doble desafío: Combatir la pandemia del virus COVID-19, declarada por la Organización Mundial de la salud y evitar una mayor caída de la economía, en vista de los principales problemas a tratar, como la inflación, el dólar, la deuda con el FMI, la recesión, el desempleo y conflictividad política. Tras el anuncio de la OMS, el actual mandatario declara cuarentena total y obligatoria en todo el país, a partir del 20/03/2020 para evitar la propagación del virus, debido a las severas restricciones en varios sectores y a los estrictos sistemas de control sanitario que se realizaban dentro de las ciudades en las principales rutas provinciales y nacionales, las empresas que forman parte de la industria de distribuidores y autoservicios mayoristas se vieron obligadas a reorganizarse e implementar nuevas estrategias para optimizar la logística de distribución y abastecimiento. Si bien, los principales clientes de este sector se encontraban dentro de las actividades esenciales, otros quedaron exentos por varios meses. Para afrontar la crisis generada por la inactividad prolongada, el cierre de establecimientos y el aumento del desempleo, el Gobierno de la provincia de Córdoba anunció facilidades impositivas y crediticias y un plan de pago para las deudas contraídas por comerciantes, prestadores de servicios y grandes consumidores de energía, Epec (Osvaldo Giordano, ministro de finanzas, 2020). A su vez, puso en marcha el Programa Córdoba 4.0, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de las pymes, promoviendo la adopción de

nuevas tecnologías (Manuel Calvo, Vicegobernador, 2020). Por otra parte, ya que se estima una gran incertidumbre a nivel nacional e internacional, para el próximo año y lo que resta del 2020, el ministro de Industria, Comercio y Minería de la provincia, Eduardo Acastello, indicó que Córdoba acompañará el programa de precios cuidados para proteger al ciudadano de los procesos inflacionarios y generará acuerdos con comerciantes para lograr una canasta básica alimentaria con precios equilibrados en toda la provincia, que ayude a reducir la inflación (Ministerio de industria, Comercio y Minería, 2020).

Las proyecciones políticas para el año 2021 resultan un tanto inciertas, tendientes a modificarse, ya que están sujetas a factores difíciles de estimar a ciencia cierta, como las decisiones por parte del Gobierno frente al contexto de pandemia y diversos escenarios futuros, medidas para optimizar el plan de vacunación en todo el país, acuerdos esenciales para agilizar la reactivación económica y social, entre otros.

Factores económicos: El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó una profundización de la recesión en Argentina con una caída del PBI de 5,4% en 2020 y una tasa de desempleo del 10,4%. La inflación durante el primer semestre fue del 13,6%; en el mes de junio fue de 2,2% y acumuló una suba de 42,8% en los últimos 12 meses (INDEC, 2020). Sin embargo, en el mes de agosto, el gobierno de Argentina anunció que llegó a un acuerdo con tres grupos de acreedores extranjeros para reestructurar US\$65.000 millones en deuda extranjera, con la firma de este acuerdo el país podría salir del default o cesación de pagos en el que entró en mayo pasado. A pesar de que Argentina tiene una tensa relación con el FMI, fue el propio organismo quien ha apoyado al país en sus negociaciones con sus acreedores privados; éste podría ser el puntapié inicial para incentivar la confianza de futuros inversionistas y fomentar el crecimiento sostenible, lo cual, hasta la fecha, parecía imposible de lograrse (Ministerio de Economía argentino, 2020). En relación a la industria de la distribución, puede decirse que fue uno de los sectores menos perjudicados por la situación actual, en el mes de mayo, las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas mantuvieron un margen positivo, creciendo un 5,1% y un 4,2% respectivamente (INDEC, 2020) y de acuerdo con un relevamiento de la consultora Focus Market (2020), a nivel país, los precios de los productos de consumo masivo, subieron 2% en agosto con respecto al mes de julio.

Se prevé finalizar el 2020 con una caída del PBI, cercana al 10% (BCRA, REM, 2020). Expertos aseguran que se reactivará la economía, alrededor de un 4,8% en 2021 y un 2,5% en 2022, lo que representa un índice inferior a la caída total del corriente año

(Calvo, 2020). Se estima una tasa de inflación mayor a la del 2020, producto de la emisión excesiva de dinero, aumento de tarifas en algunos sectores, precios regulados para productos esenciales y normalización de actividades a nivel nacional. Se pronostica que, para el próximo año, el déficit, podría ser de alrededor del 4.5%, saldo 50% menor al del 2020 ya que, aumentará la recaudación de impuestos y se reducirá la ayuda económica destinada a los sectores más afectados por la pandemia.

Factores sociales: La necesidad de disminuir la circulación de personas y el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio modificó las pautas de consumo de la sociedad argentina, se incrementaron masivamente las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas, ya que, en un primer momento, las personas buscaban desesperadamente abastecerse con productos de primera necesidad como alimentos y elementos de higiene y en menor medida, insumos informáticos y de electrónica, algunos consumidores también, optaron por cambiar de marcas o productos sustitutos para abaratar costos. El impacto de las restricciones impuestas, fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral, la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019 (INDEC, 2020), muchos comercios cerraron sus puertas y 402.000 personas quedaron desempleadas. Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%, esto podría ocasionar consecuencias negativas en la sociedad, aumentar los índices de inseguridad y derivar a acciones delictivas en los sectores más vulnerables del país.

Factores tecnológicos: Dado el actual contexto en el que se encuentra nuestro país a raíz de la pandemia, el desarrollo tecnológico crece a pasos agigantados y se ha vuelto indispensable para el comercio, la industria y la comunicación, implicando un cambio en el comportamiento de los consumidores. El uso de E-commerce, E-logística, marketing digital y home office o teletrabajo es fundamental para realizar actividades comerciales a puertas cerradas o desde la comodidad del hogar. Múltiples operaciones se llevan a cabo diariamente por empresas como las Fintech, que utilizan la tecnología para brindar servicios financieros a menor costo y con más alcance (Cámara argentina de Fintech, 2020), o a través plataformas digitales como Invoition.com, que agiliza la cadena de financiamiento y facilita la productividad de las cadenas de suministro, permite

administrar, descontar y gestionar el cobro de facturas de crédito electrónicas (FCE) impagas 100% online (Bruno Consentino, CEO, 2020). GS1, trabaja con sistemas de identificación y catalogación de productos y servicios e intercambio de documentos electrónicos que contienen la información de todos los productos de consumo masivo, su packaging, la logística para la administración de depósitos, el manejo eficiente de inventarios y la optimización de entregas (Alejandro Rodríguez, gerente general de GS1 Argentina, 2020).

En base a éstos aspectos, la aceleración de los procesos de transformación digital, tecnológica e innovación, será inevitable en los próximos meses, permitiendo que numerosas actividades diarias, se desarrollen cada vez más en el ámbito digital. Sin embargo, conforme pase el tiempo, también se podrán evidenciar las deficiencias y falencias que existen en ciertas zonas del país, que no cuentan con acceso a internet ni disponen de equipamientos electrónicos eficientes, acentuando aún más, la actual brecha digital entre provincias y localidades.

Factores ecológicos: Las medidas de contención de los Gobiernos frente a la pandemia de Covid-19, como la parálisis industrial, la disminución en el número y frecuencia de vuelos entre distintos destinos, la reducción del tráfico vehicular interno, el encierro obligatorio, entre otras, ha permitido la recuperación de ecosistemas, la reducción de gases de efecto invernadero, la disminución del tráfico ilegal de fauna salvaje y la calidad del aire ha mejorado notablemente. Si bien, este impacto es sólo temporal, la directora ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Inger Andersen (2020), explica que esto ha de verse como una oportunidad con proyección al futuro, para construir una economía diferente, en la que las finanzas y las acciones impulsen empleos sostenibles, el crecimiento verde y una forma distinta de vida. Cualquier impacto ambiental positivo debe comenzar por el cambio en nuestros hábitos de producción y consumo. Las empresas pueden generar valor, fomentando el desarrollo sustentable, a través de acciones de responsabilidad social.

Factores legales: Tras la calificación de pandemia del virus COVID-19 efectuada por la Organización Mundial de la Salud el 12 de marzo de 2020, la Ley N° 27.541 prevé la emergencia pública en materia sanitaria y se debe determinar la resolución para el protocolo de higiene y seguridad a implementar por los empleadores (Poder Ejecutivo de la Nación, 2020). Resolución 241/2020, Ley de lealtad comercial, la Ley N° 27.442,

establece los acuerdos y prácticas prohibidas relacionadas con la producción e intercambio de bienes o servicios (Ministerio de desarrollo productivo, 2020). Resolución 69/2020, el gobierno actualiza los montos de facturación para que una empresa califique como pyme con mayores límites de facturación anual, La Ley N° 24.467 y sus modificaciones tiene como objeto promover el crecimiento y el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes (Secretaría de la pequeña y mediana empresa y los emprendedores, 2020). Ley de teletrabajo, régimen legal del contrato de teletrabajo, la Ley 27555, establece los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan (Senado y Cámara de Diputados de la Nación, 2020). Resolución 254/2020, proroga de los precios máximos en los productos de consumo masivo (Ministerio de desarrollo productivo, 2020). Ante las medidas dictadas por el gobierno para contener la suba de tarifas, precios cuidados, prohibición de despidos, entre otros, algunos sectores se verán menos beneficiados que otros, lo que podría provocar consecuencias negativas en un futuro inmediato como el aumento desmedido de la inflación, altos índices de devaluación y una reactivación económica más lenta de lo que se prevé.

Análisis del micro entorno - Las 5 Fuerzas de Porter

Para analizar y determinar la rentabilidad del sector económico, se deben considerar las cinco fuentes de presión competitiva, que forman parte de un entorno específico, donde la empresa realiza sus actividades, tres de ellas a nivel horizontal (rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de productos y servicios sustitutos y amenaza de los nuevos competidores entrantes) y dos a nivel vertical (poder de negociación de los proveedores y de los clientes) (Porter, 1996).

Gráfico de Las 5 Fuerzas de Porter. (Ver Anexo A)

Rivalidad entre los competidores actuales: Analizar la rivalidad entre competidores permite visualizar y determinar en qué estado se encuentra la empresa, en comparación con las demás empresas rivales. La industria de consumo masivo de alimentos y bebidas, es altamente competitiva, por la facturación que se maneja, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de rentabilidad, por eso es fundamental formular estrategias que faciliten la obtención de una o varias ventajas competitivas para

poder posicionarse por encima de la competencia. En el caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, al poseer liderazgo en costos, puede ofrecer muchos de sus productos a menor precio, a través de promociones o ventas en efectivo, y a su vez, obtener la rentabilidad necesaria, que le permita abaratar costos y generar economía de escala. Otorga, además, diferenciación de productos, más específicamente de servicios, por medio de diferentes planes de financiación, tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial y mix de productos seleccionados (Caso Redolfi, Canvas, 2020). Obtener la exclusividad de ciertas marcas, asegura la fidelidad de los clientes hacia la compañía.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Frente a un entorno tan volátil y cambiante, la amenaza de nuevos competidores es alta y siempre está latente, esto representa un gran desafío para las empresas ya consolidadas, que deben adaptarse e innovar de manera constante para mantener su posición en el mercado y no perder rentabilidad. Por otro lado, existen barreras de entrada que dificultan el ingreso de cualquier competidor, solo los que posean los recursos y requisitos necesarios podrán formar parte de esta industria. A diferencia de otros sectores, los distribuidores y autoservicios mayoristas, requieren grandes inversiones de capital en infraestructura, materiales, recursos y transporte. Si los potenciales competidores, logran cruzar esas barreras e ingresar, los actuales deberán buscar nuevas formas de diferenciarse y generar ventajas competitivas.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: La tendencia hacia los hábitos de consumo de productos saludables, se hace cada vez más frecuente a nivel mundial y puede convertirse en una verdadera amenaza para el distribuidor, en vista de proyecciones futuras. Muchas compañías ya están trabajando en el lanzamiento de nuevos productos saludables para atender ese segmento particular del mercado. Sin embargo, actualmente no representa una amenaza significativa en el mercado nacional, ya que es relativamente baja, comparada con el consumo de productos masivos, que aún se mantienen a la vanguardia.

Poder de negociación de los proveedores: Alta concentración de poder de negociación por parte de los proveedores. Dadas las circunstancias actuales, pueden controlar el mercado, son quienes determinan las condiciones de compra, fijan el precio de los productos y establecen los términos para la promoción y la distribución de los mismos. Deciden, además, la modalidad de pago, la financiación y la fecha de entrega de la mercadería. Al tener control total sobre las marcas, es fundamental para las empresas,

construir una alianza a largo plazo con sus proveedores que les permita tener exclusividad sobre muchas de ellas, en especial de las más representativas para la empresa.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación por parte de los clientes puede considerarse medio – bajo. Por lo general, no suelen presentar grandes dificultades a la hora de negociar o de llegar a un acuerdo, ya que tienen una baja incidencia sobre las ventas y en la mayoría de los casos, las compras que realizan, las hacen de manera casi automatizadas. En ocasiones, tienden a estar muy enfocados en el precio y buscan generar una diferencia comprando grandes volúmenes de mercadería, otros prefieren mejores prestaciones y comodidad, aquí es cuando la presencia de los competidores puede convertirse en una amenaza, por eso es importante conocer las necesidades reales de los clientes para poder satisfacerlas y generar valor al concretar la venta, afirmando así, su fidelidad y lealtad hacia la compañía.

Análisis interno

Cadena de valor

Una cadena de valor es un modelo de negocios que describe el rango completo de las actividades necesarias que se realizan dentro de una empresa, para crear un producto o servicio. Un asertivo análisis sobre el mismo, permite evaluar los procedimientos relacionados a cada paso que deben seguir, con el propósito de satisfacer los objetivos específicos de la empresa a corto, mediano y en especial a largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones que conforman la cadena, como incrementar la eficiencia en la producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible.

A continuación, se detalla el siguiente análisis sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L a partir de los datos que proporciona Canvas con respecto al caso (2020).

Gráfico de la Cadena de valor (Ver Anexo B)

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

La estructura organizacional de la empresa está compuesta principalmente por un gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas y jefe de depósito y logística. La división departamental es débil, ya que faltan departamentos importantes y todas las demás áreas que conforman la empresa, dependen en su mayoría de las directivas y autorización de la gerencia general y del jefe de logística. Reciben asistencia y asesoría externa para cuestiones legales, contables y en los aspectos de higiene y

seguridad. Cuentan con un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización y diversas fuentes de financiamiento. Posee una flota de 73 vehículos, para optimizar la distribución y el servicio al cliente.

Gestión de los recursos humanos

Reclutamiento: No hay un proceso de selección de empleados, se contrata según la necesidad. Para cargos de alta responsabilidad, se realiza la búsqueda mediante La Voz del Interior y otros diarios - Capacitación: No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, los empleados aprenden mediante la práctica, generando un posible margen de error. - Remuneración: La nómina salarial, se rige por medio del convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Desarrollo de la tecnología

Diseño de servicios: Utilizan técnicas de diferenciación a través de tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial y mix de productos seleccionados para generar ventajas competitivas. - Investigación de mercado: Emplean redes sociales para captar potenciales consumidores y un software para la clasificación de los clientes actuales, al que pueden acceder habitualmente. Poseen un sistema informático para la cantidad de mercadería que deben comprar, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual, no tienen un software contable específico, todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costo ni de gestión de ventas.

Compras

Componentes: Ofrece una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Los pedidos se realizan a través de Internet y de dispositivos móviles con conexión wifi. - Publicidad: No cuentan con una estrategia de publicidad definida, utilizan el posicionamiento de la empresa, su solvencia está sustentada en una extensa trayectoria empresarial. - Servicios: garantizan el abastecimiento de la mercadería en tiempo y forma, obteniendo las mejores condiciones del mercado.

Actividades primarias

Logística interna

Almacenamiento: La política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la de "Just in time", se pretende tener poco stock en días de venta. En los productos de alta rotación, hay una política de tres meses de stock, para que puedan afrontar encargos

sin necesidad de realizar una nueva compra. No cuentan con un sistema informático, los materiales son guardados indistintamente, al ser adquiridos para revender, son de rápido egreso - Recepción de datos: En el depósito, se recibe la orden de provisión proveniente del área de compras y se verifica la existencia de stock, la persona que se encuentre en ese momento, es la encargada de realizar la recepción de la mercadería. Control manual de faltantes de mercadería. - Acceso de clientes: La política con respecto a los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Utilizan el contacto directo para atraerlos.

Operaciones

Abastecimiento: Se notifica la venta al sector de compra y se especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como manejan un sistema de inventario similar al “Just in time”, es esta acción la que da inicio al proceso de compras. - Recepción: Se recibe la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Control manual del pedido, en caso de faltantes, se informa al proveedor. Posteriormente se procede al almacenamiento en los depósitos correspondientes - Ventas: No se exigen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos tributarios. Las potenciales ventas inician de dos maneras diferentes, el cliente se contacta con la empresa para realizar un pedido o el responsable de ventas, se comunica con las empresas clientes para concretar una venta.

Logística externa

Procesamiento de pedidos: El tiempo de entrega en las sucursales locales es de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Cuentan con una amplia flota de vehículos propios para optimizar la distribución y el servicio al cliente. - Manejo de depósitos: En ocasiones, suelen presentarse gastos extras y pérdidas por vencimiento, rotura o devolución mercaderías. La nueva infraestructura, permite el ahorro del 80% de éstos gastos.

Marketing y Ventas

Fuerza de ventas: Captan clientes utilizando redes sociales y buscadores reconocidos, como la fanpage de Facebook, Google y My Business o a través de la promoción que realizan los vendedores y supervisores y la técnica de boca en boca. - Publicidad: Patrocinan eventos, radios locales y equipos deportivos. Publican en infoguias de Rio Cuarto. Colaboran con instituciones benéficas y sus vehículos están

ploteados e identificados con el nombre de la empresa. - Promociones: Las diversas promociones que realizan los vendedores y supervisores, varían de acuerdo a cada caso en particular, ya sea que se efectúe por tipo de cliente o volumen de venta.

Servicio post venta

Soporte al cliente: Los vendedores, brindan asesoramiento comercial a los clientes por cada vez que se instala un nuevo local, con toda la información necesaria; luego se realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. - Margen: varía, entre un 10% y un 30%, teniendo en cuenta el tipo de producto, el volumen de ventas y el descuento por cantidad que pueden otorgar los proveedores para abaratar costos.

Conclusión: Luego de realizar un exhaustivo análisis sobre la cadena de valor de la empresa Redolfi, puede evidenciarse que, las actividades que presentan mayores falencias y aspectos negativos, dentro de las de soporte, son las de infraestructura de la empresa y gestión de recursos humanos, esto se debe a que posee una estructura organizacional débil, con un alto nivel de centralización. Se generan incrementos en los costos por falta de capacitación y personal calificado e idóneo en diversas áreas de la organización. En cuanto a las actividades primarias, la logística interna es deficiente y los procesos operativos son defectuosos en muchas áreas. Se requiere una mejora en la gestión y control interno de manera integral, para reducir el impacto negativo, que repercute de manera directa en la rentabilidad y dificulta la diferenciación en costos.

Por otro lado, considerando los aspectos positivos de las actividades de desarrollo de la tecnología y compras, que se encuentran dentro de las actividades de soporte y la logística externa, marketing y ventas y servicios post ventas, que pertenecen a las actividades primarias, cabe destacar su importancia y relevancia durante la toma de decisiones, ya que, durante su desempeño, se utilizan técnicas de diferenciación de servicios, a través del uso de herramientas digitales para agilizar tareas, acotar el tiempo de entrega, realizar asesoramiento comercial personalizado y ofrecer mix de productos masivos de primeras marcas, generando de esta manera, ciertos beneficios y ventajas competitivas, como el incremento del valor, fidelidad de los clientes hacia la empresa y un acuerdo de exclusividad de ciertas marcas con algunos proveedores.

FODA

Es una herramienta de planificación de estratégica que permite obtener una visión global de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (

Andrea Broset, Rankia, 2020). Crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características de valor del negocio. Hacer un análisis FODA es imprescindible para cualquier empresa que requiera contar con una estrategia empresarial sólida (Rubén Mañez, 2020).

Matriz FODA (Ver Anexo C)

Análisis FODA

Fortalezas: Más de 50 años de trayectoria, abalan la experiencia y el conocimiento que la empresa posee sobre la industria y el rubro en el que se desempeña. Su crecimiento ha sido constante y su participación en el mercado es elevada. La ubicación geográfica estratégica de los distintos centros y autoservicios mayoristas hace que pueda ampliar las posibilidades de comercialización y obtener buenos márgenes de venta. Con el tiempo ha logrado generar ciertas ventajas competitivas, como liderazgo en costos, pudiendo ofrecer un alto índice de precios competitivos en el mercado que le permiten obtener economías de escala y diferenciación de servicios, como tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial personalizado y una amplia variedad de productos de primeras marcas, que le dan la posibilidad de posicionarse por encima de sus competidores, ya que incrementa el valor de los productos y servicios, crea fidelidad de los clientes hacia la empresa y obtiene acuerdos con sus proveedores sobre la exclusividad de ciertas marcas. Cuenta con una amplia flota de vehículos propios para optimizar la distribución y el servicio al cliente.

Debilidades: Estructura organizacional débil con alto nivel de centralización, la ausencia de ciertos departamentos y la falta de delegación, hacen que los niveles superiores, focalicen su atención en tareas o problemas cotidianos que pueden ser atendidos por mandos medios o sectores operativos, perdiendo de vista aspectos más importantes. La falta de capacitación y de personal calificado en diversas áreas, ocasiona pérdidas y gastos innecesarios. Los procesos operativos son defectuosos en muchos sectores de la empresa, producto de una logística interna deficiente y de no contar con un sistema de gestión y control apropiado. Todas estas falencias incrementan sus costos, generando pérdida de rentabilidad.

Oportunidades: La expansión de las Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y el incremento del uso de herramientas digitales durante de la cuarentena por Covid-19, propician numerosos escenarios positivos para realizar cambios

innovadores. La implementación de recursos informáticos, puede ser un gran aliado para lograr eficiencia y competitividad, dado que brindan la oportunidad de agilizar tareas, mejorar la comunicación y optimizar procesos, mediante el empleo de dispositivos electrónicos. En los últimos meses, el acceso a internet y el aumento de disponibilidad horaria y tiempo de ocio, en muchos casos, ha generado mayor alcance, permitiendo descubrir nuevos clientes, con necesidades insatisfechas, lo cual resulta una buena oportunidad para ampliar los canales de ventas, cubrir nuevos segmentos del mercado y extender el rango de distribución hacia otras provincias.

Amenazas: El alto índice de inflación y la inestabilidad del dólar, generan incertidumbre y repercuten sin dudas en el costo de los procesos y en el precio de los productos, sujetos a una carga impositiva que varía constantemente y derivan en grandes pérdidas financieras. Ante un escenario tan cambiante y hostil, la competencia se vuelve cada vez más elevada, lo que obliga a la empresa a tratar de diferenciarse, haciendo uso de sus ventajas competitivas para no perder posicionamiento en el mercado. La tendencia en aumento hacia el consumo de productos saludables, hace que la amenaza de productos sustitutos sea cada vez más frecuente. Los cambios de hábitos en la sociedad por Covid-19, inciden de manera directa en las ventas y en la ejecución de los procesos. La flexibilidad e innovación son esenciales para modificar o emplear metodologías propicias que se adapten a las circunstancias. Los productos de consumo masivo, tienen mayor salida y elevados márgenes de ganancias, pero han disminuido notablemente las ventas de productos menos esenciales. Por otro lado, el cierre de comercios por la inactividad prolongada, ha generado la pérdida de importantes clientes.

Matriz BCG de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como UEN. (Ver Anexo D)

Análisis matriz BCG

Producto Estrella: En este cuadrante se encuentran los productos de consumo masivo, tienen un alto índice de crecimiento y su participación en el mercado es alta. A raíz de los cambios producidos por la pandemia, las ventas de productos alimenticios, bebidas, elementos de higiene, farmacia y artículos de limpieza se han incrementado notablemente a partir de marzo del corriente año, siendo grandes generadores de liquidez para la empresa.

Producto Vaca lechera: Los cigarrillos y golosinas pueden considerarse productos maduros, totalmente consolidados en el sector. Tienen una alta cuota de mercado y baja

tasa de crecimiento. Constituyen una fuente generadora de dinero, ya que requieren de una baja inversión. Es recomendable emplear el efectivo generado por las ventas de éstos productos, para la inversión y el desarrollo de nuevos productos estrellas que puedan convertirse a futuro, en nuevos productos vaca.

Producto Interrogante: Productos saludables, tienen un crecimiento elevado en el mercado debido a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad, pero poseen una participación débil en el mercado actual. Requieren de altas inversiones financieras y los ingresos que generan, aún son muy bajos, ya que sus ventas estarían dirigidas a un solo segmento específico de mercado. Pueden evolucionar con el tiempo y convertirse en productos estrellas o por el contrario, pueden ser futuros productos perro, si no se obtienen los resultados esperados.

Producto Perro: Kodak, la unidad de negocio ubicada en la sucursal de Córdoba capital, podría considerarse un producto perro. Tiene baja participación en el mercado y escasas posibilidades de crecimiento si no se renueva. Con el avance del desarrollo tecnológico, muchos de sus productos han quedado obsoletos. Generan costos y aportan muy pocos beneficios. Es recomendable evaluar su eliminación de la cartera de productos.

Conclusión: Tener una extensa cartera de productos, no siempre resulta positivo, ya que no se puede cubrir todos los segmentos de mercado satisfactoriamente. Muchos de ellos requieren de una gran inversión y elevados costos, generando un bajo margen de ganancias y rentabilidad. Es viable considerar la eliminación de estos productos, redirigiendo esos recursos hacia los que tienen mayor salida y otorgan grandes beneficios o hacia la inversión y desarrollo de nuevos productos más rentables, con un alto índice de probabilidad de convertirse en futuros productos estrella.

Marco teórico

El presente reporte de caso, se llevará a cabo con el objetivo de implementar una estrategia funcional, que le permita a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, lograr una mejora integral en el actual desempeño de la organización, con proyección a futuro. Se apunta a incrementar la rentabilidad, a través de una significativa reducción de los costos que suelen producirse por la falta de una planificación estratégica eficiente. Para llevar adelante este proceso, resulta fundamental mencionar y entender los conceptos que darán sustento al desarrollo del trabajo y que servirán de guía para comprender las teorías mencionadas.

En primer lugar, es necesario definir y analizar el concepto de planificación estratégica y sus diversas aplicaciones a lo largo del tiempo, desde la perspectiva de diferentes autores. Luego, se hará hincapié en describir los principales conceptos que conforman la estrategia seleccionada para la empresa y que inciden de manera directa en su ejecución.

Planificación estratégica

Uno de los mayores referentes de este concepto, es Michael Porter, quien sostiene que la estrategia corporativa es el resultado final de toda planificación estratégica y corresponde al conjunto de lineamientos que utiliza una compañía para poder satisfacer las expectativas de los clientes, lograr un posicionamiento competitivo y estratégico en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales (Porter, 1996). Dentro de planificación estratégica, se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global del probable potencial de utilidades en la industria (Porter, 2008).

Peter Drucker, en cambio, en su libro “La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”, define la planificación estratégica como el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales, con el mayor conocimiento posible del futuro, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (Drucker, 1984).

José María Sainz de Vicuña Ancín, siguiendo un lineamiento similar a Drucker, explica que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que

queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Por otra parte, Philip Kotler señala que es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler, 1990).

Otros autores como el caso de Mintzberg, han decidido ir un poco más allá de definir el término de planificación estratégica y ha enumerado una serie de elementos que podrían poner en peligro o llevar al fracaso a una planificación estratégica, entre ellos: la suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador, error en el desarrollo de metas factibles, como base para la formulación de planes a largo plazo, descuidar el fomento de un clima de trabajo que favorezca a la planificación, falla al utilizar planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo y aplicar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad y restringe la creatividad (Mintzberg, 1994). Propone, además, cuatro razones por las cuales toda empresa debe efectuar un proceso de planeación estratégica: Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades, para asegurarse de tener en cuenta el futuro, para ser racionales y para mantener el control. (Mintzberg, 1994).

Tipos de Estrategias y Ventajas competitivas

Según Andrews (1984), la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguirlas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Para Michael Porter, la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades muy difíciles de armonizar (Porter, 2011). Plantea tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector específico del mercado y generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le permita posicionarse por encima de las demás empresas rivales (Porter, 2009).

Desde el punto de vista de Ansoff, la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto - mercado, de manera tal que

definan la naturaleza esencial de los negocios en el que está inmersa la organización y los negocios que planea a futuro (Ansoff, 1976). La Matriz de Ansoff, muestra cuatro opciones de estrategias de crecimiento que resultan de confrontar los productos o servicios con los mercados existentes o nuevos: Penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Ayuda a evaluar las opciones con las que cuenta la empresa para elegir la estrategia que mejor se ajuste a la situación actual y que le dé mejor retorno de la inversión (Ansoff, 1957)

Tecnología e Innovación

Desde una visión más clásica, Peter Drucker en su libro “Innovación y Empresariado Innovador” asegura que la innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la Práctica de la innovación. (Drucker, 1994).

A diferencia de Mark V. Cannice (2012), quien, considera aspectos más actuales. Sostiene que, para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben innovar, aprovechar las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), la globalización y el espíritu emprendedor. La tecnología, tiene un efecto penetrante en las organizaciones y en los individuos. Internet posibilita la comunicación y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo, proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo.

Mediante este proceso, se logró recopilar y analizar la bibliografía relevante para el desarrollo del estudio. Desde las perspectivas de diferentes autores se pueden comprender los principales conceptos y teorías que sustentan al caso en cuestión. Algunas posturas tienen lineamientos similares y otras difieren en algunos aspectos, pero con el tiempo y a través de diversas aplicaciones han logrado demostrar que las teorías son válidas y al llevarlas a la práctica, resultan útiles para resolver problemas y mejorar el desempeño de la empresa. El presente trabajo se inclina hacia las ideas de Porter, que apunta a conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, generando ventajas competitivas para posicionarse por encima de la competencia.

Diagnóstico y discusión

Después de obtener información acerca de los conceptos y teorías que se vinculan con el caso, se aplicaron herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEL, Las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, la matriz FODA y la matriz de BCG.

Los análisis realizados sobre estas herramientas han servido de base para ampliar la comprensión de la situación actual, del entorno y de la capacidad estratégica de la compañía.

La firma A.J & J.A Redolfi S.R.L. no cuenta actualmente con una planificación estratégica eficiente, motivo por el cual, presenta pérdidas de rentabilidad producto de un incremento desmedido en sus costos.

Un correcto análisis del macro entorno, utilizando Pestel, ayuda a conocer el entorno y los factores externos que han estado influyendo estos últimos meses en la compañía, de manera positiva en ciertos aspectos y menos favorable en otros, mejorando la capacidad de respuesta y la adaptación a los inevitables cambios. Las 5 fuerzas de Porter brindan información acerca de la industria y de la elevada competencia en el sector mayorista, para generar ventajas competitivas que posicionen a la empresa por encima de las demás compañías rivales. La cadena de valor, permite detectar numerosas fallas que se producen durante los distintos procesos operativos que se llevan a cabo dentro de la empresa, que van desde la recepción y despacho de mercadería, hasta su posterior venta y distribución. La matriz BCG, da cuenta de los productos que poseen mayor participación en el mercado actualmente, logrando importantes márgenes de rentabilidad y de los que es necesario considerar su pronta eliminación de la cartera de productos para que no se sigan generando pérdidas. Con respecto al FODA, a partir de los análisis abordados anteriormente, es posible determinar que existen diversos factores internos y externos que pueden contribuir o perjudicar el desempeño y el crecimiento de la empresa. La incorporación de un correcto plan y la elaboración de una propuesta con direccionamiento estratégico, facilitarán el desempeño organizacional de manera integral y sistémica, contemplando la situación actual de la compañía y harán más eficiente el desarrollo de las acciones.

Si se hace hincapié en los aspectos internos, la estructura organizacional no es la más indicada, presenta un alto nivel de centralización en los niveles superiores, la logística interna es defectuosa y la falta de capacitación y de personal calificado en

diversas áreas, suelen ocasionar grandes pérdidas y gastos innecesarios. Se requiere un sistema de gestión y control más eficiente. Por otro lado, los años trayectoria, abalan la experiencia y el conocimiento que la empresa posee sobre el mercado y el sector en el que desarrolla su actividad. La ubicación geográfica estratégica de sus centros y autoservicios mayoristas, permite ampliar las posibilidades de comercialización. A lo largo del tiempo, ha logrado generar ventajas competitivas, pudiendo ofrecer servicios diferenciados y precios competitivos en el mercado. Cuenta con una amplia flota de vehículos propios para optimizar la distribución y mejorar el servicio al cliente. En cuanto a los factores externos que influyen en el desarrollo habitual de la organización, es preciso considerar las variables políticas y económicas como la inflación y la inestabilidad del dólar, que inciden en los costos operacionales y en el precio de los productos, provocando importantes pérdidas financieras. La competencia en el sector es elevada y la amenaza de precios sustitutos es cada vez más frecuente. Los cambios de hábitos en la sociedad a causa de la pandemia y el cierre de comercios por la inactividad prolongada, generan incertidumbre e inevitables pérdidas de clientes. Frente a un escenario tan cambiante y hostil, es fundamental ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios para no perder participación en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el contexto actual del país. El aumento del uso de la tecnología durante la cuarentena y el acceso a internet a nivel nacional, ofrecen la oportunidad de mejorar la comunicación, agilizar tareas y optimizar procesos. Obtener mayor alcance, permite visualizar potenciales clientes con necesidades insatisfechas, pudiendo cubrir nuevos segmentos del mercado y extender los canales de ventas hacia otras provincias.

Para potenciar los aspectos positivos, contrarrestar los efectos negativos y disminuir el impacto que estos cambios y los diversos factores generan sobre la compañía e inciden de manera directa en el principal problema que se intenta resolver, que es la pérdida de rentabilidad, a causa de un incremento excesivo en sus costos, se llevará adelante una planificación estratégica con un direccionamiento enfocado a establecer metas y objetivos específicos de liderazgo en costos y diferenciación de servicios y un detallado grupo de planes y estrategias corporativas, competitivas y funcionales que permitan lograr una mejora integral del desempeño actual de la empresa, a partir de las ventajas competitivas con las que cuenta en este momento y las que se apunta a generar en el futuro.

Propuesta

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa, aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscar solvencia y rentabilidad sostenida. Ser distinguida por diferenciación de servicios hacia los clientes. Propiciar alianzas a largo plazo con ellos y ampliar el rango de oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados, preservando el carácter de empresa familiar, con una contribución positiva en la comunidad (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Misión

Atender las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de distribución mayorista de calidad, con una extensa variedad de productos masivos de primeras marcas, respaldado por una trayectoria empresarial de más de 50 años, proporcionando a sus empleados, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la compañía (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Valores

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que forma parte de la empresa. Implica actuar éticamente en cualquier contexto.

Confianza, cumpliendo con los compromisos impuestos, haciendo honor al valor de la palabra. Los valores familiares de la palabra, se trasladan a la cultura organizacional.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo los valores de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la compañía, liderando con el ejemplo familiar.

Honestidad, apostando al trabajo y a la construcción de riqueza sin perjudicar a los demás, apelar al sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, con una fuerte convicción de trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la firma, para compartir decisiones.

Responsabilidad social, buscando el beneficio del pueblo original de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con diversas instituciones. Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo, mediante el compromiso sostenido de la calidad y la eficiencia del resultado, teniendo siempre presente su satisfacción (Caso Redolfi, Canvas, 2020).

Objetivo General

Desarrollar una propuesta con direccionamiento estratégico enfocado a elevar el margen actual de rentabilidad al 5% en el plazo de 36 meses de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a través de la reducción del 20% de los costos, que se llevará a cabo, mediante la optimización de la logística, los procesos operativos actuales y la distribución, implementando estrategias de diferenciación de servicios y liderazgo en costos, durante su desarrollo.

Los datos obtenidos a partir de los estados de resultados de la compañía en los últimos años (Caso Redolfi, Canvas, 2020), muestran claramente que la rentabilidad ha sido afectada negativamente por el aumento de los precios de compra de mercadería e insumos, por costos operativos en general o por una gestión ineficiente en diversos sectores, elevando la tasa de costos a un índice mayor que la de precios de venta. La tasa promedio actual, se estima en un 2,5%, para seguir manteniendo precios competitivos y conservar el liderazgo en costos, es necesario que la empresa sea capaz de absorber la mayor parte del impacto que provoca el incremento de los precios y la inestabilidad económica actual del país, según datos del INDEC (2020) y no trasladarlo en su totalidad a los consumidores, ni reducir su índice de ganancias. De esta manera, se pretende revertir esta situación, a través de la reducción en un 20% de los costos, minimizando ineficiencias operativas y optimizando la gestión integral de los procesos que se llevan a cabo actualmente, para alcanzar el incremento de la rentabilidad y llegar al 5% estimado. Dichos valores son estimativos, pero viables alineando los objetivos específicos al cumplimiento del objetivo general, si se realizan todos los procedimientos correctamente y si se llevan a cabo dentro de los plazos estipulados para el proyecto, implementando las estrategias adecuadas para cada caso en cuestión.

Objetivos Específicos

- Optimizar la logística y distribución en el período 2021 - 2023, para minimizar en un 12% el margen de error que suele producirse durante la ejecución de las tareas y lograr un sistema operativo más eficiente.

Para lograr una reducción en el margen de error y en las pérdidas en las que se incurre durante el desarrollo habitual de la actividad comercial y operativa, es necesario hacer más eficientes los procesos internos, emplear herramientas digitales para minimizar falencias y potenciar los métodos y técnicas que resultan positivos actualmente. De

acuerdo a la información recabada durante el análisis de situación, es posible determinar que la tecnología resulta ser un gran aliado para maximizar los beneficios que se pretendan lograr, obtener datos e información relevante para la planificación y la toma de decisiones estratégicas, acotar tiempos de entrega, agilizar tareas y reducir costos y gastos ocasionados por ineficiencias en la gestión y el control de los diferentes sistemas operativos, de stock, puntos de reorden y quiebre. El porcentaje que se plantea es estimado y viable dentro del periodo estipulado, ya que se complementa con los demás objetivos.

- Lograr que el 80% de los empleados incremente la eficacia de su desempeño y pueda manejar en un 70% los softwares de SGA y ERP, mediante la capacitación continua para fines de 2021 y generar conciencia de ahorro para disminuir en un 10% el uso de recursos que utiliza la empresa mensualmente.

Diversas teorías a lo largo del tiempo han hecho hincapié en entender el comportamiento organizacional y de qué manera impacta en la conducta de los empleados, quienes deben ser flexibles y aprender a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones, como la reestructuración de la empresa, la reducción de costos a través de nuevas técnicas y herramientas y la permanente competencia en el ámbito laboral. Hamner (1974), describe nueve pasos fundamentales para reforzar el comportamiento deseado de un trabajador: 1. Elegir recompensas estables e importantes para el empleado. 2. Hacer que la recompensa dependa del comportamiento deseado. 3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime al comportamiento deseado. 4. Ofrecer diferentes recompensas según el desempeño logrado. 5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar. 6. Informar sobre aquello que no se está haciendo bien. 7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados. 8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes. 9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988). En base a estas perspectivas, se pretende optimizar el desempeño del personal para aumentar la productividad y administrar eficientemente los recursos, mediante la capacitación continua y la satisfacción laboral. Los valores que se buscan alcanzar, son viables, siguiendo los pasos pertinentes que se detallan en los planes de acción.

- Gestionar correctamente los gastos financieros de la compañía y reducir en 24 meses aproximadamente, el 25% de los costos de papelería, telefonía y administración, empleando herramientas digitales.

Se ha demostrado en varios casos, que el uso de medios digitales, como redes de Wi-fi, diversas apps y en especial, la implementación de facturación electrónica, puede

producir un ahorro de hasta el 67% de los costos en algunas empresas, ya que permite optimizar el manejo de inventarios y mitigar errores. Reduce los gastos en la manipulación de papel, hace más eficiente la gestión de la tesorería, de las transacciones financieras y el archivo de documentos. El director de marketing de la empresa Seres (Redondo, 2018), destaca la eliminación de tareas rutinarias, dado que, por cada 20 facturas emitidas, se ahorra más de media hora de trabajo mientras que, por el mismo volumen, en recepción se ahorran tres horas. Para una factura, el paso de archivo físico a archivo electrónico, permite un ahorro de hasta el 81%. A partir de estos datos, se puede afirmar que es posible lograr una reducción del 25% estimado de los costos, en un período de 2 años aproximadamente.

- Eliminar el 20% de líneas improductivas y disminuir en un plazo de 3 años, el 15% de riesgos laborales, adoptando nuevas medidas de seguridad, para generar un ahorro que sirva posteriormente, como fuente de inversión de futuros proyectos más rentables.

El análisis realizado sobre la matriz BCG, ha permitido detectar líneas de productos poco favorables para la rentabilidad de la empresa, tienen poca salida, no generan márgenes significativos de ganancias y el costo de su mantenimiento es elevado. Es recomendable eliminar progresivamente éstas líneas de la cartera de productos, hasta alcanzar el 20% estimado en un período de 3 años y reinvertir los beneficios obtenidos a partir de dicho ahorro, en productos más rentables. Por otro lado, según Alberto Redondo (2020), de la empresa Seres, se puede alcanzar un ahorro del 35% de costos, disminuyendo el índice de accidentes laborales, adoptando las medidas de seguridad correspondientes, de acuerdo a lo estipulado por la ART. Teniendo en cuenta esta información, los porcentajes estimados para el cumplimiento del objetivo, son alcanzables y podrían incluso elevarse posteriormente.

Alcance

- De contenido: Se realiza una propuesta orientada a la optimización de la logística y distribución para lograr un desempeño más eficiente de la compañía, aplicando estrategias de diferenciación y liderazgo en costos y obtener mayores márgenes de rentabilidad.

- Temporal: El proyecto se lleva a cabo con un tiempo estimado de 36 meses, abarcando los últimos meses del año 2020 hasta finales del año 2023.

○ **Ámbito geográfico:** El enfoque del proyecto está dirigido a todas las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos y servicios de consumo masivo, que implique el manejo de grandes volúmenes de ventas y desarrollen su actividad dentro del territorio nacional. Se puede extender a nivel internacional, teniendo en cuenta el entorno y el contexto en cual esté ubicada la empresa. Es recomendable evaluar cada caso en particular, ya que hay factores externos que influyen o interfieren en la actividad comercial, dependiendo de la zona geográfica.

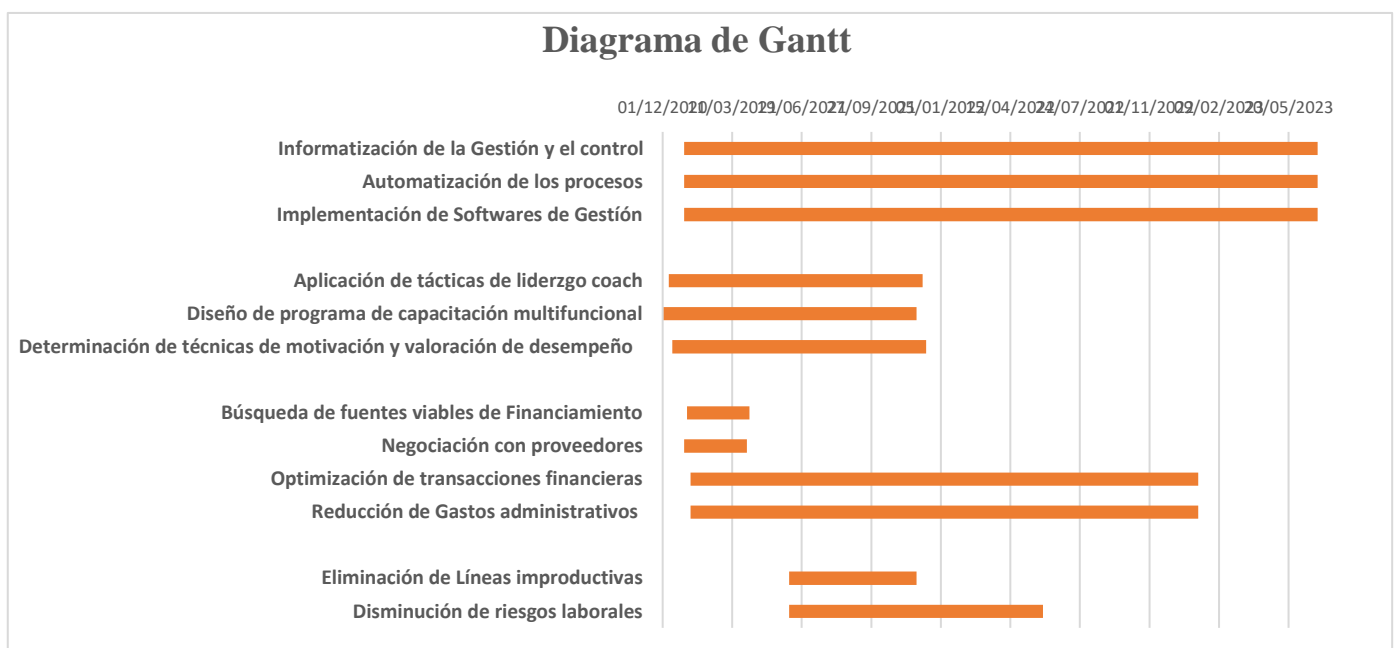
○ **Metodológico:** En base al estudio realizado, se aplica un análisis y evaluación de tipo descriptivo, cuantitativo, cualitativo y de naturaleza informativa en todo su contenido.

Limitaciones

Para llevar a cabo el estudio del caso en cuestión, fue necesario lidiar con las constantes variaciones y alteraciones producidas en los distintos ámbitos de la sociedad, debido a la actual situación del país a causa de la pandemia. A pesar de los inconvenientes, los datos se fueron actualizando paulatinamente, para obtener información precisa y oportuna, que permita la correcta ejecución del trabajo.

Marco de tiempo para la implementación de los planes

Tabla 1 - Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que permite visualizar la totalidad de las actividades estratégicas planteadas en el proyecto, que deberán llevarse a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente y exponer el tiempo de dedicación previsto para la realización (desde el inicio hasta la finalización) de cada una de ellas a lo largo del tiempo total estimado.

Plan de implementación

Acciones y actividades claves a desarrollar

1) Plan de Optimización de la logística y distribución

Fundamentación: El primer plan de acción estará destinado a optimizar la gestión y el control de la logística, los procesos operativos y de distribución, para disminuir el margen de error y evitar posibles fallas en la ejecución de las actividades.

Tabla 2 - Plan de acción N° 1

Actividades Claves	Descripción
1.a - Informatizar la gestión y el control de las actividades en el nivel operativo.	Reemplazar el control manual de stock, recepción y despacho de mercaderías por procesos automatizados, a través de sistemas informáticos especializados (SGA) que permitan agilizar tareas, reducir tiempos de entrega, minimizar fallas y evitar pérdidas de mercaderías.
1.b - Automatizar los procesos en distintas áreas de la empresa y en la red de distribución, empleando herramientas digitales gratuitas.	A través de la automatización, se puede obtener información precisa, visualizar claramente las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, la cantidad de recursos empleados/disponible y facilitar su gestión para ahorrar gastos, reducir tiempos de ejecución y prevenir errores al aumentar la eficiencia y mantener el control integral de las operaciones.
1.c - Implementar un software específico de logística y distribución para distribuir estratégicamente por zona geográfica, cantidad de pedidos, volumen de ventas y tipos de clientes.	El uso de softwares especializados mejora el nivel de competitividad y productividad de la empresa, gestiona integralmente las operaciones en un solo programa, brinda información relevante en tiempo real, provee planificación de rutas y distribución, app exclusiva de expreso y paquetería, mantenimiento y control de la flota de vehículos, servicio de Tracking E-commerce, localización satelital del transporte y mercadería.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Desarrollo táctico: En primer lugar, se va a adquirir un software SGA para el área de depósito y almacenamiento, que va a permitir obtener información precisa para la toma de decisiones estratégicas, reducir costos por ineficiencias operativas y planificar eficientemente la gestión de stock, puntos de quiebre y de reorden y la distribución de inventarios, administrando adecuadamente los espacios físicos de almacenamiento disponibles. Por otro lado, se busca gestionar de manera integral y automatizar todos los procesos de la empresa, para facilitar el control, la disminución del tiempo empleado en cada actividad y la reducción del margen de error, que pueden traducirse en ganancias obtenidas. Al diseñar el mapa de distribución de mercaderías de manera estratégica, se contribuye a disminuir costos de combustible y de mantenimiento de los vehículos por desgaste y acotar tiempos de entrega, si se distribuye por zona geográfica, tipo de clientes

o por volúmenes de mercadería. A través de un software específico de logística y distribución, es posible hacer un seguimiento de los pedidos, mejorando la calidad del servicio y asesoramiento al cliente.

Para comprender en profundidad el desarrollo del plan, se detallan los datos de los recursos que se necesitan emplear, el tiempo estimado de realización y el presupuesto a utilizar en el Anexo E.

2) Plan de Capacitación multifuncional del personal

Fundamentación: El objetivo de llevar a cabo esta formación, es la de administrar eficientemente los recursos humanos disponibles, para potenciar su conocimiento y elevar sus competencias actuales. De esta manera, la mayor parte de los empleados podrá desempeñar diversas tareas en diferentes sectores de la organización, reduciendo el margen de error y empleando correctamente los recursos necesarios en cada actividad para evitar gastos innecesarios.

Tabla 3 - Plan de acción N° 2

Actividades Claves	Descripción
2.a – Utilizar tácticas de liderazgo coach	Rediseñar puestos de trabajo. Definir responsables de áreas. Delegar tareas de acuerdo a la posición jerárquica correspondiente, para hacer hincapié en temas más importantes. Redefinir las políticas organizacionales y directrices orientadas al liderazgo coach. Supervisar y evaluar el desempeño de los subordinados periódicamente. Generar un feedback con los empleados para corregir errores y evitar futuras fallas.
2.b – Diseñar un programa de capacitación multifuncional.	Elaborar un programa que integre varios cursos de capacitación online, dirigido a 5 jefes de área, seleccionados estratégicamente, quienes luego, a través de videoconferencias u otras plataformas digitales, deberán trasladar los conocimientos adquiridos y realizar una capacitación multifuncional al resto de los empleados del nivel operativo. A través de la capacitación continua, cada empleado debe ser capaz de desempeñar diversas tareas en distintos sectores y usar correctamente los softwares de gestión contratados, reduciendo de esta manera, costos de contratación de nuevos empleados y gastos o pérdidas de mercaderías por mal desempeño.
2.c – Incrementar el nivel de satisfacción laboral y generar conciencia de ahorro.	Otorgar premios por buen desempeño para incrementar la productividad. Fomentar el espíritu de equipo y sentido de pertenencia para mejorar el clima laboral y aumentar los niveles de motivación y satisfacción laboral. Generar conciencia de ahorro para administrar correctamente los recursos de la empresa: apagar las luces y los equipos cuando no estén en funcionamiento, reducir la cantidad de residuos, acotar tiempos de ocio y evitar traslados innecesarios para ahorrar combustible.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Desarrollo táctico: Se diseña un programa de capacitación continua multifuncional, que permita incrementar el nivel de desempeño laboral, elevar las competencias y habilidades de los empleados y desarrollar en ellos, capacidades proactivas. Mediante el fomento de un clima de trabajo adecuado, la utilización de tácticas de liderazgo coach y técnicas de reforzamiento conductual (premios o castigo acorde al desempeño), se pretende alcanzar altos niveles de satisfacción laboral, que permitan

aumentar la productividad y administrar correctamente los recursos necesarios que se emplean en cada actividad dentro y fuera de la empresa.

Para comprender en profundidad el desarrollo del plan, se detallan los datos de los recursos que se necesitan emplear, el tiempo estimado de realización y el presupuesto a utilizar en el Anexo F.

3) Plan de mejora de la gestión financiera y reducción de gastos administrativos

Fundamentación: El objetivo del tercer plan, está orientado a realizar una mejora en la gestión de los gastos financieros, negociar mayores beneficios y mejores condiciones de financiación, para aumentar el índice de liquidez y optimizar el pasivo circulante. Por otro lado, se busca reducir los gastos de papelería, telefonía y administración, a través de la utilización de herramientas digitales.

Tabla 4 - Plan de acción N° 3

Actividades Claves	Descripción
3.a - Buscar fuentes de financiación que ofrezcan mayores beneficios.	Seleccionar correctamente los bancos o las entidades financieras con las que se va a trabajar. Deben ser confiables. Basar la elección en la obtención de mayores beneficios. Optar por los que ofrecen tasas de interés más bajas y aportan servicios similares. Hacer uso de los beneficios que ofrecen a los clientes por antigüedad o fidelidad hacia la firma.
3.b - Negociar mejores condiciones de financiación en los contratos con los proveedores.	Establecer alianzas con los proveedores y crear relaciones a largo plazo con ellos, para lograr beneficios extras como la exclusividad de ciertas marcas, negociar menores precios, mejores formas de pago, hacer una entrega oportuna y de mayor crédito y seleccionarlos en función de su calidad, precio y rapidez de respuesta.
3.c - Gestionar correctamente los procesos de cobros y pagos para evitar pérdidas de dinero y reducir costos bancarios.	Tener una foto detallada del flujo de caja, revisar las cuentas por cobrar, saldar las cuentas en los plazos estipulados para evitar recargos por mora, aumento en la tasa de interés, acciones legales por incumplimiento de contrato. gastos de gestión, cobro de talones, pagarés, comisiones de mantenimiento, etc.
3.d - Emplear medios digitales para reducir los gastos de papelería, telefonía y administración	La adopción de la factura electrónica, permite eliminar costos de papel, sellos, tóner y el trabajo del personal que lleva esa gestión. Cargar directamente los datos al sistema, utilizar mensajería electrónica y realizar llamadas a través de la red de Wifi, representa un importante ahorro para la compañía, la gestión administrativa se torna más rápida y eficiente y se logra mayor control.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Desarrollo táctico: A través de la negociación estratégica con proveedores y entidades financieras, se pretende adquirir importantes beneficios que repercutan favorablemente en la rentabilidad de la empresa. Se busca gestionar adecuadamente los procedimientos y hacer un riguroso seguimiento de las transacciones financieras periódicamente, para evitar incurrir en pérdidas o acciones legales por incumplimiento. Se incorpora el método de facturación electrónica, que permitirá obtener un importante ahorro en costos de papelería y gastos administrativos, haciendo más eficiente la gestión y el control de los datos.

Para comprender en profundidad el desarrollo del plan, se detallan los datos de los recursos que se necesitan emplear, el tiempo estimado de realización y el presupuesto a utilizar en el Anexo G.

4) Plan de Eliminación de líneas improductivas y disminución de riesgos laborales

Fundamentación: El cuarto plan, apunta en primer lugar, a erradicar las líneas de productos que tienen menor salida, que generan grandes gastos, elevados costos de mantenimiento y aportan poco margen de rentabilidad a la compañía. En segundo lugar, se pretende disminuir el índice de accidentes laborales, adoptando nuevas medidas de seguridad. Mediante la puesta en marcha de estas acciones, se puede obtener un ahorro que podrá invertirse posteriormente en futuros proyectos más rentables.

Tabla 5 - Plan de acción N° 4

Actividades Claves	Descripción
4.a - Eliminar líneas improductivas o productos perro y utilizar el ahorro obtenido en productos o proyectos más rentables.	Seleccionar y eliminar de la cartera de productos, las líneas que tengan poca salida, bajos volúmenes de venta, costos de mantenimiento elevados y poco margen de rentabilidad y enfocar la atención en productos que generen mayores ganancias.
4.b - Disminuir el índice de riesgos laborales para aumentar la eficiencia y reducir costos.	Mejorar las medidas de seguridad, controlar el estado de las instalaciones, de los equipos y vehículos para evitar accidentes, revisar que no haya ineficiencias energéticas, orden y limpieza, uso obligatorio de elementos de protección, plan de acción para emergencias, mantener el pago del seguro y ART al día.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020).

Desarrollo táctico: Se pretende eliminar una serie de líneas improductivas de la cartera de productos de la empresa, que tengan poca salida, bajos volúmenes de ventas y altos costos de mantenimientos como la UEN Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba. Ha dejado de ser un negocio rentable, ya que el avance de la tecnología, ha transformado, mucho de sus productos en herramientas obsoletas. Se emplean nuevas medidas de seguridad, acorde a los protocolos exigidos por la ART, para disminuir la probabilidad de accidentes dentro del ámbito laboral, que habitualmente se traducen en pérdida de productividad y sobrecarga laboral de los empleados que deben cumplir horas extras para cubrir la falta de personal. De esta manera se obtiene un ahorro significativo que podrá ser reinvertido posteriormente en otros productos o proyectos más rentables a futuro.

Para comprender en profundidad el desarrollo del plan, se detallan los datos de los recursos que se necesitan emplear, el tiempo estimado de realización y el presupuesto a utilizar en el Anexo H.

Tabla 6 - Presupuesto general para la implementación del plan

Presupuesto General Estimado para la Implementación de los Planes			
Plan de Acción	Costo Total Anual	Costo Total Propuesta	Anexo
N° 1	\$ 4.194.376,00	\$ 10.485.940,00	E
N° 2	\$ 964.824,00	\$ 2.837.752,00	F
N° 3	\$ 1.622.675,00	\$ 2.902.180,00	G
N° 4	\$ 798.912,00	\$ 798.912,00	H
Honorarios Profesionales		\$ 2.745.360,00	\$114.390 (mensual)*24
TOTAL	\$ 7.580.787,00	\$ 19.770.144,00	

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Los honorarios profesionales ascienden a \$2.745.360,00 en total, incluye el diseño del proyecto y el asesoramiento administrativo externo durante los primeros 24 meses en los que se llevará a cabo la implementación de los planes de acción. Los gastos de mantenimientos en los meses posteriores, ya se encuentran amortizados dentro del presupuesto. El importe del sueldo promedio de un gerente de Administración, se encuentra detallado en el anexo H, dentro del presupuesto del Plan de acción N°4.

La inversión total para la implementación de los planes es de \$19.770.144,00 y se obtiene a partir de resultados obtenidos en los respectivos presupuestos de cada plan.

Evaluación y medición de la propuesta

Para verificar si la estrategia planteada es correcta, se utiliza una determinada métrica de desempeño financiero, denominada Retorno de la inversión, conocida comúnmente como ROI. Esta herramienta, resulta muy útil para medir cuanto se gana o se pierde por cada peso invertido, es decir, que beneficio se estima obtener a partir de una inversión. Sin embargo, es necesario considerar que el ROI, no toma en cuenta ciertas variables, como la alteración de los valores, producida por la inflación, ni los períodos de estacionalidad. No es seguro, basar la toma de decisiones en una única medida financiera, se recomienda complementar el análisis y los cálculos correspondientes, utilizando varias herramientas de medición, como el VAN (valor presente neto), la TIR (tasa interna de retorno), el PR dinámico de la inversión, la tasa de rentabilidad esperada y el IVAN, que permitan prever la probabilidad de lograr la tasa de retorno deseada o los posibles riesgos que se pueden presentar, frente a una inversión estimada en cada caso en particular. Las mismas, se aplican a través del flujo proyectado de caja.

De acuerdo a lo que se planteó al inicio de la propuesta, se pretende lograr un incremento de la rentabilidad de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, elevando su margen actual al 5% en el período 2020 - 2023, a través de la reducción del 20% de los costos, implementando estrategias de diferenciación de servicios y liderazgo en costos. Los beneficios esperados, ascienden a \$63.771.529,56 y la inversión estimada para alcanzarlo es de \$19.770.144,00, dicho desembolso tiene un horizonte de temporalidad de 3 años. Sobre éste importe, se calcula el ROI (Retorno de la inversión), aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{valor total de la inversión}}{\text{Valor total de la inversión}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$63.771.529,56 - \$19.770.144,00}{\$19.770.144,00} * 100$$

$$\text{ROI} = \$2,23 * 100$$

$$\text{ROI} = 223\%$$

El total del Retorno de la inversión realizada es del 223%, esto significa que, por cada peso invertido, se obtiene \$2,23 de beneficio, dentro del período estipulado para su ejecución. Considerando el porcentaje anterior, es factible decir que la inversión realizada para llevar a cabo la propuesta, es válida desde el punto de vista financiero.

Indicadores	Valores
VAN	\$ 37.109.481,20
TIR	47%
IVAN	\$ 1,88
PR ESTÁTICO	3 Años y 5 Meses
PR DINÁMICO	4 Años y 7 Meses

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

El cálculo del VAN, arroja un resultado positivo, se recupera la inversión inicial, se obtiene la renta mínima exigida y un excedente de \$37.109.481,20, dicho importe, expresa la viabilidad del proyecto a realizar. La TIR es del 47%, lo cual indica que la tasa de retorno interna es mayor a la tasa de interés bancaria LELIQ, que se usó de referencia y cuyo valor en el mes de septiembre del corriente año fue del 38% (Banco Central de la República Argentina, 2020). El PR dinámico, señala que la inversión se recupera en 4 años y 7 meses de iniciado el proyecto. El IVAN (Índice del valor actual neto), es de \$1,88, cuyo importe es mayor a 0.

Analizando los diferentes resultados, se puede determinar que el proyecto es viable, si se llevan a cabo los pasos pertinentes para su ejecución y se alinean los objetivos específicos al cumplimiento del objetivo general planteado, dentro del período proyectado, pudiendo obtener, de esta manera, el margen de rentabilidad deseado.

En el Anexo I, se encuentran detallados todos los datos mencionados anteriormente y los resultados obtenidos a partir de los cálculos realizados en el flujo de caja proyectado.

A partir del desglose del flujo de caja proyectado del año 2021 en 12 meses, es posible visualizar un incremento en los ingresos en el primer trimestre del año, tienen un leve descenso desde el mes de abril, se mantienen estables los siguientes 2 meses y vuelven a aumentar levemente en el segundo semestre del año. Los egresos se mantienen estables durante el primer semestre y disminuyen a partir del mes de julio.

Esto permite determinar que las fluctuaciones de los valores no son estáticas, sino que presentan un comportamiento dinámico y estacional.

VAN	\$ 295.472,17
TIR	3%
IVAN	\$ 0,01

El cálculo del VAN, arroja un resultado positivo en el primer año del proyecto. Se recupera la inversión inicial, se obtiene la renta mínima exigida por el inversionista y un excedente de \$295.472,17 valor en pesos actuales. Se estima que irá creciendo paulatinamente en los próximos años, dentro del período estipulado para la implementación de la propuesta. Es viable, se acepta el proyecto.

En el Anexo J, se encuentran detallados todos los datos mencionados anteriormente y los resultados obtenidos a partir de los cálculos realizados en el desglose en 12 meses del flujo de caja proyectado del año 2021.

Alternativas de medición - Métricas adicionales

Para evaluar los resultados obtenidos, a partir de la aplicación de las estrategias que se plantean para cada plan, se utiliza una serie de diversas métricas alternativas para medir el desempeño de cada caso en cuestión. Plan N°1: Auditorías internas. Plan N°2: Entrevistas, tablero de control y cuadro de mando integral (CMI). Plan N°3: Índice de liquidez inmediata. Plan 4: Matriz BCG. Encuestas a clientes, para determinar las preferencias y las tendencias de consumo en el mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

Durante el desarrollo del presente reporte de caso, se ha podido recabar información pertinente sobre la situación actual de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L., mediante la implementación de diferentes herramientas de diagnóstico. Los análisis realizados sobre dichas herramientas, han servido de base para ampliar la comprensión sobre su entorno, estructura organizacional, situación financiera, proyecciones de crecimiento a futuro y la capacidad estratégica de la compañía. Es posible determinar que, en los últimos años y en este año en particular, factores externos como la inestabilidad económica y la actual situación del país, a raíz de la pandemia y factores internos como ineficiencias operativas y una inadecuada gestión del sistema organizacional, han estado afectando la ejecución de las actividades y los resultados obtenidos, produciendo cambios significativos y repercutiendo desfavorablemente en su rentabilidad.

La empresa forma parte de un sector altamente competitivo, dinámico y hostil, por lo que es imprescindible, ser flexibles, innovar y adaptarse rápidamente a los cambios, generando ventajas competitivas que ayuden a detectar amenazas o posibles oportunidades de crecimiento, que mantengan a la compañía por encima de las demás empresas rivales.

Para potenciar los aspectos positivos y fortalezas de la empresa, contrarrestar las amenazas del entorno y disminuir el impacto que estos cambios y los diversos factores generan sobre la compañía e inciden de manera directa en la pérdida de rentabilidad, producto de un incremento desmedido de sus costos, se llevará adelante una planificación estratégica con un direccionamiento enfocado a establecer metas claras y objetivos específicos, alineados a las estrategias planteadas de liderazgo en costos y diferenciación de servicios. A través de un detallado grupo de planes de acción, se pretende lograr una mejora integral del desempeño actual de la empresa, utilizando herramientas digitales y recursos tecnológicos.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión muy útil que permite maximizar los beneficios, disminuir el margen de error, planificar y proyectar estratégicamente, haciendo más eficiente la toma de decisiones. Es importante que todas las personas que forman parte de la organización, se involucren y tengan total conocimiento del proyecto y de los pasos necesarios para su implementación. Los objetivos planteados, deben estar alineados a la misión y visión de la compañía,

manteniendo la imagen de empresa familiar y respetando los valores y la cultura organizacional de la misma, para asegurar un proceso de mejora continua, que se verá reflejado en el accionar de cada uno de sus integrantes.

Resulta imprescindible destacar que dicha planificación, debe ser lo más flexible posible y capaz de adaptarse a diferentes escenarios, ante cualquier eventualidad. La importancia de su aplicación reside en la claridad de los objetivos y pasos a seguir para lograrlos, la eficiencia en la administración y gestión de los procesos y en la correcta elección y definición de las estrategias corporativas para alcanzar el éxito.

Este RC, es elaborado específicamente para la empresa Redolfi S.R.L., está orientado a resolver una problemática en particular, que posee características propias de la compañía, pero puede ser aplicable a otras empresas del mismo sector o de diferentes rubros, que se encuentren en circunstancias similares, en búsqueda de elevar su rentabilidad y mejorar su estructura organizacional, sin perder de vista, la presencia de la identidad e imagen de la empresa en el mercado. Para ello, será necesario, estudiar cada caso en cuestión. La planificación estratégica es una herramienta adaptable a cualquier organización, independientemente del tamaño, rubro o zona geográfica en la que se encuentre. Permite proyectar y definir de manera proactiva, metas y objetivos a largo plazo, minimizando riesgos e incertidumbre y genera, a su vez, compromiso y motivación en todos los integrantes de la organización, alineando sus esfuerzos y dedicación en la consecución de los objetivos organizacionales y colectivos.

Las estrategias y tácticas planteadas en este trabajo, han sido aplicadas en otras empresas y se ha podido comprobar, a partir de las teorías y perspectivas de diferentes autores, que el proyecto es viable y asegura el cumplimiento de los objetivos, si se realiza correctamente, si hay un seguimiento adecuado y un feedback⁶ permanente para detectar posibles desviaciones, que necesiten ser corregidas.

Recomendaciones

Para finalizar este trabajo, se presenta a continuación, una serie de recomendaciones a A.J & J.A Redolfi S.R.L., sobre temas de suma importancia a tratar en el futuro, observados, durante el diagnóstico realizado a la empresa, pero que no han podido ser abordados dentro de este proyecto por cuestiones de prioridad hacia otros objetivos. Se plantean, además, nuevas discusiones e ítems significativos, que exceden la

capacidad de este TFG y que por ende no pudieron ser tratados, pero deberían quedar registrados para futuros trabajos sobre casos similares.

- Recomendaciones a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Se recomienda el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que permitirá la optimización de la gestión y el control integral del funcionamiento de la organización, mediante las estrategias propuestas, facilitando y haciendo más eficiente la toma de decisiones a través de la conexión de objetivos e indicadores establecidos.

Es aconsejable incrementar el índice actual de ventas, para elevar significativamente el margen de rentabilidad, empleando estrategias de crecimiento intensivo tales como, penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados y la utilización de Benchmarking, para obtener mejores resultados.

Se sugiere a la compañía, ampliar los canales de ventas y extender el rango geográfico de distribución, utilizando plataformas digitales como el E-Commerce, para potenciar el crecimiento de las ventas y llegar a nuevas provincias, obteniendo un mayor índice de beneficios.

Es recomendable incorporar a la cartera de productos, una línea de productos orgánicos y saludables y una línea de productos veganos, que permitan cubrir nuevos segmentos del mercado, adaptarse a las nuevas tendencias de consumo y mantener la imagen de la marca activa, fomentando el cuidado ambiental y la responsabilidad social.

Se aconseja realizar subastas de productos con fechas próximas a sus vencimientos, a través del canal E-Commerce para consumidores finales u ofreciendo grandes volúmenes de dicha mercadería a precios muy bajos a sus clientes habituales, para reducir costos por mercadería perdida o vencida.

- Nuevas discusiones y recomendaciones generales aplicables a casos similares.

Se recomienda analizar y evaluar periódicamente la estructura organizacional de la empresa y definir el rediseño o reingeniería de los procesos, si fuese necesario, para adecuarse a posibles necesidades futuras y agilizar la toma de decisiones. Es fundamental llevar a cabo la descentralización y clarificar la definición de roles, funciones y

responsabilidades. Para alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo, se debe contar con una estructura organizacional flexible.

Se aconseja a todas las empresas del sector mayorista o empresas que manejen grandes volúmenes de mercadería, invertir en infraestructuras especializadas y diseñadas estratégicamente para lograr un eficiente almacenamiento de inventarios.

Teniendo en cuenta el contexto de pandemia, es de vital importancia tratar con cautela temas de higiene, salubridad, seguridad y ambiente laboral, adoptando las medidas necesarias para evitar contagios.

Se recomienda la implementación de análisis de Bigdata, dado que permite a las empresas contar con mayor fluidez de información, innovar en el diseño de productos y servicios, agregando valor a distintos segmentos de clientes y disponer de algoritmos Smart para la toma de decisiones, entre otros beneficios, incrementando de ésta manera, el margen de rentabilidad y rendimiento total de la empresa.

Se sugiere evaluar la posibilidad de realizar ventas al exterior, las exportaciones podrían significar una importante fuente de ingresos para la empresa y un gran desafío a considerar en el futuro, ya que deberían adoptarse nuevas metodologías de trabajo, pero con la oportunidad latente de lograr reconocimiento internacional. Dadas las condiciones actuales, esta temática no ha podido ser abordada en el presente reporte.

Referencias

Canvas (2020). Caso A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. [Pdf].

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Transoft (Sistema de gestión para empresas de Transporte, Logística, Warehousing y Distribución). (2020). Solución para empresas de transportes. Recuperado de: https://www.transoft.com.ar/tms.php?gclid=Cj0KCQjwtZH7BRDzARIsAGjbK2auw-UWsLJWSxHy2rd9uq562U-17_Nami-xHDwu15yzWK3C16mgYqEaAlGVEALw_wcB

Elfos Software (Software de transporte, logística y distribución) (2020). Mucho más que un software para empresas. Recuperado de: <https://elfossoftware.com/>

CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) (2020). *El futuro del teletrabajo*. Edición número 153 Julio - agosto - 2020. Recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/>

France 24. (17 de julio de 2020). ¿Cómo hará una Argentina que ya estaba en crisis para pagar los gastos de la pandemia? Recuperado de: <https://www.france24.com/es/20200717-argentina-economia-crisis-gastos-pandemia-covid19>

Diario La Voz. (16 de julio de 2020). Sostener a empresas y a emprendedores. Recuperado de: <http://lavo.com.ar/editorial/sostener-a-empresas-y-a-empremedores>

IPro Up. (2020). El "Silicon Valley argentino" sigue creciendo: así es el plan de Córdoba para atraer empresas 4.0. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/16110-silicon-valley-argentino-asi-es-el-plan-de-cordoba-para-atraer-empresas-4-0.amp>

Diario La Voz. (14 de julio de 2020). La Provincia anunció medidas de alivio para los sectores paralizados. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/provincia-anuncio-medidas-de-alivio-para-sectores-paralizados>

Ministerio de Industria, Comercio y Minería. (2020). Córdoba acompañará el programa Precios Cuidados. Recuperado de: <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/8489/cordoba-acompanara-el-programa-precios-cuidados/>

DW. (14 de abril de 2020). FMI prevé una profunda recesión para Argentina en 2020. Recuperado de: <https://amp.dw.com/es/fmi-prev%C3%A9-una-profunda-recesi%C3%B3n-para-argentina-en-2020/a-53122393>

Infobae. (23 de junio de 2020). El desempleo subió a 10,4% en el primer trimestre de 2020: antes de la cuarentena ya había más de dos millones de personas sin trabajo. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/23/el-primer-trimestre-2020-comenzo-con-un-desempleo-de-104-previo-a-la-cuarentena-plena-y-habia-mas-de-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/?outputType=amp-type>

BBC News Mundo, Argentina. (9 de diciembre de 2019). Asume Alberto Fernández en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (24 de agosto de 2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (24 de agosto de 2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (20 de agosto de 2020). Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_201794418744.pdf

Cesla. Circulo de estudios latinoamericanos. (17 de septiembre de 2020). Noticias economía argentina. Recuperado de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=15669>

Noticias ONU. (25 de junio de 2020). La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1 de abril de 2020). EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Greenpeace (3 de abril de 2020). Covid-19, clima y medio ambiente: las 5 respuestas que tenés que saber. Recuperado de <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/blog/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>

Noticias ONU. (7 de abril de 2020). La pandemia de coronavirus es una oportunidad para construir una economía que preserve la salud del planeta. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472482>

Universidad de Alicante. (2017 - 2018). Análisis del micro-entorno en la empresa: el modelo de Porter | Bartolomé Marco | Máster en Dirección y Gestión de Empresas | Universidad de Alicante | MDE). Recuperado de: [https://www.unniun.com/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/#:~:text=El%20modelo%20considera%20que%20la,vertical%20\(poder%20negociador%20de%20los](https://www.unniun.com/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/#:~:text=El%20modelo%20considera%20que%20la,vertical%20(poder%20negociador%20de%20los)

Hill Charles, W. L. y Jones Gareth, R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (9ª ed.). México: Cengage.

Hill Charles, W. L., Jones Gareth, R. y Schilling Melissa, A. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*. (11ª ed.). México: Cengage.

Educadictos. (2 de agosto de 2015). La cadena de valor. Recuperado de: <https://www.educadictos.com/la-cadena-de-valor/>

Semrush Blog. (11 de noviembre de 2016). ¿Por qué es el análisis DAFO un gran aliado estratégico? Recuperado de: https://es.semrush.com/blog/analisis-dafo-aliado-estrategico/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_Analytics_ES&label=dsa_blog&Network=g&Device=c&utm_content=434548698852&kwid=dsa-835963615430&cmpid=8044598079&agpid=83091229677&gclid=Cj0KCQjwtZH7BRDzARIsAGjbK2bq-dMwSw3uTOdJbVqyjMWdYnqZBT4Gn2X0K-rEeZyY69m20FYjJmEaAv-pEALw_wcB

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria, 16 (1), 45-50. México.

Drucker, P. F. (1984). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). El plan estratégico en la práctica. Quinta edición. Editorial ESIC. Madrid.

Kotler, P., & Bloom, P. (1988). Mercadeo de Servicios Profesionales. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Legis.

Mintzberg H. (1994). Rethinking Strategic Planning. Long Range Planning. 27(3)12-21. Nueva York.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and fall of Strategic Planning. Nueva York, NY: Simon and Schuster Inc.

Mintzberg H. (1994). El ascenso y caída de la planeación estratégica. Harvard Business Review, 4-18.

Andrews, K. R. (1984). El concepto de la estrategia corporativa. Editorial Orbis. Barcelona.

Porter, M. (2011 [1996]). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 74(6), 100-117.

Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y sus competidores. Ediciones Pirámides. 81-82. España.

Porter, M. (2010 [1985]) Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámides. España.

Ansoff, H. I. (1976 [1965]). La estrategia de la empresa. Pamplona: Eunsa.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Drucker, P. F. (1994). Innovación y Empresariado Innovador. La práctica y los principios. Editorial Edsa. Barcelona.

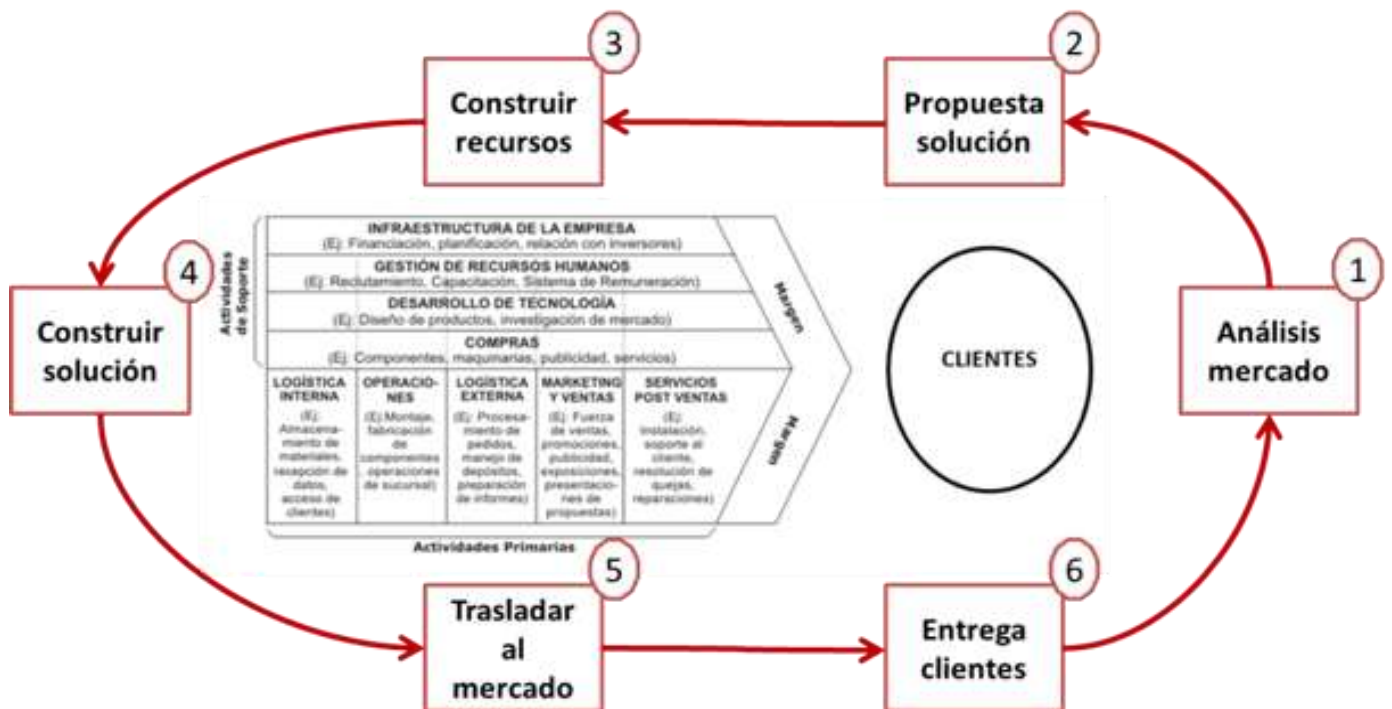
Anexos

Tabla 7 - Anexo A: Gráfico de Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Tabla 8 - Anexo B: Gráfico de la Cadena de valor de la empresa A J. J.A. Redolfi S.R.L



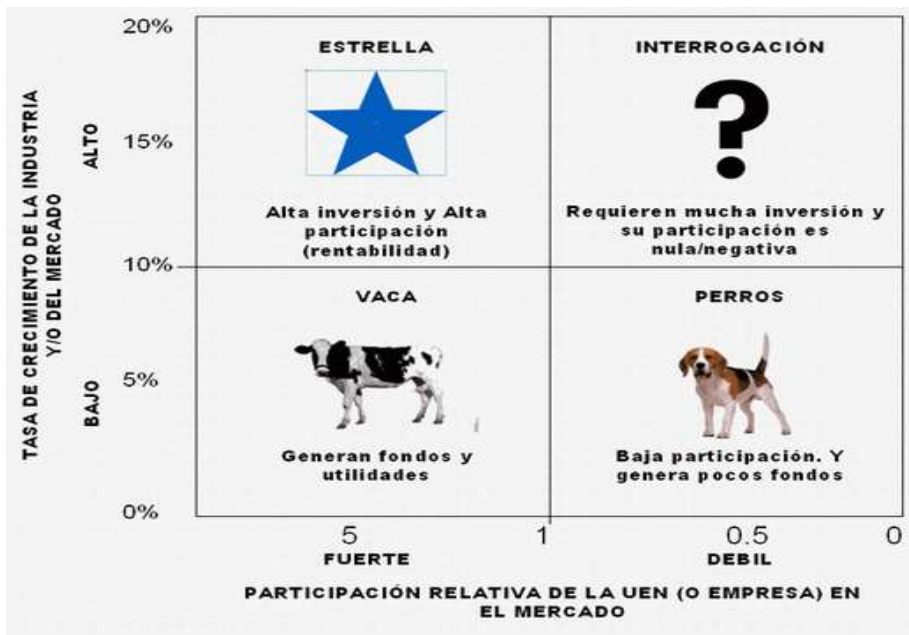
Fuente: Juan Sobejano, 2020

Tabla 9 - Anexo C: Matriz FODA

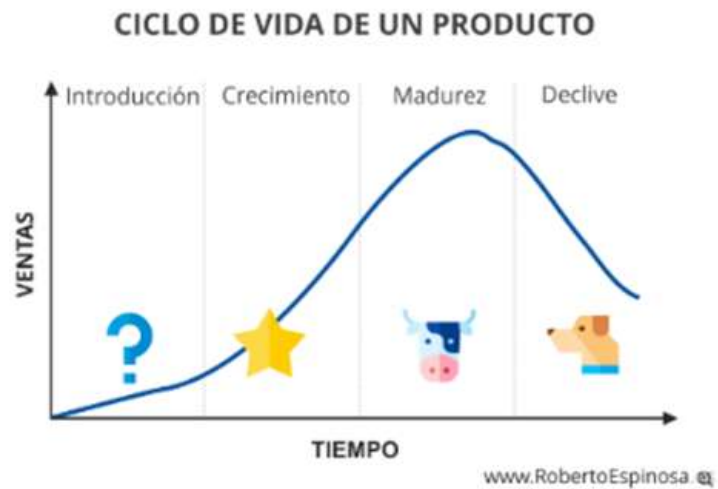
	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ANÁLISIS INTERNO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vasta experiencia y conocimiento del rubro. -Ubicación geográfica estratégica. -Liderazgo en costos. -Precios competitivos en el mercado. -Diferenciación de servicios. -Exclusividad de marcas. -Amplia flota de vehículos propios. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura organizacional débil con alto nivel de centralización. -Falta de personal idóneo y calificado en diversas áreas. -Logística interna deficiente. -Sistema de gestión y control inapropiado.
ANÁLISIS EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -La expansión de las TIC y el incremento del uso de herramientas digitales durante de la cuarentena, propician cambios innovadores. -Surgen nuevos clientes con necesidades insatisfechas a partir de covid-19. -Posibilidades de ampliar la distribución hacia otras provincias. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -índice de inflación en aumento. -Inestabilidad del dólar y aumento de la carga impositiva. -Alto índice de competencia. -Amenaza de productos sustitutos. -Cambio de hábitos en la sociedad por covid-19. -Cierre de comercios por inactividad prolongada.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Tabla 10 - Anexo D: Matriz BCG de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como UEN.



Fuente: www.RobertoEspinosa



Anexo E: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°1

Tabla 11 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°1

Presupuesto Anual Plan de Acción N° 1					
N° de Actividad	Área Responsable	Tiempo Estimado de duración	Recursos Empleados	Costos Estimados	Costo Total Anual
1.a	Logística y Depósito	30 meses	Físico: Software de gestión SGA. Servicio de Internet. Computadora Monetario: Inversión. Humano: jefe de área.	Costo de Software SGA \$1.260.000. Sueldo de Jefe de Abastecimiento y logística \$ 55.730 (mensual)+ Costo de Internet \$3.600 (mensual).	\$1.967.160,00
1.b	Compras, Marketing y Ventas y Logística	30 meses	Físico: Software de gestión ERP (ver plan N°4). Servicio de Internet. Computadora Monetario: Inversión. Humano: jefes de área.	Sueldo de Jefe de Compras \$38.853 (mensual) + Sueldo de jefe de Ventas \$38.418 + Costo de Internet \$0 + Costo de Software ERP \$0 (Ya han sido contabilizados).	\$927.216,00
1.c	Logística y Distribución	30 meses	Físico: Software de gestión de Logística. Servicio de Internet. Computadora Monetario: Inversión. Humano: jefe de área.	Costo de Software Logística y distribución \$1.300.000. Sueldo de Jefe Logística \$0 + Costo de Internet \$0 (Contabilizado anteriormente).	\$1.300.000,00
				TOTAL	\$ 4.194.376,00

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Presupuesto Total Plan de Acción N° 1	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total
12 meses	\$ 4.194.376,00			
12 meses		\$ 4.194.376,00		
6 meses			\$ 2.097.188	
30 meses				\$ 10.485.940

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Para obtener los resultados que figuran en el presupuesto del primer plan de acción a desarrollar, se han consultado diversas fuentes de información, para obtener datos precisos y confiables que permitieran calcular los costos estimativos de cada recurso a emplear, el área responsable y el tiempo de duración aproximado de cada actividad. El importe de los sueldos de los Jefes de cada área, fue obtenido en base al sitio web <https://www.bumeran.com.ar/>, donde se expone el salario promedio de cada empleado. El valor de los softwares de gestión, fue brindado por la empresa INNSHIP S.A.S. <https://innship.com/> el costo del servicio de internet, se ha estimado a partir de la página del operador <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>. Los demás gastos, fueron contabilizados en otros planes o no requieren de una inversión para éste proyecto.

Anexo F: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°2

Tabla 12 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°2

Presupuesto Anual Plan de Acción N° 2					
N° de Actividad	Área Responsable	Tiempo Estimado de duración	Recursos Empleados	Costos Estimados	Costo Total Anual
2.a - 2.b	Compras, Marketing y Ventas, Logística y Finanzas	12 meses	Físico: Curso de Formación logística (PFL). Curso de Gestión de compras (PGC). Curso de capacitación de Costos para toma de decisiones (CTD). Monetario: Inversión. Humano: Jefes de área.	Costo de curso PFL \$12.800 + Costo de curso PGC \$8.260 + Costo de curso CTD \$7.300 + Costo de Internet \$0 + Sueldos de Jefes de área \$0 (Contabilizado en el resto de los planes).	\$28.360,00
2.c	Recursos Humanos	36 meses	Físico: Bono por meta o productividad. Monetario: Incentivos Económicos. Humano: Jefe de RRHH	Costo de Incentivos económicos x metas alcanzadas o productividad: \$6500 (Inv. única) + Sueldo de Jefe de Recursos Humanos \$77.497 (mensual)	\$936.464,00
				TOTAL	\$ 964.824,00

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Presupuesto Total Plan de Acción N° 2	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total
12 meses	\$ 964.824,00			
12 meses		\$ 936.464,00		
12 meses			\$ 936.464,00	
36 meses				\$2.837.752

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Para llevar a cabo la estimación de los costos y recursos necesarios para la implementación del plan de acción N° 2, se ha consultado al sitio web del Instituto Argentino de Logística <https://www.inalog.com.ar> para conocer el costo que implica cada curso de capacitación en cuestión, su metodología y tiempo estimado de duración. El sueldo promedio de cada jefe de área, se ha obtenido a partir del sitio web <https://www.bumeran.com.ar/> y el importe de los bonos otorgados por buen desempeño y aumento de la productividad, se calcula estimativamente y es fiscalizado por la Sunat, verificando que cumpla con los requisitos correspondientes.

Anexo G: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°3

Tabla 13 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°3

Presupuesto Anual Plan de Acción N° 3					
N° de Actividad	Área Responsable	Tiempo Estimado de duración	Recursos Empleados	Costos Estimados	Costo Total Anual
3.a - 3.b	Administración y Finanzas	3 meses	Físico: Servicios de Internet/Telefonía. Computadora. Teléfono Monetario: Inversión. Humano: Gerente de área.	Sueldo de Gerente de Administración y Finanzas \$114.390 (mensual)*3 meses + Costos de servicios \$0 (Contabilizados en los demás planes)	\$343.170,00
3.c - 3.d	Administración y Finanzas	24 meses	Físico: Software de gestión ERP con Facturación electrónica. Servicio de Internet. Computadoras Monetario: Inversión. Humano: Gerente de área.	Costo de Software ERP \$25000 + Computadora \$44.999*5 (Inv. Única) + Sueldo de Gerente de Administración y Finanzas \$ 114390 (mensual)*9 meses + Costo de Internet \$0 (Contabilizado anteriormente).	\$1.279.505,00
				TOTAL	\$ 1.622.675,00

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Presupuesto Total Plan de Acción N° 3	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total
0 meses	\$ 0			
12 meses		\$ 1.622.675,00		
12 meses			\$ 1.279.505,00	
24 meses				\$2.902.180

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Para la puesta en marcha del plan de acción N° 3, se estiman los recursos empleados y costos presupuestados, teniendo en cuenta el precio de los elementos necesarios para llevarlo a cabo, como una computadora de escritorio para cada sucursal, cinco en total y un software básico ERP con sistema de facturación electrónica, que se encuentran dentro de la lista de los más económicos de Mercado Libre y que cumplen con las características requeridas para llevar adelante una gestión administrativa – financiera eficiente:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-855680042-sistema-de-gestion-gc-completo-con-mod-factura-electronica-_JM#position=16&type=item&tracking_id=08921192-8fa6-4861-8ccb-67e0658e5e23

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-806694837-pc-computadora-completa-intel-i3-1tb-4gb-con-monitor-led-19-_JM#position=15&type=item&tracking_id=e1bfee83-d5a9-4423-b0d2-d54623f8fded

El costo de servicio de telefonía e Internet, ya han sido contabilizados en los demás planes. El salario mensual promedio del gerente de Administración y finanzas, ha sido estipulado de acuerdo a lo que figura en el sitio web <https://www.bumeran.com/>.

Anexo H: Detalle de los recursos y el presupuesto del Plan de acción N°4

Tabla 14 - Descripción y presupuesto del Plan de acción N°4

Presupuesto Anual Plan de Acción N° 4					
N° de Actividad	Área Responsable	Tiempo Estimado de duración	Recursos Empleados	Costos Estimados	Costo Total Anual
4.a	Marketing y Ventas	6 meses	Físico: Softwares de gestión ERP y SGA. Servicio de Internet. Computadora Monetario: Inversión. Humano: Jefe de área.	Costo de Software ERP \$0 + Computadora \$0 + Sueldo de Jefe de Ventas \$0 + Costo de Internet \$0 (Contabilizado anteriormente).	\$0
4.b	Seguridad e Higiene del trabajo	12 meses	Físico: Instalaciones. Equipos. Vehículos. Elementos de Protección. Seguros. Servicios Varios. Monetario: Inversión. Humano: Jefe de área.	Sueldo de Jefe de Seguridad e Higiene del trabajo \$66.576 (mensual) + Costos de Servicios \$0 (Contabilizado anteriormente).	\$798.912,00
				TOTAL	\$ 798.912,00

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Presupuesto Total Plan de Acción N° 4	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total
12 meses	\$ 798.912,00			
0 meses		\$ 0		
0 meses			\$ 0	
12 meses				\$ 798.912

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Para detallar los datos que figuran en el presupuesto del plan de acción N° 4, se han considerado los costos de los recursos a utilizar, calculados anteriormente en el resto de los planes que forman parte de la propuesta que se pretende realizar, como el precio de cada software de gestión, el salario mensual promedio del jefe de Marketing y ventas y el pago mensual de servicios. El importe del salario mensual promedio del jefe de Seguridad e higiene del trabajo, se ha estimado de acuerdo a lo estipulado en <https://www.bumeran.com/>. El pago de la obra social y de la ART, junto a los elementos de protección, entre otros gastos, ya figuran contabilizados dentro de los gastos habituales de la empresa, por lo que no representan gastos extras en el desarrollo del cuarto plan.

Anexo I: Flujo de caja de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Tabla 15 - Flujo de Caja Proyectado

HTA	0	2020	2021	2022	2023
Ingresos		\$ 440.023.553,94	\$ 506.027.087,03	\$ 612.292.775,30	\$ 832.718.174,41
Total Ingresos		\$ 440.023.553,94	\$ 506.027.087,03	\$ 612.292.775,30	\$ 832.718.174,41
Egresos					
Costos de ventas		-\$ 325.000.000,00	-\$ 390.000.000,00	-\$ 468.000.000,00	-\$ 561.600.000,00
Gastos No Desembolsables					
Depreciaciones		-\$ 50.664.586,89	-\$ 68.903.838,17	-\$ 90.953.066,38	-\$ 119.148.516,96
Amortizaciones		-\$ 8.370.179,45	-\$ 11.383.444,06	-\$ 15.026.146,15	-\$ 19.684.251,46
Egresos Afectos a Impuestos					
Gastos de Administración		-\$ 10.584.538,49	-\$ 14.394.972,35	-\$ 19.001.363,50	-\$ 24.891.786,19
Gastos de Comercialización		-\$ 15.697.667,52	-\$ 21.348.827,82	-\$ 28.180.452,73	-\$ 36.916.393,07
Total Egresos		-\$ 410.316.972,35	-\$ 506.031.082,40	-\$ 621.161.028,77	-\$ 762.240.947,69
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 29.706.581,58	-\$ 3.995,37	-\$ 8.868.253,47	\$ 70.477.226,72
Impuesto a las Ganancias		\$ 10.397.303,55	-\$ 1.398,38	-\$ 3.103.888,71	\$ 24.667.029,35
Utilidad Después de Impuestos		\$ 19.309.278,03	-\$ 2.596,99	-\$ 5.764.364,75	\$ 45.810.197,37
Ajuste por Gastos No Desembolsables					
Depreciaciones		\$ 50.664.586,89	\$ 68.903.838,17	\$ 90.953.066,38	\$ 119.148.516,96
Amortizaciones		\$ 8.370.179,45	\$ 11.383.444,06	\$ 15.026.146,15	\$ 19.684.251,46
Total Ajuste por Gastos No Desembolsables		\$ 59.034.766,34	\$ 80.287.282,23	\$ 105.979.212,54	\$ 138.832.768,42
Inversiones	-\$ 19.770.144,00				
Capital de Trabajo	-\$ 181.000.000,00				
Recupero de Capital de Trabajo					\$ 181.000.000,00
Flujo de Caja Económico	-\$ 200.770.144,00	\$ 78.344.044,37	\$ 80.284.685,23	\$ 100.214.847,78	\$ 365.642.965,79
Flujo de Caja Económico Acumulado	-\$ 200.770.144,00	-\$ 122.426.099,63	-\$ 42.141.414,40	\$ 58.073.433,39	\$ 423.716.399,18
PR ESTÁTICO	1	1	1	0	0
				3 años	
				5,046128233	meses
Flujo de Caja Económico Actualizado	-\$ 200.770.144,00	\$ 56.771.046,65	\$ 42.157.469,67	\$ 38.132.459,00	\$ 100.818.649,89
Flujo de Caja Económico Actualizado Acumulado	-\$ 200.770.144,00	-\$ 143.999.097,35	-\$ 101.841.627,69	-\$ 63.709.168,69	\$ 37.109.481,20
PR DINAMICO	1	1	1	1	0
				4 años	
				7,583021843	meses

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Indicadores	Valores	Descripción
VAN	\$ 37.109.481,20	Se recupera la inv. inicial, se obtiene la renta mínima exigida por el inversionista y un excedente de \$37.109.481,20 valor en pesos actuales.
TIR	47%	Se recupera la inv inicial, se obtiene la renta mínima exigida por el inv. y un excedente de 9% sobre la tasa (%) exigida.
IVAN	\$ 1,88	El índice que relaciona el monto de la inv. con el VAN, indica que por cada peso invertido se recuperan \$1,88 centavos de VAN.
PR ESTÁTICO	3 Años y 5 Meses	Se recupera el monto invertido a los 3 años y 5 meses de iniciado el proyecto.
PR DINÁMICO	4 Años y 7 Meses	Se recupera el monto invertido a los 4 años y 7 meses de iniciado el proyecto.

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Ingresos	\$ 318.857.647,78
Porcentaje de ahorro (%)	20%
Inversión	\$ 19.770.144,00
Beneficios	\$ 63.771.529,26
ROI	222,56%
	\$ 2,23

Recomendación
Se acepta el proyecto

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Proyección de Inflación Anual	Tasa	Porcentaje (%)
Año 2020	1,38	38%
Año 2021	1,36	36%
Año 2022	1,32	32%
Año 2023	1,31	31%

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

DATOS		
HTA	3 Años	
Tasa de Capital	38,00%	
Tasa de Impuesto a las Ganancias	35%	
Disminución de Costos (Ahorro)	20%	
Plan de Acción N° 1	Reduccion del 12% del Margen de error	
Plan de Acción N° 2	Disminución del 10% de los Recursos	
Plan de Acción N° 3	Reduccion del 25% de Costos de Papeleria y telefonia	
Plan de Acción N° 4	Eliminación del 20% de líneas improductivas y Disminución del 15% de Riegos laborales	
Se estima un aumento de ventas para	2021	15%
	2022	21%
	2023	36%
Se estima un Capital de Trabajo de	\$	181.000.000,00

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

Tabla 16 - Anexo J: Desglose del flujo de caja del año 2021

Flujo de caja desglosado del año 2021

NTA	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos		\$ 45.168.923,92	\$ 45.168.923,92	\$ 45.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 43.168.923,92	\$ 43.168.923,92	\$ 43.168.923,92
Total de Ingresos		\$ 45.168.923,92	\$ 45.168.923,92	\$ 45.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 39.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 41.168.923,92	\$ 43.168.923,92	\$ 43.168.923,92	\$ 43.168.923,92
Egresos													
Costo de Ventas		-\$ 34.500.000,00	-\$ 34.500.000,00	-\$ 34.500.000,00	-\$ 34.500.000,00	-\$ 34.500.000,00	-\$ 34.500.000,00	-\$ 30.500.000,00	-\$ 30.500.000,00	-\$ 30.500.000,00	-\$ 30.500.000,00	-\$ 30.500.000,00	-\$ 30.500.000,00
Depreciaciones		-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51	-\$ 5.741.986,51
Amortizaciones		-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34	-\$ 948.620,34
Gastos Administrativos		-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03	-\$ 1.199.581,03
Gastos de Comercialización		-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99	-\$ 1.779.068,99
Total de Gastos		-\$ 44.169.256,87	-\$ 44.169.256,87	-\$ 44.169.256,87	-\$ 44.169.256,87	-\$ 44.169.256,87	-\$ 44.169.256,87	-\$ 40.169.256,87	-\$ 40.169.256,87	-\$ 40.169.256,87	-\$ 40.169.256,87	-\$ 40.169.256,87	-\$ 40.169.256,87
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 999.667,05	\$ 999.667,05	\$ 999.667,05	\$ 5.000.332,95	\$ 5.000.332,95	\$ 5.000.332,95	\$ 999.667,05	\$ 999.667,05	\$ 999.667,05	\$ 2.999.667,05	\$ 2.999.667,05	\$ 2.999.667,05
Impuesto a las Ganancias		\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53	\$ 116,53
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 999.783,59	\$ 999.783,59	\$ 999.783,59	\$ 5.000.216,41	\$ 5.000.216,41	\$ 5.000.216,41	\$ 999.783,59	\$ 999.783,59	\$ 999.783,59	\$ 2.999.783,59	\$ 2.999.783,59	\$ 2.999.783,59
Ajuste por Gastos No Desembolsables													
Depreciaciones		\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51	\$ 5.741.986,51
Amortizaciones		\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34	\$ 948.620,34
Total Ajuste por Gastos No Desembolsables		\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85	\$ 6.690.606,85
Inversión		-\$ 19.770.144,00											
Capital de Trabajo		-\$ 181.000.000,00											
Recupero Capital de Trabajo													\$ 181.000.000,00
Flujo Económico		-\$ 200.770.144,00	\$ 7.690.390,44	\$ 7.690.390,44	\$ 7.690.390,44	\$ 1.690.390,44	\$ 1.690.390,44	\$ 7.690.390,44	\$ 7.690.390,44	\$ 7.690.390,44	\$ 9.690.390,44	\$ 9.690.390,44	\$ 190.690.390,44
Flujo Económico Acumulado		-\$ 200.770.144,00	-\$ 193.079.753,56	-\$ 185.389.363,12	-\$ 177.698.972,68	-\$ 176.008.582,25	-\$ 174.318.191,81	-\$ 172.627.801,37	-\$ 164.937.410,93	-\$ 157.247.020,49	-\$ 149.556.630,05	-\$ 139.866.239,62	-\$ 60.514.541,26
PR Estático													
Flujo Económico Actualizado		-\$ 200.770.144,00	\$ 5.572.746,69	\$ 4.038.222,24	\$ 2.926.248,00	\$ 466.090,96	\$ 337.747,07	\$ 244.744,26	\$ 806.853,68	\$ 584.676,58	\$ 423.678,68	\$ 386.856,96	\$ 280.331,13
PR Dinámico		-\$ 200.770.144,00	\$ 195.197.397,31	\$ 191.159.175,06	\$ 188.232.927,06	\$ 187.766.836,10	\$ 187.429.089,02	\$ 187.184.344,77	\$ 186.377.491,09	\$ 185.792.814,51	\$ 185.369.135,83	\$ 184.982.278,87	\$ 184.701.947,74

Fuente: Elaboración propia a base de APA (2020)

A partir del desglose del flujo de caja proyectado del año 2021 en 12 meses, es posible visualizar un incremento en los ingresos en el primer trimestre del año, tienen un leve descenso desde el mes de abril, se mantienen estables los siguientes 2 meses y vuelven a aumentar levemente en el segundo semestre del año. Los egresos se mantienen estables durante el primer semestre y disminuyen a partir del mes de julio.

Esto permite determinar que las fluctuaciones de los valores no son estáticas, sino que presentan un comportamiento dinámico y estacional.

VAN	\$ 295.472,17
TIR	3%
IVAN	\$ 0,01

El cálculo del VAN, arroja un resultado positivo en el primer año del proyecto. Se recupera la inversión inicial, se obtiene la renta mínima exigida por el inversionista y un excedente de \$295.472,17, valor en pesos actuales. Se estima que irá creciendo paulatinamente en los próximos años, dentro del período estipulado para la implementación de la propuesta. Es viable, se acepta el proyecto.