

**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciado en Administración**

**Planificación estratégica e implementación de la cadena de suministro de A.J. & J.A.**

**Redolfi SRL**



Universidad Siglo 21

Sarraff, Nicolás Francisco

DNI 31567719

Leg. ADM03120

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

Julio 2020

## *Agradecimientos*

A Eva, por ser mi gran compañera y formar juntos una hermosa familia.

A mis hijos Joaquín y Javier, que intensifican mis ganas de superarme y ser una mejor persona.

A mis hermanos Sofía, Constanza, Eloy y Jorgelina, ejemplos de vida y de superación.

A mi abuelo Gadi, por su sencillez y presencia en los momentos más importantes.

A mis padres que, a pesar de sus aciertos y desaciertos, me han dejado grandes enseñanzas.

A todas aquellas personas con las cuales he compartido parte de mi camino y desinteresadamente me guiaron y apoyaron.

Dedico este trabajo a quienes tienen dificultades para alcanzar sus metas, pero a pesar de todo no se dan por vencidos, logrando sobreponerse y superarse.

## **Resumen**

El presente trabajo refleja el análisis realizado sobre los procesos internos y el entorno del mayorista de alimentos y cigarrillos A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Se observará la ausencia de formalización de un proceso que refleje la interconexión entre venta, stock, compras y logística, a pesar de que estas actividades conforman la esencia de la organización. Siendo la sinergia entre éstas algo fundamental para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Ante el panorama económico negativo, sumado a las dificultades particulares que enfrentan las empresas familiares y las características del sector donde se desempeña, se hace necesaria la adaptación de Redolfi para no perder cuota de mercado y rentabilidad. Aplicar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación, prestando especial atención a la innovación en la gestión de la cadena de suministros, puede asegurar un buen pronóstico en el mercado actual.

*Palabras clave:* Liderazgo en costos, cadena de suministro, software de gestión, procesos internos, ventaja competitiva sostenible.

## **Abstract**

This research shows the analysis of the internal processes and the environment concerning to the food and cigarette wholesaler A.J. & J.A. Redolfi SRL.

The absence of a formalized process that reflects the interconnection between areas like sales, stock, purchasing and logistics becomes clear, despite the fact that these activities are the essence of the organization. The synergy between them is fundamental to achieve sustainable competitive advantage.

Given the current economic outlook, in addition to the particular difficulties faced by family businesses and the characteristics of the sector in which it operates, Redolfi's adaptation is necessary in order not to lose market share and profitability. Applying differentiation and cost leadership strategies, paying special attention to innovation in supply chain management, can ensure a good forecast in today's market.

*Key words:* Cost leadership, supply chain, management software, internal processes, sustainable competitive advantage.

## Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis del macro entorno</i> .....	8
<i>Político</i> .....	8
<i>Económico</i> .....	9
<i>Social</i> .....	11
<i>Tecnológico</i> .....	11
<i>Ecológico</i> .....	12
<i>Legal</i> .....	13
<i>Análisis del micro entorno</i> .....	14
<i>Amenaza de nuevos aspirantes</i> .....	14
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	14
<i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	15
<i>Amenaza de productos o servicios sustitutivos</i> .....	15
<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i> .....	16
<i>Análisis interno</i> .....	16
<i>Actividades primarias</i> .....	16
<i>Actividades de apoyo</i> .....	18
Marco teórico.....	21
Diagnóstico y discusión.....	24
Propuesta de aplicación.....	26
<i>Objetivo general</i> .....	26
<i>Objetivos específicos</i> .....	26

<i>Planes de acción</i> .....	27
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	30
<i>Presupuesto</i> .....	31
<i>Indicadores financieros y Cash Flow Proyectado</i> .....	32
Conclusiones .....	34
Recomendaciones.....	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	41
<i>Anexo 1: ¿Porque implementar la cadena de suministro?</i> .....	41
<i>Anexo 2: Presupuesto Software Flexxus</i> .....	43
<i>Anexo 3: Presupuesto Asesoría Planificación Estratégica</i> .....	45
<i>Anexo 4: Presupuesto Selección de puestos</i> .....	49
<i>Anexo 5: Analista de Control de Gestión</i> .....	50
<i>Anexo 6: Presupuesto Capacitaciones</i> .....	51
<i>Anexo 7: Presupuesto desarrollo web + Ecommerce</i> .....	52
<i>Anexo 8: Ecommerce Manager</i> .....	53
<i>Anexo 9: Despachante de Ecommerce</i> .....	54

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi SRL es una empresa con más de 60 años en el rubro mayorista de la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, bebidas, artículos de limpieza y perfumería en el interior del país, con sede central en James Craik, Córdoba. Cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En su centro de distribución concentra las compras, la administración y abastece a sus cuatro sucursales en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba capital. En cada una de ellas posee salones de venta para autoservicio mayorista, excepto en Córdoba capital, a su vez cuenta con preventistas que cubren la zona de influencia de cada sucursal. La empresa es conducida por 4 socios, José A. Redolfi y sus 3 hijos. Cuenta con una dotación de 130 empleados, de los cuales más de 30 son vendedores, y una flota de 73 vehículos. Recientemente inauguró un nuevo centro de distribución en James Craik que le permite mejorar este proceso para todas sus sucursales y clientes.

El mercado mayorista de alimentos constituye un sector altamente competitivo donde, en general, se comercializan las mismas marcas y se adquiere stock en proveedores comunes. Los clientes son sensibles al precio y tienen la libertad de comprar en cualquier distribuidor. Estas características generan un verdadero desafío para lograr una cuota de mercado rentable. Alcanzar economías de escala y la diferenciación mediante servicios, así como mantener un estricto control de costos, son algunas de las claves para obtener rentabilidad.

Actualmente se observa un giro de los consumidores finales hacia el canal mayorista, especialmente por quienes buscan precios bajos. El cliente se encuentra más informado, utiliza la tecnología para buscar promociones y elige las mejores alternativas para realizar sus compras. Frecuentemente se adquieren productos de alimentación básicos, limpieza e higiene son los que continúan en orden de importancia. (Nielsen, 2017) Estar preparado para recibir estos nuevos clientes puede ayudar a compensar la inminente caída de las ventas.

Las empresas familiares representan cerca del 75% del total de las compañías existentes en Argentina y solo el 33% logra sobrevivir a la segunda generación. Entre las principales causas podemos encontrar la falta de procesos de planificación financiera y administrativa, un limitado acceso al crédito y poca competitividad (Rueda Galvis, 2011).

Ante el fluctuante panorama económico y con las dificultades particulares que enfrentan las empresas familiares, se hace necesaria la adaptación de Redolfi para no perder rentabilidad y superar la crisis. Aplicar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación, prestando especial atención a la innovación en la gestión de la cadena de suministros, puede asegurar un buen pronóstico en el mercado actual.

Existen infinidad de casos de éxito con respecto a la aplicación de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. IKEA, una empresa sueca fundada en 1943 con presencia en más de 38 países, combina los costes bajos y la diferenciación invirtiendo en tecnología para producir, integrando hacia adelante con la logística y distribución y hacia atrás siendo productora de su materia prima, la madera. Posee centros comerciales en las afueras de las ciudades, donde los terrenos son más baratos, y las tiendas cuentan con poco personal, es cada cliente quien busca y elige el producto. Alcanza la diferenciación a través de desarrollos pioneros como el auto ensamble de sus productos, campañas de marketing, catálogos virtuales así como la utilización de materias primas pro medio ambiente. (Chanes Rodríguez, 2014) La cadena española Día, fundada en 1979 y con 930 tiendas situadas en Buenos Aires, Salta, Santa Fe, Corrientes, Córdoba y Entre Ríos, es uno de los líderes en el canal discount de Argentina. Combina la reducción constante de costos y la alianza con proveedores estratégicos para la producción de marcas propias de alimentos (DIA) o electrodomésticos (Bixler) alcanzando con estos productos una penetración de más del 35% de las ventas totales en sus supermercados. Además, desarrolla una gran presencia en las redes sociales y la TV, mientras logra fidelización con campañas como “Socios para el ahorro”. La tarjeta del Club DIA se utiliza en el 95% de las transacciones generando información para realizar ofertas relevantes a cada cliente a través de la app. (Quesada, 2018)

## **Análisis de situación**

### *Análisis del macro entorno*

#### *Político*

El país atraviesa un momento político sin precedentes, la pandemia ocupa un lugar central no solo a nivel local, sino global. Todas las decisiones tienen como eje o son afectadas por el COVID 19, el mundo se encuentra ante la mayor crisis de su historia, afectando el entorno político, pero también el económico, social, legal, etc.

Argentina se encuentra sumida en una crisis política desde hace años, las instituciones carecen de credibilidad y la sociedad en general no se siente representada. Cada renovación de gobierno genera grandes periodos de incertidumbre y cambios de rumbo, sobre todo si quien asume tiene un color político distinto. No existe un plan a largo plazo que genere previsibilidad.

Este año comenzó con un nuevo gobierno, una coalición liderada por el presidente Alberto Fernández y compuesta principalmente por miembros del Partido Justicialista de distintas facciones que hace un año atrás parecían irreconciliables. Hasta ahora, el estilo de gobierno parece una vuelta moderada al modo de gobierno del último periodo donde este partido estuvo al frente de la nación, y que terminó, en 2015, con la asunción de Mauricio Macri. El liderazgo del presidente es cuestionado frente a la figura de su Vicepresidente Cristina Fernández de Kirchner, situación que cambió con el comienzo de la pandemia. A medida que continúa el aislamiento la figura de líder se afianza, pero hay dudas de si logrará capitalizarlo para sortear la crisis y conseguir una recuperación rápida de la economía.

La decisión temprana de decretar el aislamiento obligatorio para todo el territorio nacional ha permitido preparar el sistema de salud y evitar una propagación masiva de la enfermedad pero, a su vez, desató una crisis económica de proporciones desconocidas. El respaldo y la unidad política se han mantenido firmes durante toda la cuarentena, algo novedoso para nuestro país. Todavía no está claro si esta alineación política se mantendrá en el tiempo o es sólo circunstancial.



### *Económico*

Se transita una crisis económica sin precedentes. El agravante es que no solo ocurre en el país, sino en todo el mundo. La mayoría de los gobiernos han priorizado la salud a la economía, paralizando todo el aparato productivo, comercial y de servicios, permitiendo el funcionamiento de actividades esenciales como salud, seguridad, cadenas de abastecimiento de alimentos y medicamentos, logística y transporte (con restricciones), etc.

En Argentina, el impacto negativo es aún mayor; con alta informalidad laboral, la cual asciende al 34,5% según la última EPH-INDEC al III trimestre de 2019, es complejo aplicar las políticas sanitarias sin pérdidas de empleos o sufrir una merma drástica de los ingresos (CEPA, Centro de Economía Política Argentina, 2020). Además, es probable que la ayuda del estado no llegue a toda la población ya que la mayoría está por fuera del sistema.

El gobierno nacional ha lanzado distintos mecanismos para paliar la crisis: montos fijos en efectivo a jubilados, AUH (Asignación Universal por Hijo) y AUE (Asignación Universal por Embarazo); líneas de créditos blandos para empresas, autónomos y monotributistas; control de precios, principalmente de alimentos y productos esenciales; ha reforzado la ayuda a comedores; lanzó el programa IFE (Ingreso Familiar de Emergencia); reducción de cargas sociales a pagar de algunos empleadores; otros sectores recibirán ayudas económicas para pagar salarios; prohibió despidos y suspensiones, etc. Todo financiado con un fuerte aumento del gasto público mediante la emisión monetaria, hoy uno de los ingresos más importantes del gobierno (Cachanosky, 2020)

A pesar de esta gran batería de medidas, las consecuencias se hacen sentir: Se producen despidos, no se paga la totalidad de los salarios, sindicatos y empresas llegan a acuerdos de distinta índole (como suspensiones y reducción de salarios) con el compromiso de mantener los puestos de trabajo.

El gobierno argentino presentó una oferta de renegociación de la deuda que incluye el canje de nuevos títulos a vencer entre 2030 y 2047, con rendimientos desde el 0,75% al 4,5%. La quita de capital promedio es de 5,5% pero llega al 18% en algunos instrumentos. Los intereses comenzarían a devengarse en 2022 y a pagarse en 2023. Por el momento, ha recibido un rechazo de los acreedores, aunque no se descarta alcanzar un acuerdo

(iProfesional, 2020). Asimismo, no canceló vencimientos de la deuda en las últimas semanas de abril, entrando así en un periodo ventana hasta finales de mayo. Cumplido este plazo caería en default complicando aún más las posibilidades del país, y de los privados, para conseguir financiamiento externo. (iProfesional, 2020)

Según el informe de Focus Economics se estima que el dólar oficial a fin de año costará alrededor de \$85,14, sufriendo un aumento cercano al 43%. La brecha entre el oficial y el Dólar Blue, será otro indicador a seguir. Con respecto a la inflación, las estimaciones optimistas son cercanas al 35% y las pesimistas llegan el 62%, con un promedio resultante de un 43%. Habrá que tener especial cuidado en 2021, ya que podría acelerarse si no logran deshacer la gran expansión monetaria del 2020. (Jaimovich, 2020)

El desplome económico de la región se estima en promedio cercano al -5,3%, una de las peores contracciones desde 1930. El de Argentina alrededor de -6,5% del PBI, el segundo más alto de la zona. Los cálculos también marcan una caída de las exportaciones, cercana al 15%. A su vez se aprecia un aumento de las tasas de desempleo de más del 3% respecto al 2019 y un crecimiento cercano al 5% de la tasa de pobreza. Se estima que habrá modificaciones en el funcionamiento de la globalización generándose una mayor regionalización en Europa, América del Norte y Asia. (Bárcena, 2020)

En febrero de 2020, la industria alimenticia tuvo una mejora del 3,2% y los despachos de cigarrillos una caída del 11,3%, ambos en comparación al mismo periodo del 2019. Aun así, los empresarios plantean la necesidad de una actualización de precios cercana al 20% debido al aumento de costos de producción. Entre las causas, mencionan: la inflación, subas salariales pactadas, personal de licencia por la pandemia, mayores gastos en higiene y desinfección, suba de los costos del transporte, productividad más baja, etc. (Donato, 2020). El sector mayorista de alimentos se encuentra hoy ante el dilema de trasladar el aumento de precios de la industria y, correr riesgo de multa o clausura, o comenzar a tener faltantes de mercadería. No es posible absorber las variaciones, y la aplicación de precios máximos impuesta por el gobierno deja al sector sin opciones.

### *Social*

En un contexto social complejo, con disparidades sociales y altos índices de pobreza, podemos destacar el factor económico como principal dificultad para cumplir con el aislamiento obligatorio. El acceso a la comida, el trabajo informal y las malas condiciones habitacionales obstaculizan el cumplimiento de la medida. (Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19, 2020)

La educación fue una de las primeras actividades en restringirse. El nivel superior se adaptó rápidamente, muchas universidades ya contaban con plataformas para continuar el cursado de forma virtual y el año lectivo avanza sin grandes contratiempos. El nivel inicial junto con el medio tiene más complicaciones, cada escuela lleva tiempos de avance diferentes y depende mucho de las herramientas con las que cuente el docente y cada alumno. El 81% de los hogares tienen actividades o tareas escolares, un 18% no tiene acceso a internet y un 37% no cuenta con una PC o Tablet (Unicef Argentina, 2020). A su vez, la situación de cada familia es particular. Combinar el trabajo, la presencia de los hijos en casa y la carga de tareas no resulta sencillo.

En el país 8 de cada 10 empresas han solicitado ayuda al estado para afrontar la crisis. Hay asistencias para el pago de salarios del sector privado, un aumento del subsidio de desempleo, exenciones de hasta el 95% de las contribuciones patronales y créditos a tasa cero para los monotributistas y autónomos (Infobae, 2020).

Según una encuesta de Unicef Argentina, el 59% de los hogares vieron reducidos sus ingresos y el 31% ya dejó de comprar algún alimento por no tener dinero. Los números son más altos en la provincia de Buenos Aires y entre los que reciben ayudas del estado. La pérdida promedio de empleo en todo el país alcanza al 7% (Unicef Argentina, 2020).

### *Tecnológico*

Frente a la pandemia la tecnología cobró mayor preponderancia. El Smartphone se convirtió en una herramienta indispensable, con él se pueden realizar compras, informarse, conectarse con los demás, entretenerse, capacitarse e incluso solicitar permisos para circular. Las circunstancias exigen acelerar el avance hacia lo virtual: se incorporó el teletrabajo, las clases virtuales y hasta se están generando cambios en los hábitos de compra.

Los desarrollos tecnológicos aplicados al transporte y la logística están revolucionando al sector mayorista. Se alcanza un nivel de monitorización y trazabilidad hasta ahora impensado, permitiendo conocer y planificar en tiempo real el stock, las ventas y las compras. El GPS y los sistemas de seguimiento satelital permiten optimizar los repartos y ahorrar costos de combustible y mantenimiento. La automatización de los almacenes, junto con la Internet de las Cosas (IoT), permitirá reducir los tiempos de entrega y tener el control en tiempo real de toda la cadena. El Big Data permite recoger toda la información que se genera a lo largo de la cadena y los sistemas ERP para la logística ayudan a organizar y gestionar todos los procesos logrando mejoras significativas en costos, tener un mayor control y así mejorar la satisfacción de los clientes. (EAE Business School, 2018)

Dentro del sector logístico de nuestro país los avances tecnológicos ya se están produciendo, aunque no al mismo ritmo que en países más industrializados. Estos cambios pueden generar pérdidas de puestos de trabajo, pero también implican reconversiones, generación de nuevos puestos, por lo que el empleo total crece. El estado debe ocupar un papel activo fomentando el desarrollo tecnológico, así como trabajar para propiciar acuerdos con universidades o centros educativos que puedan capacitar los recursos humanos. Por otro lado, es necesario crear programas para la enseñanza de nuevas tecnologías de logística en la educación media o superior, así como apoyar su aplicación financiando proyectos o mediante exenciones impositivas.

### *Ecológico*

La logística para lograr una verdadera revolución deberá comenzar a considerar su impacto en el medio ambiente ya que es la responsable del 10% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>. Es imperante la innovación para lograr mayor eficiencia y movilidad sostenible, reduciendo su huella de carbono y alcanzar así una baja significativa en los costos. El aumento del e-commerce conlleva un aumento de las entregas, planteando nuevos desafíos al sector. Por otro lado, las nuevas legislaciones ambientales son cada vez más restrictivas con la circulación en grandes centros urbanos debido a que el actual sistema comienza a ser insostenible por saturación e impacto ambiental. (Martin, 2019)

El desarrollo de una guía interna para las buenas prácticas puede contribuir de manera significativa en una disminución de las emisiones contaminantes y un mejor uso de

los recursos naturales. Para ello es necesario definir procedimientos de trabajo que tengan en cuenta su impacto ambiental, así como implementar la creación de un comité de gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RES), o bien, promover la adhesión a normas u organismos que promuevan la sustentabilidad, entre otros aspectos (Observatorio de Logística y Sustentabilidad (OLS) , 2016).

### *Legal*

A nivel nacional ni la Cámara de Diputados ni la de Senadores ha logrado sesionar desde que se decretó la cuarentena obligatoria. Hay distintas cuestiones de orden político que no permiten llegar a un acuerdo sobre la modalidad a utilizar; virtual o presencial. Corresponde a ese poder definir cuestiones en materia penal y tributaria, así como también la aprobación del presupuesto o discutir sobre el pago de la deuda. A pesar del escenario nacional, sí están sesionando las cámaras de distintas provincias como Mendoza, Santa Fe, Misiones y Córdoba.

En Córdoba, al igual que a nivel nacional, los tribunales de justicia se encuentran en fería judicial y la duración de la misma se ha ido extendiendo en conjunción con el decreto de aislamiento. Los fueros se encuentran habilitados para dictar resoluciones, tomar audiencias y realizar notificaciones virtuales.

El gobierno nacional ha dictado diferentes medidas para la protección del empleo, como la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, con la posibilidad de extenderse. La doble indemnización fue impuesta a principios de año.

El gobierno nacional emitió la resolución 114/2020 que obliga a las empresas de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza a retrotraer sus precios a los valores que tenían al 6 de marzo de 2020 y mantenerlos congelados por 60 días. A su vez, estableció precios máximos de referencia para algunos artículos como los barbijos y el alcohol en gel (Secretaría de Comercio Interior, 2020).

El impuesto a las grandes fortunas es otra de las medidas con la cual el estado busca financiar el aumento del gasto, cuestión que será tratada en el congreso. Alcanzaría a unas 12000 personas con un patrimonio mayor a u\$s 3.000.000 e iría por tramos. Esta medida afectaría a personas físicas, quedando fuera las empresas. (iProfesional, 2020)

### *Análisis del micro entorno*

#### *Amenaza de nuevos aspirantes*

Las ventas a precios constantes de los autoservicios mayoristas sufrieron caídas consecutivas durante gran parte de 2019, logrando una recuperación a partir de octubre y alcanzando un pico del 11,4% en febrero de 2020. Si consideramos solo los rubros con los que trabaja la empresa motivo de análisis, almacén (43,7%) y artículos de limpieza y perfumería (30,1%) ambos en su conjunto representan el 73,8% de las ventas totales del sector, unos \$ 894.345 millones de pesos en el mes de febrero. Si se considera al total de ventas realizadas en el país, el 21,5% se realizan en la provincia de Buenos Aires y un 78,5% en el resto del territorio (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

El mercado hoy es poco atractivo y las ventas vienen de un periodo de contracción, con mejorías transitorias, pero con un panorama poco alentador en el corto plazo. Se estima una contracción de la economía general que podría llevar a una caída cercana a 6 puntos del PBI argentino.

Ingresar al sector mayorista de alimentos implica invertir en stock y desarrollar un canal de distribución lo suficientemente amplio para alcanzar economías de escala, logrando una rentabilidad sostenible. Es poco probable que en el corto plazo se sumen nuevos actores, dependerá de cómo avanza la economía en este periodo. Se vuelve necesario atender a campañas de venta directa al consumidor que realizan algunos fabricantes, como por ejemplo la venta de huevos de pascua que realiza Arcor, ya que este tipo de empresas tiene todos los recursos necesarios para acceder al consumidor de forma directa poniendo en serio riesgo al sector mayorista.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

En Argentina, al igual que en el resto del mundo, la producción de alimentos está concentrada en un pequeño grupo de empresas. Se destacan a nivel nacional: Coca Cola, Danone, Grupo Arcor, Molinos Río de la Plata, Mondelez, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, etc. (Mattos, 2014). Estas empresas tienen un gran poder de negociación, son formadoras de precios e imponen las condiciones de compra (modalidad y plazo de pago, volúmenes de entrega, etc.), dejando poco margen al sector mayorista para negociar,

debiendo éstos aprovechar los descuentos por volúmenes de compra y planificar las compras y/o ventas, entre otras opciones para obtener beneficios adicionales frente a sus competidores. Además, el sector mayorista no es su principal cliente, también se encuentran supermercados (con mayores volúmenes de compra), distribuidores exclusivos, como en el caso de Arcor o las exportaciones que pudiera realizar cada fabricante.

#### *Poder de negociación de los compradores*

Los clientes del sector mayorista son diversos, en general supermercados, bares, farmacias, quioscos, perfumerías y el consumidor final. Hay un incremento considerable del acceso de éstos últimos en la búsqueda de precios bajos, están muy informados y buscan las mejores alternativas para realizar sus compras. (Nielsen, 2017)

La composición de los clientes es muy diversa, con distintos volúmenes de compra, no se encuentran agrupados y, en definitiva, tienen poco poder de negociación en su conjunto. Por otro lado, la alta competencia y la facilidad para cambiar de proveedor colocan a los mayoristas en una posición débil, obligándolos a desarrollar estrategias de retención que en muchos casos atentan sobre los márgenes de rentabilidad.

#### *Amenaza de productos o servicios sustitutivos*

Hay una clara tendencia hacia un consumo saludable de alimentos, no sólo en cuanto a calidad, sino que también se valora la producción artesanal u orgánica, su composición nutricional e incluso, en algunos casos, se pone en valor la RSE del fabricante. Este grupo de consumidores es cada vez más grande, tiene un poder adquisitivo mayor y se mantiene constantemente informado. Contar con proveedores que, dentro de su portafolio de productos, puedan ofrecer alternativas saludables es clave para posicionarse dentro del sector y lograr diferenciarse.

La crisis económica aumenta la sensibilidad a los cambios de precio, se acentúa el reemplazo de las primeras marcas por otras de menor valor y baja el consumo de los productos considerados no esenciales. Seguramente se reducirá el consumo de los productos frescos, más costosos, dando lugar a un aumento del consumo de alimentos no perecederos o ultra procesados que tienen una mejor relación precio cantidad (iProfesional, 2019).

La aparición de la pandemia aumentó exponencialmente el uso del comercio electrónico. Desde el comienzo de la cuarentena 3 de cada 10 compradores son nuevos y un 73% indicó que volverá a comprar por este medio. Hay una profundización de las compras planificadas y de mayor tamaño, al mismo tiempo que gana lugar el canal online (Espacio Negocios, 2020). Tener presencia en este canal abre un mundo de posibilidades: amplía la visibilidad y el alcance de la empresa utilizando menos recursos, permite agilizar los procesos de compra y optimizar la segmentación, entre otras ventajas. Las opciones son infinitas.

#### *Rivalidad entre los competidores existentes*

El mercado mayorista está compuesto principalmente por dos grandes grupos, los que tienen salones comerciales autoservicios y/o con vendedores de mostrador y aquellas empresas con preventistas y entregas a domicilio.

La rivalidad entre competidores es muy fuerte, ya que todos venden los mismos productos, comparten proveedores, zonas de venta y clientes. La alta sensibilidad al precio y la baja lealtad de los clientes, exacerbada por la crisis económica, será el mayor desafío a afrontar en el corto plazo para mantener niveles de venta aceptables.

Entre los mayoristas con salones comerciales en la zona donde se desempeña la empresa de análisis se destacan Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tadicor, Makro y Diarco; entre aquellos que se manejan con preventistas encontramos a Rosental, Micropack, Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

#### *Análisis interno*

##### *Actividades primarias*

##### *Logística de entrada:* Aproximadamente el 90% de los productos adquiridos se

buscan con transporte propio. La persona que retira el pedido, lo hace con la orden de compra y el pago, pero no siempre controla que coincida con lo solicitado. El resto de las compras son recibidas en depósito, pero no tienen una orden de compra impresa y en la mayoría de los casos, el sector de Compras simplemente les avisa. Únicamente cuando se reciben pedidos grandes el comprador colabora con el control.



No hay un responsable específico que reciba los pedidos, lo realiza quien esté disponible en el momento. El control se realiza de forma manual y no se genera ningún comprobante interno que constate la recepción, sólo se firma el remito y se guarda una copia.

No se evidencia un control periódico de inventario. Cuentan con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar, vinculando la demanda y el stock. El objetivo del inventario consiste en tener el menor stock posible, manejan únicamente un stock de 3 meses para los 5 productos de mayor rotación. Los productos son guardados indistintamente donde haya lugar, con el fin de revenderlos y que su egreso sea rápido. No contemplan la previsión de pérdidas o robos ya que el responsable de autorizar las compras es también el Jefe de Depósito y Logística y uno de los dueños de la empresa, si faltase algún producto él estaría al tanto.

*Operaciones:* El depósito recibe la orden de provisión (numerada) desde Compras, prepara el pedido si cuenta con stock, o espera la compra del producto.

Una vez listo el pedido se avisa al vendedor o Encargado de Ventas, generalmente de manera telefónica. El vendedor o, en su defecto, el Gerente de Depósito controla que coincida lo preparado con lo solicitado y ordena el despacho, habilitando a la recepcionista para que elabore el remito.

*Logística de salida:* La mayor parte de los pedidos se entregan con vehículos de la empresa. Se pueden considerar 3 modalidades diferentes: los pedidos que realizan las diferentes sucursales para reponer su stock (estos deben realizarse con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado un día y horario de entrega). Luego la entrega de aquellos pedidos que se realizan directamente al cliente desde depósito central (son aquellos que por su volumen o la ubicación del cliente conviene entregarlo desde casa central). Y, por último, aquellos pedidos que son entregados desde cada sucursal y que generalmente responden a ventas realizadas en la misma o por vendedores de la zona.

*Mercadotecnia y ventas:* Las ventas a nuevos clientes se realizan de dos maneras: los interesados en comprar se contactan con la empresa a través del teléfono, redes sociales o e-mail; o bien, el Gerente de Ventas define a qué posibles clientes contactar con el objetivo de concretar una reunión que permita realizar una propuesta comercial. La misma empresa

busca activamente clientes para sus ventas, y no a la inversa. Finalmente, y cualquiera sea el medio de contacto, son los vendedores quienes continúan la relación.

Los presupuestos son realizados por Compras y enviados al cliente por el vendedor previa revisión del Gerente de Ventas. No se cuenta con una lista de precios. A la hora de aplicar algún descuento se consulta al Jefe de Depósito y Logística y/o a Compras.

No se exigen volúmenes mínimos de compra y el 80% de las ventas son al contado. Las condiciones de venta varían de acuerdo al cliente. Para los de menor volumen, el pago suele ser efectivo contra entrega o, en algunos casos, se solicita seña previa. Los clientes de mayor tamaño pueden tener crédito hasta 30 días. No se realiza análisis de solvencia en ningún caso.

La aceptación del presupuesto por parte del cliente suele ser mediante el envío de la orden de compra, mail y, si es nuevo, en algunos casos suele pedirse además, una seña a modo de confirmación.

Hay baja presencia en redes y se invierte poco en publicidad. En el año 2016 se realizó un rediseño de la imagen institucional con un nuevo logo.

*Servicio:* Cada vendedor visita periódicamente a los clientes y los asesora, no sólo en los productos a comprar, sino también en aspectos referidos al negocio. Se manejan tiempos de entrega acotados, entre 24 y 48hs. Por último, se realizan descuentos adicionales por el pago de contado, suele ser entre un 2% y un 3%.

#### *Actividades de apoyo*

*Adquisición:* Una vez cerrada la venta se envía el pedido a compras. Esta última consulta con el Jefe de Depósito y Logística, y en sistema, confirmando la necesidad de reponer stock o no. Ante la confirmación de comprar se solicita presupuesto a él/los proveedor/es y se define luego de la comparación. No se evidencia una política de compra, como así tampoco la existencia de planificación de las mismas.

Esta área también se encarga de la elaboración de presupuestos de venta según los precios de compra de los productos más el margen a obtener.

*Desarrollo tecnológico:* Entre la tecnología con la que cuenta la empresa se destaca la incorporación de un nuevo sistema informático de gestión de compras. Así como la utilización de autoelevadores para el manejo seguro de los productos. Un nuevo centro de distribución que permite mejorar los volúmenes de compra, debido al mayor espacio, disminución de tiempos de preparación de pedidos, al contar con toda la mercadería en un solo lugar, lograr economías de escala para alcanzar una mayor rentabilidad. Contar con una gran variedad de vehículos para realizar la distribución.

*Administración de recursos humanos:* La empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de sus 132 empleados. Administración liquida los sueldos y cada área maneja los empleados a su cargo. Desde la empresa se considera que la relación con los empleados es buena y suele emplear a personas de las zonas donde están instaladas cada una de sus sucursales.

No cuenta con un proceso para la selección de empleados, cada área evalúa y contrata según sus necesidades, generalmente luego de la aprobación desde gerencia. Además no se encuentra implementado ningún proceso de inducción, dificultando la adaptación de los nuevos miembros de la organización. La cultura organizacional es mantener a los empleados (existe baja rotación) y la confianza tiene una alta valoración. La promoción interna suele darse a veces por antigüedad y la confianza que genera ese empleado, y no por la capacidad ocasionando problemas para cubrir las necesidades de la nueva posición y en algunos casos llevó a dar marcha atrás con la decisión.

*Infraestructura organizacional:* Una de las dueñas es responsable de la administración en general, como así también de los pagos y cobros. Los pagos se realizan mayoritariamente con transferencia o cheque (a plazo convenido con el proveedor), al emitirlos se coteja la coincidencia entre la orden de compra y la factura. Se exige recibo al proveedor.

El proceso de cobro se inicia con la facturación, la misma no sigue un procedimiento unificado, algunas veces el vendedor avisa para que facturen presentando el remito, en otras ocasiones se factura al entregar o periódicamente un auxiliar de administración recolecta los

remitos u órdenes pendientes y realiza la facturación de los mismos. La mayoría de los cobros son recibidos por transferencia.

El área de administración no contabiliza los pagos o cobros, son realizados por un contador externo en base a las facturas emitidas y una planilla.

El sector no cuenta con un sistema de administración para llevar adelante la actividad, utiliza como soporte diferentes planillas de Excel.

No cuentan con un área específica de higiene y seguridad, son auditados regularmente por inspectores externos y aplican las recomendaciones de los mismos. No tienen mayores observaciones y los empleados cumplen con las normas básicas de cuidado. No llevan registros de siniestralidad.

## Marco teórico

La planificación estratégica consiste en “analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión” (Koontz & Weilrich y Cannice, 2012, pág. 130) Esta definición, en apariencia simple, implica un complejo análisis considerando los factores internos y externos de la organización, manteniendo un enfoque sistémico de los mismos y realizando estimaciones sobre un futuro incierto.

Numerosas investigaciones indican que existe una relación directa entre la planeación estratégica y la obtención de un mejor desempeño en la organización. Ante la incertidumbre, aplicar procesos de planeación permite divisar cuáles son los factores importantes y definir las acciones a llevar adelante. Además, si se tiene en cuenta la multiplicidad de aspectos a coordinar para el funcionamiento de una organización, planificar facilita la orientación hacia un objetivo común. (Robbins & Coulter, 2014)

Una empresa consigue una ventaja competitiva al adoptar estrategias que permitan alcanzar un desempeño superior al de sus rivales. Por ejemplo, alcanzar una mayor cuota de mercado, reducir la estructura de costos, bajar los precios de forma sostenida o ser más rentables. Cuanto más alta sea la rentabilidad alcanzada por una organización, en relación con la de los competidores, mayor será la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009)

La planificación formal y el ejercicio habitual de esta práctica, permite tomar mejores decisiones estratégicas. En un mundo complejo y cargado de incertidumbre, se puede suponer que fijar una meta podría llevar al fracaso de una empresa, impidiendo su adaptación si su realidad cambia de improviso pero, al contrario, planificar implica también medir y controlar constantemente para evaluar el grado de alcance de los objetivos, permitiendo realizar ajustes en caso de desvíos o cambios en el entorno.

Para que una planeación funcione, no sólo es importante considerar el contexto actual, sino que se debe estimar cómo será el futuro. Trabajar de esta manera permite tener alternativas frente a la imprevisibilidad futura y además desarrolla la flexibilidad necesaria en la organización para adaptarse rápidamente a los cambios. Numerosos estudios

demuestran que la planeación formal y la consideración de imprevistos forman parte de una correcta formulación estratégica (Hill & Jones, 2009).

El principal objetivo de cualquier estrategia consiste en alcanzar una ventaja competitiva que pueda ser sostenida en el tiempo, produciendo una mejor rentabilidad que la de los competidores y por ende, más ganancias. Para conseguir dicha ventaja, es necesario identificar y desarrollar las competencias distintivas, es decir las fortalezas que la empresa tiene y que le permiten diferenciarse y/o tener costos más bajos. Básicamente, la rentabilidad estará definida por el valor que los clientes les asignan a los productos, los precios que la empresa cobra por los mismos y, por último, el costo de fabricación o adquisición. Controlar estos aspectos y entender las relaciones dinámicas entre la utilidad del cliente, los precios y los costos, permitirá maximizar la ventaja competitiva y la rentabilidad. En definitiva, lo importante es lograr una mayor diferencia entre la utilidad percibida por el cliente y los costos de producción que la lograda por los competidores. (Hill & Jones, 2009)

Los factores que permiten generar y sostener una ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Todos están interrelacionados. Por ejemplo, la calidad implica alcanzar una mayor utilidad para el cliente pero, al mismo tiempo, permite producir con eficiencia y costos más bajos. La innovación de procesos también contribuye a la eficiencia y nuevos productos pueden generar mejores respuestas a los clientes y, por ende, una mayor utilidad. Esto contribuye a una mejor calidad percibida, es decir, más rentabilidad (Hill & Jones, 2009).

Siguiendo el desarrollo realizado por Porter (2015), la estrategia competitiva ayuda a desarrollar una posición dentro de la industria y, de acuerdo al resultado alcanzado, la rentabilidad de la empresa estará por encima o por debajo del promedio. Para lograr una ventaja competitiva sustentable hay dos tipos básicos a considerar; costos bajos y diferenciación. Combinar estos dos tipos con el ámbito donde la organización buscará obtenerlos, da origen a tres estrategias genéricas para alcanzar un desempeño superior al promedio: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y enfoque en la diferenciación (Porter, 2015).

El liderazgo en costo se produce cuando la empresa busca alcanzar el costo más bajo de la industria. Las estrategias pueden ser diversas: alcanzar economías de escala, tener un acceso preferencial a las materias primas, integración hacia atrás o hacia adelante, etc. En este caso no se puede prescindir de alguna clase de diferenciación para que el cliente opte por los productos ofrecidos por la empresa, para evitar así la necesidad de bajar los precios muy por debajo de la competencia para conseguir mayores ventas. Es necesario alcanzar el liderazgo, no conseguirlo implicaría una guerra que, con el objetivo de que la otra organización abandone su posición, minaría la rentabilidad de ambas. (Porter, 2015)

La diferenciación consiste en lograr que la compañía se distinga dentro de su sector mediante aspectos valorados por los clientes. Puede basarse en el producto, el marketing o la logística, entre otros factores, y de esta manera su precio podrá superar con creces los costos que implica mantener esta singularidad. Para lograrlo, es fundamental encontrar atributos que realmente sean diferentes. Una particularidad de esta táctica reside en que es posible encontrar más de una estrategia exitosa, siempre y cuando haya diversos atributos apreciados por muchos clientes. (Porter, 2015)

La cadena de suministros es una secuencia de procesos diseñada con el objetivo de satisfacer competitivamente al cliente, e implica la integración de las actividades de ventas, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución como partes de un mismo proceso. Cada actividad que realiza una empresa le ayuda a diferenciarse en costos y en valor añadido. La función logística permite coordinar las actividades primarias de la cadena de valor para lograr ahorros considerables de recursos y tener control sobre los costos y el valor global de la empresa. La cadena de suministros permite convertir los recursos, atributos y conocimientos de la empresa en una ventaja competitiva mediante el conocimiento de cada eslabón de la cadena. (Gómez Aparicio, 2013)

Una adecuada implementación de la cadena de suministro permitiría lograr diversos beneficios para la empresa. Entre ellos se destacan: flexibilizar la gestión, optimizar inventarios, equilibrar los ciclos de cobros y pagos, lograr mayor rentabilidad mediante la reducción de costos y consolidar las relaciones con los proveedores. (*Ver anexo 1*)

## Diagnóstico y discusión

A.J. & J.A. Redolfi SRL es reconocida por su larga trayectoria en el sector, el crecimiento constante le ha permitido expandirse e ir sumando nuevas líneas de negocio a lo largo de toda su historia. Para apuntalar los logros obtenidos y prepararse para el futuro, hoy se encuentra ante la oportunidad de profundizar la profesionalización y extenderla a todas las áreas para alcanzar una mejora sustancial de sus procesos y, en definitiva, una mejora en la rentabilidad y mayores ganancias.

Luego de un análisis de la situación interna y externa de la empresa se puede arribar a las siguientes conclusiones:

La empresa no cuenta con el desarrollo formal de un procedimiento que incluya la venta, el stock, la compra y la logística como un proceso interrelacionado. A pesar de que estas actividades conforman la esencia de la organización, no se evidencian políticas concretas respecto a su funcionamiento e interconexión. Lograr una sinergia entre estas actividades es fundamental para alcanzar la ventaja competitiva, lograrlo deficientemente o no hacerlo genera pérdida de clientes, una baja competitividad y un desempeño deficiente. Una posible intervención en este sentido sería la utilización de un software que conjugue stock, ventas y faltantes a comprar. Este sistema a su vez permitiría extraer estadísticas de consumos o pedidos, necesarias para proyectar compras o estimar ventas. En el mercado actual existen alternativas revolucionarias respecto al manejo de stock y atención al cliente, así como notables avances en sistemas de logística.

Tal como se menciona en el análisis de situación, existe un aumento de las compras realizadas por internet, no sólo por los consumidores finales, sino también desde las empresas. La presencia en este canal puede contribuir significativamente en un aumento de las ventas o, al menos, compensar la posible caída de las mismas por la recesión sin aumentar considerablemente los costos.

La empresa se encuentra en una posición comprometida debido a la presencia de múltiples competidores y a la dificultad para retener clientes. En este sentido, para sobresalir dentro del sector, es imprescindible destacarse mediante los servicios y mantener costos



competitivos. Tener costos bajos implica un conocimiento profundo y detallado de cada una de las actividades generadoras de los mismos y un control sobre toda la estructura que permita eliminar aquellos que no agregan valor para el cliente. Con el objetivo de posicionarse y sobresalir en el sector, Redolfi deberá profundizar en el conocimiento de sus clientes, así como generar propuestas superadoras para destacar entre la competencia. De acuerdo al funcionamiento actual de la empresa se dificulta llevar adelante correctamente ambas tareas.

Las sucesivas crisis en el país y la falta de previsibilidad económica atentan contra la inversión y el desarrollo productivo. En este contexto se hace ineludible el desarrollo de una planificación a futuro que facilite la toma de decisiones. En base a la evidencia recolectada y siendo fiel a la visión, misión y valores de la empresa se recomienda implementar la estrategia de liderazgo en costos marcando la diferenciación con servicios tales como el asesoramiento comercial, surtido de productos y tiempos de entrega acotados. Para alcanzar este objetivo se deberá trabajar sobre la cadena de valor, profundizando el análisis de cada actividad y su contribución en el logro del objetivo final. También se hace necesario redefinir o desechar aquellas que no agregan valor así como también, agregar al proceso actividades que puedan contribuir. Por otro lado, será importante la incorporación de un software de gestión que permita informatizar toda la cadena, facilitando la toma de decisiones, el control y la planificación.

En conclusión, para lograr el liderazgo en costos se recomienda desarrollar en la organización, el concepto de cadena de suministro. Esto requiere la integración de todas las actividades internas y externas, considerando desde el aprovisionamiento hasta la entrega final al cliente. Será necesario, además, implementar un software apropiado, redefinir procesos e impartir las capacitaciones pertinentes. (*Ver Anexo 1*)

## Propuesta de aplicación

### *Planificación estratégica A.J. & J.A. Redolfi SRL 2020*

La presente propuesta apunta a lograr una gestión eficiente en A.J. & J.A. Redolfi SRL que permita alcanzar y sostener los objetivos propuestos en sus declaraciones de Visión, Misión y Valores. Para conseguir el liderazgo en el mercado, con una clara orientación hacia el cliente, la empresa deberá redefinir sus procesos internos e invertir en los recursos necesarios para hacer frente a los desafíos que puedan presentarse.

### *Objetivo general*

Alcanzar una reducción en los costos totales de la empresa para aumentar la rentabilidad un 1,5% para finales de 2021.

Identificar y controlar los costos será clave para alcanzar un liderazgo en costos dentro del sector y desarrollar una ventaja competitiva de largo plazo. La rentabilidad actual ronda el 2%, implicaría alcanzar el 3,5% sobre el total de las ventas.

### *Objetivos específicos*

1. Adquirir un nuevo software de gestión que permita informatizar a todas las áreas de la empresa, logrando su implementación en un 90% para mediados del 2021.

Es el paso fundamental para mejorar el funcionamiento de toda la empresa. Permite una mejor fluidez de la información y la gestión, identificar y controlar los costos, planificar en base a información detallada. Debe implementarse con rapidez y en la totalidad de la organización para lograr un cambio significativo.

2. Redefinir el circuito de ventas, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución e integrarlos bajo el concepto de cadena de suministro con el fin de lograr trazabilidad, planificar el abastecimiento, reducir los excesos de stock, los tiempos de entrega y bajar los costos. Reducir en un 40% el tiempo de ciclo total de la cadena de suministro y bajar los niveles de inventario actuales en un 25% para finales de 2021.

Alcanzar una sinergia entre las áreas permitirá mejorar significativamente la generación de valor para el cliente, como así también una mejora en los costos. Es de suma importancia que se complemente con la instalación de un software de gestión que apunte los cambios.

3. Impartir las capacitaciones correspondientes a cada área, para lograr una correcta incorporación del software y la implementación de la cadena de suministros en la organización. Dictar al menos una capacitación sobre el software y una sobre cadena de suministro para principios de 2021.

La capacitación en todas las áreas será un requisito básico para la ejecución de la cadena de suministro y un nuevo software, no sólo buscando dar a conocer su funcionamiento, sino también acompañando y apuntalando el cambio. Los plazos deberán ajustarse a los avances de los otros objetivos propuestos.

4. Desarrollar una nueva web con e-commerce, compatible con el nuevo software. Lograr que el 10% de las ventas se realice a través de este canal para finales de 2021.

Las ventas a través de este canal van a contribuir a una baja en los costos ya que se puede ampliar la cartera de clientes sin la necesidad de aumentar la fuerza de ventas, liberando esta última para la búsqueda de nuevos clientes.

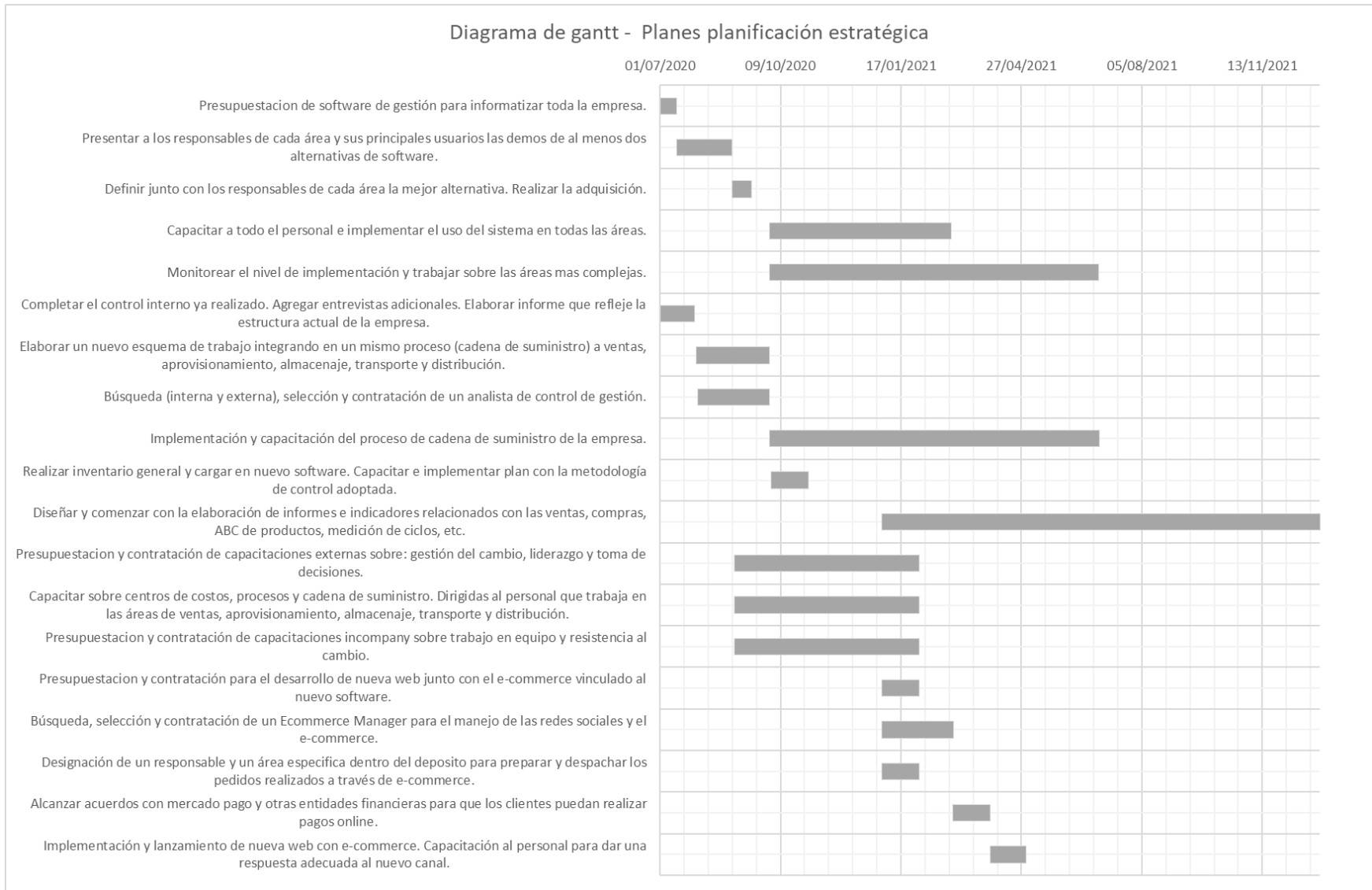
#### *Planes de acción*

A continuación, se presentan las tácticas necesarias para lograr una reducción de los costos y así alcanzar una mejor rentabilidad. Se propone a su vez la implementación de la cadena de suministro sostenida con la adquisición de un nuevo software de gestión para toda la empresa.

Obj.	Táctica	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos financieros	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
1	Presupuestacion de software de gestión para informatizar toda la empresa. Con módulos de administración, compras, deposito, ventas, stock, ecommerce y personal. Ideal si cuenta con seguimiento y mantenimiento de flota.	01/07/2020	15/07/2020	Responsable de deposito y logística / Compras	Deposito y logística	-	Flexxus	\$ 57.937,22	Anexo 2
1	Presentar a los responsables de cada área y sus principales usuarios las demos de al menos dos alternativas de software para evaluar cual se adapta mejor a su actividad cotidiana.	15/07/2020	30/08/2020	Responsable de deposito y logística	Deposito y logística / Asesor externo	-	Nicolás Sarraf / Flexxus	-	-
1	Definir junto con los responsables de cada área la mejor alternativa. Realizar la adquisición.	30/08/2020	15/09/2020	Responsable de deposito y logística	Colaboración de todas las áreas involucradas	-	-	-	-
1 / 3	Capacitar a todo el personal e implementar el uso del sistema en todas las áreas.	30/09/2020	28/02/2021	Responsable de deposito y logística / Flexxus	Colaboración de todas las áreas involucradas	Sala de capacitación de la empresa	Flexxus	Incluido en el costo del software	Anexo 2
1	Monitorear el nivel de implementación y trabajar sobre las áreas mas complejas.	30/09/2020	30/06/2021	Responsable de deposito y logística / Analista de control de gestión	Colaboración de todas las áreas involucradas	-	Nicolás Sarraf	-	-
2	Completar el control interno ya realizado. Agregar entrevistas adicionales. Elaborar informe que refleje la estructura actual de la empresa.	01/07/2020	30/07/2020	Nicolás Sarraf	Asesor externo	-	Nicolás Sarraf	-	-
2	Elaborar un nuevo esquema de trabajo integrando en un mismo proceso (cadena de suministro) a ventas, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución.	31/07/2020	30/09/2020	Nicolás Sarraf / Gerencia general	Colaboración de todas las áreas involucradas	-	Nicolás Sarraf	\$ 60.000,00	Anexo 1 y 3
2	Búsqueda (interna y externa), selección y contratación de un analista de control de gestión.	01/08/2020	30/09/2020	Responsable de deposito y logística / Maria Isabel Bitar	Asesor externo	Espacio físico dentro de deposito	María Isabel Bitar	\$ 52.988,50	Anexo 4 y 5
2 / 3	Implementación y capacitación del proceso de cadena de suministro de la empresa.	30/09/2020	01/07/2021	Nicolás Sarraf / Gerencia general	Asesor externo	-	Nicolás Sarraf	Incluido en el costo de la asesoría externa	Anexo 3

Obj.	Táctica	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos financieros	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
2 / 3	Realizar inventario general y cargar en nuevo software. Capacitar e implementar plan con la metodología de control adoptada.	01/10/2020	01/11/2020	Responsable de deposito y logística / Analista de control de gestión	Deposito y logística	-	-	-	-
2	Diseñar y comenzar con la elaboración de informes e indicadores relacionados con las ventas, compras, ABC de productos, medición de ciclos, etc.	01/01/2021	31/12/2021	Analista de control de gestión	Deposito y logística	-	-	-	-
3 / 2	Presupuestacion y contratación de capacitaciones externas sobre: gestión del cambio, liderazgo y toma de decisiones. Dirigidas a mandos altos y medios de la organización.	01/09/2020	01/02/2021	Responsable de administración	Recursos Humanos	-	Julia Phina	\$ 120.000,00	Anexo 6
3 / 2	Capacitar sobre centros de costos, procesos y cadena de suministro. Dirigidas al personal que trabaja en las áreas de ventas, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución.	01/09/2020	01/02/2021	Responsable de administración	Recursos Humanos	Sala de capacitación de la empresa	Nicolás Sarraf	Incluido en el costo de la asesoría externa	Anexo 3
3	Presupuestacion y contratación de capacitaciones incompany sobre trabajo en equipo y resistencia al cambio.	01/09/2020	01/02/2021	Responsable de administración	Recursos Humanos	Sala de capacitación de la empresa	Julia Phina	\$ 240.000,00	Anexo 6
4	Presupuestacion y contratación para el desarrollo de nueva web junto con el e-commerce vinculado al nuevo software.	01/01/2021	01/02/2021	Responsable de ventas / Gerencia General	Ventas	-	Ricardo Ecommerce	\$ 58.380,00	Anexo 7
4	Búsqueda, selección y contratación de un Ecommerce Manager para el manejo de las redes sociales y el e-commerce.	01/01/2021	02/03/2021	Responsable de ventas / Maria Isabel Bitar	Ventas	Disponer de un lugar físico dentro de ventas	María Isabel Bitar	\$ 52.988,50	Anexo 4 y 8
4	Designación de un responsable y un área específica dentro del deposito para preparar y despachar los pedidos realizados a través de e-commerce.	01/01/2021	01/02/2021	Responsable de deposito y logística	Ventas / Deposito y logística	Zona dentro de deposito	-	\$ 45.506,00	Anexo 9
4	Alcanzar acuerdos con mercado pago y otras entidades financieras para que los clientes puedan realizar pagos online.	01/03/2021	01/04/2021	Responsable de ventas	Ventas	-	-	-	-
4 / 3	Implementación y lanzamiento de nueva web con e-commerce. Capacitación al personal para dar una respuesta adecuada al nuevo canal.	01/04/2021	01/05/2021	Responsable de ventas / Ricardo Ecommerce	Ventas / Deposito y logística	-	Ricardo Ecommerce	Incluido en el diseño web	Anexo 7

*Diagrama de Gantt*



### Presupuesto

En el presente apartado se detallan los costos que implicaría llevar adelante la propuesta y su impacto en las finanzas de la empresa.

Premisas generales:
1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
2. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
3. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
4. Todos los costos de los planes de 2021 tienen aplicado un ajuste según REM del 41% para cubrir posibles variaciones.
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de asesoría en \$60000 mensual. Ajustable en 2021 por inflación
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
3. Se estima el sueldo de Analista de Control de Gestión según categoría Administrativo D, empleado comercio, sueldo bruto.
4. Se estima el sueldo de Ecommerce Manager según categoría Vendedor B, empleado comercio, sueldo bruto.
5. Se estima un crecimiento de la existencia final de mercadería (stock) en un 25% anual.
6. Al presupuesto sobre el desarrollo web se le agregan \$10000 mensuales x costos de mantenimiento y cargas de productos.
7. Los presupuestos utilizados son a modo de sugerencia para alcanzar los objetivos planteados, pero la empresa podrá adquirir los servicios en otros proveedores pudiendo variar las estimaciones aquí realizadas.
8. Al presupuesto de las capacitaciones de le agrega \$ 100000 en concepto de gastos de alquiler del lugar, comida y materiales.

Costos de los planes de acción proyectados		
	2020	2021
<b>Plan de Acción 1</b>		
Nuevo software (capacitación e implementación)	\$ 173.811,66	\$ 629.991,07
<b>Total</b>	<b>\$ 173.811,66</b>	<b>\$ 629.991,07</b>
<b>Plan de Acción 2</b>	2020	2021
Asesoría, capacitación e implementación cadena suministro	\$ 360.000,00	\$ 507.600,00
Búsqueda y selección de Analista Control de Gestión	\$ 52.988,50	
Salario bruto Analista Control de Gestión	\$ 139.275,00	\$ 785.511,00
<b>Total</b>	<b>\$ 552.263,50</b>	<b>\$ 1.293.111,00</b>
<b>Plan de Acción 3</b>	2020	2021
Capacitación trabajo en equipo y resistencia al cambio.	\$ 230.000,00	
Capacitación gestión del cambio, liderazgo y toma de decisiones		\$ 324.300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 230.000,00</b>	<b>\$ 324.300,00</b>
<b>Plan de Acción 4</b>	2020	2021
Desarrollo de nueva web + ecommerce		\$ 237.415,80
Búsqueda y selección de Ecommerce Manager	\$ 52.988,50	
Salario bruto Ecommerce Manager		\$ 525.738,24
Empleado de depósito asignado a Ecommerce		\$ 641.634,60
<b>Total</b>	<b>\$ 52.988,50</b>	<b>\$ 763.154,04</b>
<b>Total proyectado</b>	<b>\$</b>	<b>4.019.619,77</b>

*Indicadores financieros y Cash Flow Proyectado*

Inversión a realizar	-\$ 4.019.619,77
Flujo del período 1	\$ 8.203.725,26
Flujo del período 2	\$ 21.329.857,94
VAN	6.689.184
TIR	254%
ROI	
Beneficios	16.607.169
Costos	4.019.620
ROI	313%

Cumplimiento estimado del objetivo general	
Rentabilidad estimada en 2021	3,23%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,29%

Luego de un análisis entre los costos y los beneficios que podrían resultar de la implementación de este proyecto, se concluye que dichos beneficios superan con creces los gastos proyectados. Además de la viabilidad económica del proyecto, es importante resaltar las innumerables mejoras que puede generar en la organización y que no están dentro del análisis económico, como por ejemplo un mejor ambiente de trabajo, mayor fluidez de la información y, en definitiva, agregar valor para los clientes alcanzando con mayor facilidad la Misión.

Se detalla a continuación el Cash Flow estimado según datos financieros de 2018.

Información extraída de los estados financieros de 2018			
Ingresos 2018	\$ 318.857.648	Impuesto a las ganancias	35%
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421	Tasa de referencia LELIQ	54%
Otros costos de venta	\$ 102.468.794		
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955		
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121		
Gastos Financieros	\$ 39.496.697		
Otros Egresos	\$ 885.858		
Existencia final de mercaderías 2018 (stock)	\$ 53.142.941		
Tabla 1: Inflación (REM)	2020	2021	
	43%	1,43	41%
		1,41	



<b>Cash Flow Proyectado - A.J &amp; J.A Redolfi SRL</b>		
	2020	2021
<b>Ingresos</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 2 (Reducción de inventarios finales)		\$ 16.607.169
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 455.966.436</b>	<b>\$ 659.519.844</b>
<b>Egresos</b>		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 357.354.743	\$ 503.870.187
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Plan de acción 1	\$ 173.812	\$ 629.991
Plan de acción 2	\$ 552.264	\$ 1.293.111
Plan de acción 3	\$ 230.000	\$ 324.300
Plan de acción 4	\$ 52.989	\$ 763.154
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 443.345.321</b>	<b>\$ 626.704.678</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.621.116</b>	<b>\$ 32.815.166</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 4.417.391</b>	<b>\$ 11.485.308</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 8.203.725</b>	<b>\$ 21.329.858</b>

## Conclusiones

A lo largo de todo el trabajo se ha buscado demostrar los beneficios que genera la planificación de la estrategia y la importancia de conocer cómo funciona la empresa para poder tomar decisiones sólidas, sustentadas tanto en la realidad interna como en la externa.

La empresa cuenta con todo lo necesario para realizar la implementación de la propuesta: la trayectoria, el capital humano y la infraestructura son sus grandes fortalezas. Mediante la optimización de los procesos internos alcanzará una ventaja competitiva sostenible y quedará preparada para hacer frente al futuro y a las oportunidades que se le presenten. Que la empresa sea consecuente y se oriente por los valores que plantea, será un claro diferenciador ante los clientes. El fin último de esta propuesta reside en facilitar la concreción de dicha meta.

La reorganización interna aquí propuesta pretende reducir costos optimizando la cadena de suministro. También, ayudar a mejorar la experiencia y la satisfacción de los clientes e incrementar los ingresos. En definitiva, lograr que sus procesos internos se conviertan en una ventaja competitiva sostenible.

La importancia de optimizar la utilización de los recursos y lograr satisfacer las necesidades del cliente, no solo es trascendental para hacer frente a la competencia, sino también para que la organización pueda alcanzar lo que se proponga, mejorando la comunicación, tomando decisiones con información confiable, alcanzando una mayor profesionalización y reduciendo las resistencias a los cambios, facilitando la adaptación que requiera el entorno en cada momento.

El contexto económico general es poco favorable, a pesar del repunte en el consumo de alimentos a principios de la pandemia. La crisis económica del país todavía no da indicios de concluir y la empresa se encuentra en una posición comprometida debido a la presencia de múltiples competidores y a la dificultad para retener clientes. En este sentido, para sobresalir dentro del sector, será imprescindible destacarse mediante los servicios y mantener costos competitivos.

## Recomendaciones

Como primera recomendación, se considera esencial para el desarrollo de cualquier proyecto dentro de la empresa contar con el apoyo de los dueños. No sólo facilitando los recursos, sino liderando los cambios y motivando al resto de la organización. De ello depende el éxito o el fracaso de la implementación propuesta.

Será de vital importancia que se apliquen los cambios necesarios en las actividades de apoyo consiguiendo el acompañamiento de toda la organización en este proceso. Por ejemplo: Administración deberá utilizar el software para su tarea diaria, permitiendo cerrar el circuito de abastecimiento mediante los pagos y el circuito de ventas con los cobros. Además, le permitirá mejorar el control y la información que corresponden a su área de influencia, como también optimizar su funcionamiento.

Si bien el área de recursos humanos no fue analizada en profundidad para los propósitos de este trabajo, se considera un área clave. Cada uno de los colaboradores de la organización es vital para el éxito de cualquier proyecto que se desee realizar, es por eso que contar con un área que los gestione puede potenciar los resultados. Desarrollar acciones para mejorar el ambiente interno, planes de capacitación y de carrera, iniciativas de reconocimiento, son algunas de las iniciativas que pueden lograr importantes mejoras en la productividad.

Es importante que el software de gestión se implemente en toda la empresa, evitando llevar en forma paralela parte de la registración. Concentrar la registración y la información en una sola herramienta permite contar con datos confiables para la toma de decisiones. El objetivo del presente trabajo apunta a lograr una sinergia entre las áreas, necesaria para que la implementación de la cadena de suministro tenga éxito. El software representa un elemento fundamental, que permitirá la fluidez de la información en todos los sentidos y reflejará digitalmente la eficiencia del proceso.

Por último, una vez alcanzada la implementación tanto del software de gestión como de la cadena de suministro, otro paso que puede generar un gran aporte al control de los costos y a la mejora en la atención del cliente consiste en la adquisición del software de

logística, junto con la tecnología GPS para realizar el seguimiento de toda la flota de vehículos. Con la información que se recolecte, se podrá programar eficientemente la carga y los recorridos generando importantes ahorros en combustible, tiempo y mantenimiento.

## Bibliografía

- Aulicino, E. (25 de Abril de 2020). *Alberto Fernández reafirma los pactos de riesgo compartido y el Congreso expone las batallas políticas*. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/politica/2020/04/25/alberto-fernandez-reafirma-los-pactos-de-riesgo-compartido-y-el-congreso-expone-las-batallas-politicas/>
- Bárcena, A. (21 de Abril de 2020). <https://www.cepal.org/>. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Cachanosky, R. (21 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2020/04/21/la-emision-monetaria-se-transformo-en-el-ingreso-mas-importante-del-gobierno/>
- Castro, N. (29 de Marzo de 2020). *Una larga cuarentena*. Obtenido de <https://www.perfil.com/>: <https://www.perfil.com/noticias/columnistas/una-larga-cuarentena.phtml>
- CEPA, Centro de Economía Política Argentina. (25 de Marzo de 2020). <https://centrocepa.com.ar/>. Obtenido de <https://centrocepa.com.ar/informes/246-pandemia-y-crisis-economica-analisis-del-paquete-economico-impulsado-por-el-gobierno.html>
- Chanes Rodríguez, D. (2014). *La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito (Trabajo de grado)*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19. (22 de Abril de 2020). *Relevamiento del impacto social de las medidas del aislamiento dispuestas por el PEN*. Obtenido de <http://fcp.uncuyo.edu.ar/>: <http://fcp.uncuyo.edu.ar/upload/informe1.pdf>
- Donato, N. (22 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/22/las-empresas-alimenticias->

advierten-que-sus-costos-crecieron-un-20-y-presionan-para-subir-los-precios-al-publico/

Donato, N. (20 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/20/el-paquete-total-del-gobierno-para-ayudar-a-empresas-y-cuentapropistas-suma-850000-millones-3-del-pbi/>

EAE Business School. (23 de Octubre de 2018). *Las nuevas tecnologías y el futuro de las operaciones logísticas*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/las-nuevas-tecnologias-y-el-futuro-de-las-operaciones-logisticas/>

Espacio Negocios. (14 de Abril de 2020). *Por el coronavirus, hay un 30% de nuevos clientes en e-commerce*. Obtenido de <https://espacionegocios.com.ar/>: <https://espacionegocios.com.ar/nuevos-clientes-e-commerce-coronavirus-15522/>

Gómez Aparicio, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill.

Hill, C. y., & Jones. (2009). *Administración Estratégica - 8va edición*. Mexico: McGraw-Hill.

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Febrero de 2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Informes técnicos. Vol. 4, n° 74*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)

Infobae. (20 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/21/argentina-8-de-cada-10-empresas-pidieron-rescate/>

Infobae. (03 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

iProfesional. (28 de Febrero de 2019). *Relevamiento muestra cómo la crisis cambió los hábitos de consumo de los argentinos*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/>:

<https://www.iprofesional.com/economia/287511-precios-salario-Como-la-crisis-cambio-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos>

iProfesional. (20 de Abril de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/314199-bonistas-extranjeros-rechazaron-la-oferta-y-piden-que-se-negocie-de-buena-fe>

iProfesional. (21 de Abril de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/314343-deuda-el-gobierno-no-pagara-este-miercoles-un-vencimiento-por-us500-millones>

iProfesional. (20 de Abril de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/impuestos/314187-expertos-cuestionan-el-proyecto-de-un-nuevo-impuesto-a-las-grandes-fortunas>

Jaimovich, M. (21 de Abril de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/314373-alerta-por-el-dlar-que-precio-esperan-expertos-para-los-proximos-meses>

Koontz, K. y., & Weilrich y Cannice. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14va edición*. Mexico: McGraw-Hill.

Martin, L. (26 de Agosto de 2019). <https://www.compromisoempresarial.com/>. Obtenido de La logística se alía con el medio ambiente para evolucionar: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/08/la-logistica-se-alia-con-el-medio-ambiente-para-evolucionar/>

Mattos, E. (24 de Septiembre de 2014). *Las multinacionales alimenticias y la industria de las bebidas en la Argentina*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/>: <https://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/6103735/09/14/Las-multinacionales-alimenticias-y-la-industria-de-las-bebidas-en-la-Argentina.html>

- Nielsen. (09 de Noviembre de 2017). *El canal mayorista en Argentina*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/>: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>
- Observatorio de Logística y Sustentabilidad (OLS) . (10 de Octubre de 2016). *Guía de buenas practicas para la logistica y la sustentabilidad*. Obtenido de <https://www.itba.edu.ar/>: <https://www.itba.edu.ar/intranet/ols/wp-content/uploads/sites/4/2016/10/Gu%C3%ADa-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-para-la-Log%C3%ADstica-y-la-Sustentabilidad.pdf>
- Porter. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Quesada, R. (2018). La estrategia de DIA para crecer en la Argentina. *Revista Apertura*.
- Robbins, S. y., & Coulter. (2014). *Administración - 12va edición*. Mexico: Pearson.
- Rueda Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*.
- Secretaría de Comercio Interior. (15 de Abril de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227938/20200417>
- Solistica. (26 de Febrero de 2019). *Blog Solistica*. Obtenido de <https://blog.solistica.com/optimizacion-de-la-cadena-de-suministro-como-ventaja-competitiva>
- Unicef Argentina. (22 de Abril de 2020). *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana de niñas, niños y adolescentes*. Obtenido de <https://www.unicef.org/>: <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion>



## Anexos

### *Anexo 1: ¿Porque implementar la cadena de suministro?*

La logística es un diferenciador importante para reducir costos, aumentar ingresos, proporcionar un mejor servicio y fidelizar a los clientes. Encontrar el equilibrio entre estos factores de manera eficiente y flexible hace de una cadena de suministro una ventaja competitiva.

Algunas compañías aprovechan sus cadenas de suministro como un arma competitiva, pues consideran que una buena logística se traduce en rendimiento operativo, incremento de márgenes y en la oportunidad de adaptarse a los mercados y a las demandas de los clientes.

Entre los aspectos a considerar para lograr que la cadena de suministro se convierta en una ventaja competitiva, se pueden mencionar: flexibilidad, coordinación, colaboración, enfoque en el cliente y personalización, conocer y controlar los flujos de materiales e información, planificar la demanda, agilidad, y por ultimo desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores.

Además de reducir costos, optimizar una cadena de suministro también ayuda a mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente, a incrementar los ingresos y a eliminar probables riesgos, aspectos considerados por los clientes como ventajas competitivas.

Establecer una estrategia de optimización puede traer grandes beneficios como los siguientes:

*En depósito:* aprovechamiento de espacios, reducción de costos de almacenamiento, incremento de capacidades, mayor seguridad para los colaboradores y los productos y menor necesidad de mantenimiento.

*En inventario:* inventario preciso y clasificado de acuerdo con la demanda, localización correcta de mercancía, mejor aprovisionamiento de sucursales.

*En transporte:* aprovechamiento de espacios, seguridad para operadores y productos, estrategia de nuevas rutas.

*Otros:* costos de mano de obra y gastos generales.

Aunque pareciera que la optimización de la cadena de suministro sólo es necesaria después de un evento disruptivo a gran escala, como por ejemplo la pandemia por la que se está atravesando, la realidad es que cualquier momento es una buena oportunidad para que una compañía mejore su desempeño logístico y evalúe sus procesos y activos. Por eso, es recomendable que, en lugar de sólo agregar mejoras en algunos aspectos aislados como compras o distribución, se lleve a cabo una reestructura integral, para lograr una verdadera mejora en lo cuantitativo y cualitativo.

Optimizar la cadena de suministro puede generar ganancias rápidamente cuando se reasigna el volumen y el flujo de producción, consiguiendo un correcto abastecimiento y una reducción de inventario y de gasto de capital, lo que puede lograr hasta un 60 por ciento de ahorro en costos de transporte y distribución en el primer año, de acuerdo a lo reportado por la firma consultora en liderazgo empresarial a nivel mundial, Bain and Co.

Definitivamente invertir en software y herramientas tecnológicas puede crear una cadena de suministro de alto rendimiento gracias a los pronósticos que permiten hacer.

Indudablemente al optimizar la cadena de suministro se obtienen ventajas competitivas como mayor satisfacción del cliente, rápida respuesta ante cambios inesperados, incremento en la rentabilidad, reducción de costos, mejor segmentación de ofertas. Para el cliente, la logística ya no es una variable más, sino un claro diferenciador.

Al evaluar de manera integral el desempeño de una cadena de suministro se pueden descubrir grandes oportunidades para reducir costos e incrementar la velocidad de entrega, ventajas competitivas que benefician tanto al proveedor como al cliente (Solistica, 2019).

## Anexo 2: Presupuesto Software Flexxus



26 de junio de 2020

### Cotización – Flexxus Enterprise

Empresa: Nicolas Sarraf

Con FLEXXUS ENTERPRISE podrás integrar toda la gestión de tu empresa de forma simple, obteniendo excelentes resultados a corto plazo. Sabemos que no todas las organizaciones son iguales, por eso ponemos a tu alcance un Software de Gestión ERP con una amplia gama de soluciones ideadas para cada rubro. Podrás elegir entre diferentes versiones y módulos opcionales pensados para cada etapa de tu empresa.

#### 1. Costos del Proyecto

A continuación detallamos los **módulos cotizados** como así también los costos para las distintas **modalidades de contratación** para que puedas elegir la que más se adapta a tus necesidades.

Licencias de Uso	Módulos Cotizados
6	<b>Enterprise Evolution:</b> Stock + Ventas + Fondos + Proveedores + Estadísticas + Contabilidad + Gestión de Compras + Bancos + Gestor de Alertas
1	Logística / Reparto
1	Factura Electrónica
1	Sueldos y Jornales

ALQUILER (Costo x única vez)	NUBE (Costo x única vez)	COMPRA (Costo x única vez)
<b>\$ 136.885</b> 6 pagos de \$ 22.814	<b>\$ 136.885</b> 6 pagos de \$ 22.814	<b>\$ 443.574</b> 6 pagos de \$ 73.929
<b>INSTALADO EN TU EMPRESA</b> Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	<b>ACCEDES ON-LINE A UN DATACENTER</b> Puesta en Marcha \$ 136.885 Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento	<b>INSTALADO EN TU EMPRESA</b> Puesta en Marcha \$ 136.885 Instalación y Parametrización Migración de Datos desde Excel Capacitación Personalizada Diseño de Impresión de Comprobantes Consultoría y Asesoramiento <b>Licencias de Uso (Perpetuo) \$ 306.689</b>

Mensual \$ 19.842	Mensual \$ 25.068	Mensual \$ 13.452
<b>Uso del Software \$ 11.501</b> Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas <b>Soporte \$ 8.341</b> Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	<b>Uso del Software \$ 16.727</b> Acceso OnLine al DataCenter Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas <b>Soporte \$ 8.341</b> Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line	<b>Soporte y Actualizaciones \$ 13.452</b> Atención Telefónica Soporte Remoto Mesa de Ayuda On-Line Resolución de Incidentes Act. A Nuevas Versiones Act. con Normativas Impositivas



## 2. Condiciones Comerciales

- Los precios cotizados **NO incluyen el IVA (21%)**
- Formas de Pago:  
 Costos x Única Vez: Contra entrega de valores a 0, 30, 60, 90, 120 y 150 días.  
 Servicios Mensuales: Mediante Debito Directo.
- Vigencia: esta propuesta tiene una vigencia de 7 días.
- Todos los precios cotizados **NO incluyen gastos de traslado ni viáticos.**
- Tiempo Mínimo de Implementación: 30 a 90 días

### *Anexo 3: Presupuesto Asesoría Planificación Estratégica*

De acuerdo a lo conversado, detallo a continuación la propuesta integral del proyecto de optimización de la cadena de suministro, gestión de stocks y ventas de **A.J & J.A. Redolfi SRL**.

*Objetivo del Proyecto:* Implementar el concepto de cadena de suministros, logrando la integración de las actividades de ventas, aprovisionamiento, almacenaje, transporte y distribución como partes de un mismo proceso.

Colaborar con la selección e implementación de un software de gestión para informatizar toda la empresa.

Colaborar con el desarrollo del canal ecommerce. Asegurar el correcto funcionamiento de todo el proceso, desde el pedido a través de la web hasta la entrega final al cliente.

*Alcance del proyecto:* Abarca todos los sectores de la empresa, principalmente Ventas, Deposito y Logística.

*Actividades y logros:* A partir de este proyecto se espera:

- Relevar el estado de todos los sectores y elaborar un esquema que refleje la estructura actual de la empresa.
- Sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de trabajar con una gestión prolija y ordenada, aprovechando la infraestructura, y reduciendo actividades que no satisfagan a los clientes internos (ineficacia) y hagan perder rentabilidad a la empresa (ineficiencia).
- Asignar sectores y equipos de trabajo necesarios para llevar adelante el proyecto.
- Capacitar a todo el personal e implementar el uso del sistema en todas las áreas.
- Lograr la implementación del proceso de cadena de suministro de la empresa.
- Capacitar sobre centros de costos, procesos y cadena de suministro.
- Realizar inventario general y cargar en nuevo software. Capacitar e implementar plan que indique periodicidad y metodología adoptada.

- Colaborar con la creación de indicadores y plan de auditorías para cada sector.
- Desarrollar el canal de e-commerce y que funcione correctamente.
- Colaborar con la definición de las funciones y tareas de los nuevos puestos sugeridos.
- Estandarizar el método de trabajo a través de procedimientos y otra información documental asociada.
- Aprovechar este método de cambio cultural para alcanzar beneficios tales como:
  - Desarrollar lugares organizados y limpios, creando espacio donde ya no había.
  - Lograr una mayor eficiencia en toda la cadena para bajar costos.
  - Alcanzar una mayor sinergia entre todas las áreas, facilitando el flujo de información en todas direcciones.
  - Reducir los tiempos de respuesta, y aumentar la calidad de servicio, es decir, una mayor eficacia.
  - Crear sensación de pertenencia y estimular el trabajo colaborativo del equipo

*Etapas y plazos:* El proyecto se plantea en 3 etapas:

*Etapa 1:* Adquisición e implementación de nuevo software de gestión. Diagnóstico y elaboración de plan para la implementación de la cadena de suministro. Duración aproximada 4 meses.

*Etapa 2:* Aplicación de la cadena de suministro. Dictado de capacitaciones. Desarrollo de la web y contratación de personal para los nuevos puestos. Duración aproximada 4 meses.

*Etapa 3:* Completar la implementación de todos los cambios sugeridos. Realizar el seguimiento y asegurar el correcto funcionamiento. Ultimar la documentación de métodos de trabajo que minimicen tiempos y costos. Es la conclusión del trabajo integral. El plazo dependerá de cuánto se logre aplicar del proyecto original, pero puede estimarse como máximo de 6 meses adicionales.

*Importante:* estos plazos podrán extenderse o acortarse de común acuerdo en base al avance del trabajo, los logros o dificultades encontradas, su factibilidad, etc., lo que se verá durante el desarrollo de los encuentros con la gente y el cumplimiento de los eventos enumerados antes.

*Propuesta metodologica:*

La metodología para este proyecto en todas sus etapas se basará en un trabajo interactivo a través de visitas programadas a la empresa. Se estipula 3 veces por semana, unas 6hs cada vez. Podrá lógicamente variar en función de las tareas que se vayan desarrollando y será oportunamente consensuada con la dirección del proyecto, de modo de garantizar el cumplimiento de los plazos y objetivos, pero sin entorpecer las labores habituales de los sectores o procesos analizados.

Para el desarrollo de las diferentes etapas antes mencionadas será necesario mantener el equipo de trabajo, para lo cual se sugiere el siguiente listado de personas:

*Líder externo del Proyecto:* Lic. Nicolas F. Sarraf. Responsable del proyecto, interactuando con el líder de proyecto de la empresa.

*Líder interno del Proyecto:* a designar. Estamento gerencial de la empresa con capacidad de toma de decisiones sobre el equipo, que lidere y estimule “desde adentro” la marcha de este proyecto. Debe ser quien con su actitud y tenacidad lidere el proyecto.

*Responsable Operativo:* a designar. Perfil necesario: Mando medio o gerencial que acompañe e interactúe con el asesor a lo largo del desarrollo del trabajo. Debe ser el “motor” operativo desde adentro de la empresa.

*Nota:* la definición de estos referentes por parte de la empresa y su compromiso es condición indispensable para garantizar el éxito del proyecto; sin referentes el proyecto se diluye, las fechas se alargan, los objetivos se pierden, y es por ello muy necesario que exista de parte de estas personas un claro aporte hacia el éxito de este trabajo

*Propuesta económica:* Honorarios para la realización del trabajo: \$60.000 mensuales, por los meses estimados del trabajo.

*Facturación:* Mensual, durante el plazo consensuado del proyecto

*Forma y plazo de pago:* pago a definir (contado, cheques o transferencia), con plazo efectivo de pago no mayor 30 días de fecha de factura.

*Validez de la Propuesta:* 60 días.

*Revisión por inflación:* de común acuerdo, semestral

*Disponibilidad:* a partir de julio de 2020.

Lic. Nicolás F. Sarraf



*Anexo 4: Presupuesto Selección de puestos*

**Maria Isabel Bitar**

📎 12:49

para mí, Maria ▾

Nicolas, adjunto presupuesto, Espero te sirva

Respecto a preocupacional no lo hacemos en la consultora, pero los precios estan alrededor de :

El más completo (con placa de columna y audiometría) \$1.850 + IVA.

El básico de Ley sale \$1.100 + IVA

Saludos!



• **METODOLOGIA**

- El proceso de selección de personal se aborda con profesionales en Administración y Psicología.
- Se estima un plazo de 40 días

• **PRESUPUESTO PROCESO DE SELECCIÓN PARA CADA PUESTO:**

- Analista de Control de Gestión : \$ 50.750 (cincuenta mil setecientos cincuenta)
- Ecommerce Manager: \$ 50. 750 (cincuenta mil setecientos cincuenta)



### Anexo 5: Analista de Control de Gestión

El objetivo de este puesto es auditar el funcionamiento de la empresa. Estará orientado hacia la medición del desempeño de toda la cadena de suministro. La generación y el seguimiento de diferentes indicadores que reflejen su funcionamiento y permitan alcanzar mejoras en los procesos y una reducción de costos. Entre las principales funciones podemos mencionar:

- Hacer seguimiento y controlar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la adecuada gestión y rotación de inventarios.
- Mantener actualizada la base de datos de los proveedores y clientes.
- Plantear y elaborar indicadores de la gestión del abastecimiento, las ventas y la distribución, así como reportes periódicos requeridos por Gerencia.
- Elaborar propuestas de proyectos de mejora que permitan la optimización de la cadena de suministro.

Las referencias con respecto al salario fueron obtenidas en [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar). Se sugiere ofrecer el salario de Administrativo categoría D, empleado de comercio.



### *Anexo 6: Presupuesto Capacitaciones*

Enviado por María Julia Pinha por WhatsApp. [linkedin.com/in/licmariajuliapinha](https://www.linkedin.com/in/licmariajuliapinha)

#### *Propuesta de capacitación:*

4 Talleres incompany. Duración 4 hs c/u. Para aproximadamente 60 personas a dictarse uno por mes. \$ 60.000 c/u.

1 Outdoor. \$ 120.000.

La propuesta es 80% vivencial y 20% teórica. Cada taller incluye dos coordinadoras con los materiales para el desarrollo del mismo. No incluye coffee break ni los costos del lugar en el cual se realice.

#### *Orden de realización según temáticas:*

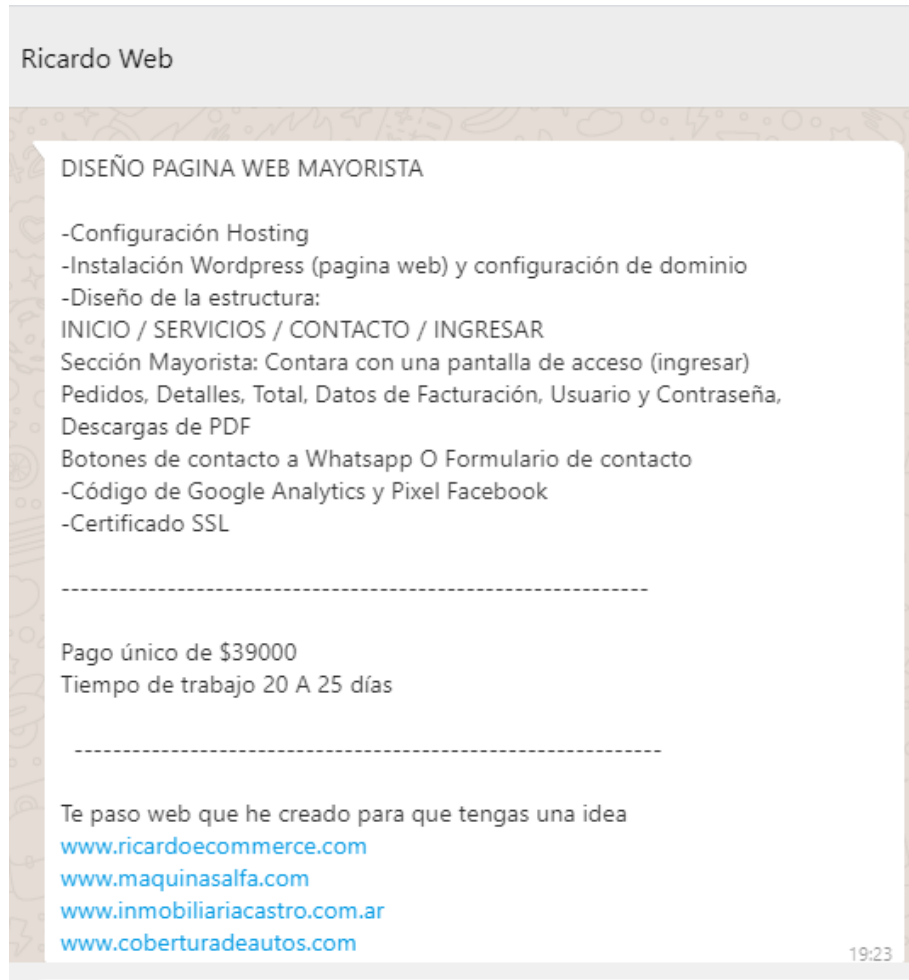
- *Taller 1:* Liderazgo.
- *Taller 2:* Liderazgo.
- *Taller 3:* Gestión de cambio.
- *Taller 4:* Toma de decisión.
- *Outdoor:* Cierre integrador.



The image shows a LinkedIn profile card for María Julia Pinha. On the left is a circular profile picture of a woman with glasses and a purple cardigan. To the right is a decorative graphic of a globe made of interconnected nodes and lines. Below the profile picture are three buttons: 'Pendiente', 'Enviar mensaje', and 'Más...'. The text below the buttons reads: 'María Julia Pinha · 2º', 'GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.', 'Facilitadora del aprendizaje organizacional y docente', 'Córdoba, Córdoba, Argentina · Más de 500 contactos ·', and a link for 'Información de contacto'. At the bottom right, there is a small icon and the text '-MARIA JULIA PINHA'.

*Anexo 7: Presupuesto desarrollo web + Ecommerce*

Recibido por WhatsApp, solicitado a [www.ricardoecommerce.com](http://www.ricardoecommerce.com)



Mira de entrada tenes el costo del hosting que se paga por única vez anual de u\$d 75

Modulo Mayorista u\$d 59

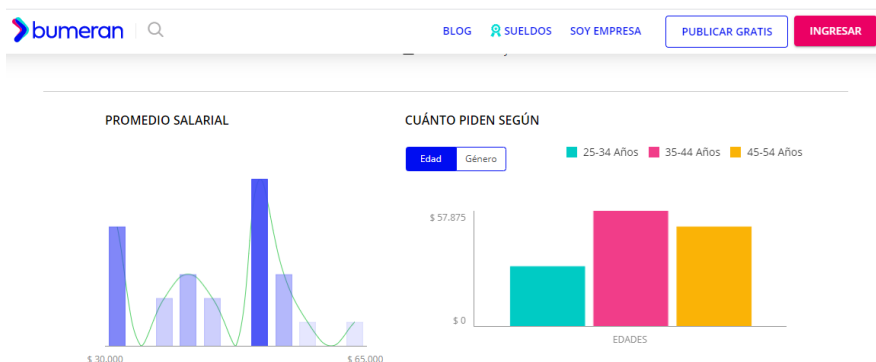
### Anexo 8: Ecommerce Manager

Será quien dirija y coordine las estrategias de ventas ecommerce. Además, quien construya y administre la comunidad online de la empresa. Colaborará con el desarrollo de la identidad y la imagen de la marca. Algunas de las funciones que deberá cumplir son:

- Desarrollar estrategias de comunicación y ventas para desplegar a través de las redes sociales y la web de la empresa.
- Supervisión del correcto funcionamiento del software y la web de ecommerce.
- Gestionar las ventas que se realicen a través de ecommerce.
- Captación y retención de clientes a través de canales online.
- Generar y proporcionar informes de ventas, por clientes, etc.
- Plantear y elaborar indicadores para medir el desempeño del área de ventas.

Las referencias con respecto al salario fueron obtenidas en [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar).

Se sugiere ofrecer el salario de Vendedor categoría B, empleado de comercio.



*Anexo 9: Despachante de Ecommerce*

Será quien reciba, prepare y despache los pedidos de ecommerce. Dependerá de depósito y logística y se especializará en este canal de ventas. Algunas de las funciones que deberá cumplir son:

- Preparar y despachar los pedidos recibidos a través del ecommerce, asegurando la calidad y los tiempos estipulados.
- Colaborar con la creación de procedimientos que mejoren el desempeño.
- Ayudar con la integración del canal dentro de las actividades habituales de la empresa.
- Aportar la información necesaria y colaborar con la elaboración de indicadores para medir el desempeño del área.

Las referencias con respecto al salario fueron obtenidas de la escala salarial de empleados de comercio; se sugiere la categoría Auxiliar A (sueldo bruto).