

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración de Empresas

Planificación Estratégica para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Universidad Empresarial Siglo XXI

Taier Ignacio

41.115.201

Legajo: ADM04993

Tutora: Rinero Sofía

Córdoba, Argentina

Año 2020

## **Resumen:**

El siguiente reporte, analiza detalladamente la organización de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dedicada a la venta y distribución mayorista y preventista de productos de limpieza, perfumería, refrigerados y alimenticios en general. Se identifica una relevante oportunidad de crecimiento y desarrollo, y en consecuencia, se propone un plan de acción basado en la planificación estratégica, que incluye, entre otras cosas, la incorporación de una nueva línea de productos aptos para personas veganas y la implementación de un nuevo software de gestión de pedidos y ventas. Los objetivos, en consonancia con la misión y la visión de la organización, apuntan a mejorar el servicio brindado, eficientizar sus procesos, aumentar su cartera de clientes y, finalmente, aumentar sus niveles de ventas y beneficios.

Palabras claves: “adaptabilidad”, “desarrollo”, “veganismo”, “e-commerce”, “beneficios”.

## **Abstract:**

The following report analyzes in detail the organization of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dedicated to the wholesale and preventive distribution of cleaning, perfumery, refrigerated and food products in general. A relevant opportunity for growth and development is identified, and consequently, an action plan based on strategic planning is proposed, which includes, among other things, the incorporation of a new line of products suitable for vegans and the implementation of a new order and sales management software. The objectives, in line with the mission and vision of the organization, aim to improve the service provided, improve its processes, increase its customer base and, finally, increase its sales and profit levels.

Keywords: "adaptability", "development", "veganism", "e-commerce", "benefits".

## Índice

Resumen	2
Abstract	2
Índice	3
Índice de ilustraciones	5
Índice de tablas	5
Introducción	6
Análisis de situación	8
Macro Entorno (P.E.S.T.E.L.)	8
Factor Político, Económico y Legal	8
Factor Social	9
Factor Tecnológico	10
Factor Ecológico	11
Micro Entorno (Cinco fuerzas de Porter)	12
Competidores potenciales	12
Competidores actuales	12
Poder de negociación de los compradores	12
Poder de negociación de los proveedores	13
Productos sustitutos	13
Análisis del mercado de consumo	13
Análisis interno (Cadena de valor)	15
Actividades de soporte	15
Actividades primarias	17
Marco Teórico	19
Planificación estratégica	19
Aplicaciones actuales	20
Estrategia central del reporte de caso	21

Diagnostico y discusión	22
Plan de implementación	23
Introducción general	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	24
Alcance	24
Plan de acción	25
Paso número uno	26
Paso número dos	29
Paso número tres	30
Diagrama de Gantt	31
Presupuesto	32
Retorno sobre la inversión	33
Valor actual neto y tasa interna de retorno	33
Conclusiones	35
Recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexo	40
Anexo A: Presupuesto de adquisición del software	40
Anexo B: Adquisición del curso de seguimiento y capacitación	40
Anexo C: Horas extras de capacitación de empleados	41
Anexo D: Compra inicial de productos de la nueva línea	41

## Índice de ilustraciones

*Figura 1 Fondo Monetario Internacional (2020). Proyecciones de Producto Bruto Interno. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>*

*Figura 2 Cisco (2011). Beneficios para las organizaciones que incorporan el “teletrabajo” o el “digital workplace”.*

*Figura 3 Scentia (2020). Variacion de canastas de consumo masivo. Recuperado de: [https://www.cas.com.ar/INFORMES/TENDENCIAS\\_MULTICANAL.pdf](https://www.cas.com.ar/INFORMES/TENDENCIAS_MULTICANAL.pdf).*

*Figura 4: Principales componentes del proceso de planeación estratégica. Fuente: Hill & Jones, Administración Estratégica, 2011.*

*Figura 5: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.*

*Figura 6: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.*

*Figura 7: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.*

*Figura 8: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.*

*Figura 9: Presupuesto general de la propuesta. Fuente: Elaboración propia, 2020.*

*Figura 10: Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia, 2020.*

## Índice de tablas

*Tabla 1: Lista de productos – nueva línea vegana y sustentable. Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 2: Plan de acción. Fuente: Elaboración propia.*

## **Introducción:**

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de adentrarse en su organización, identificar una problemática en su accionar y establecer una Planificación Estratégica con la cual resolver la problemática en cuestión y aumentar, consecuentemente, la rentabilidad de la organización por medio de su implementación.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, empresa con sede en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería y alimenticios en general. Cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en varias localidades de la provincia. A través de estas, comercializa y distribuye diversas y variadas marcas a distintos tipos de clientes.

A través del tiempo, la empresa ha demostrado un continuo crecimiento en el sector y, año tras año, conquista nuevos clientes y mercados a lo largo y a lo ancho de todo el interior de Córdoba y el país.

Su historia comienza en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran, en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominan “Redolfi Hermanos”. Allí comienzan a dividirse las tareas y, en el año 1975, los dos hermanos y de común acuerdo, toman diferentes rumbos. Miguel continua con la librería y el bazar y Alonso encara el desafío de desarrollar el negocio de distribución mayorista con la ayuda de su hijo José, actual presidente de la empresa. Desde ese mismo momento, conforman la sociedad comercial “Alonso J. y José .A Redolfi”. En 1976, compran la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín a la empresa Feres, de la ciudad de Córdoba y comienzan, así, un proceso de expansión que no ha parado desde entonces. En la actualidad, cuentan con 73 vehículos, 130 empleados, 5 sucursales y más de 6000 clientes que representan una facturación anual de \$50.000.000 de pesos.

A pesar de ser competidores fuertes dentro del sector, la amenaza de perder mercado frente a otro competidor que logre mejorar el precio a sus clientes, existe. Por ello, buscan diferenciarse con un buen servicio de venta y pos-venta (tiempos de entrega acotados, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos, etc.). Carecen, sin embargo, de una línea de productos saludables y aptos para personas vegetarianas estrictas o veganas, y, mas allá de esto, de un buen

sistema de recolección de datos sobre sus clientes y sus respectivos comportamientos de compra que resalten fallas o falencias como la anterior. Estas son claras debilidades y, al mismo tiempo, claras oportunidades para desarrollar una estrategia de desarrollo, negocio, enfoque y diferenciación que habilite una nueva línea de productos saludables, sustentables y veganos y genere un sistema de compra computarizada que no solo permita a los clientes realizar sus compras habituales, sino y sobretodo, almacenar sus historiales de compra. Un sistema como el anterior, permitiría no solo computarizar los pedidos y establecer limitaciones relativas a los horarios de venta, los días de entrega y el mínimo de compra, sino que también permitiría establecer una comunicación con los vendedores, enviar notificaciones relativas a descuentos por cantidad, ingresos de nuevos productos, promociones disponibles y demás. Esto, sin mencionar el hecho de que no harían falta tantos vendedores para tomar los pedidos ni gestionar las ventas, siendo posible entonces, disminuir costos laborales y márgenes de error humano. Aplicaciones estratégicas similares han sido de gran utilidad para otras empresas tales como “Ambev” (subsidiaria de la multinacional “InBev”, que controla marcas como “Pepsi”, “7UP”, “Quilmes”, “Brahma”, “Corona”, entre otras) o la distribuidora de golosinas “Amiun”. Y el desarrollo de una línea de productos mas saludables y apta para veganos, ha dado resultados sumamente prometedores a muchas empresas que la han desarrollado. Ejemplos de esto ultimo podrían atestiguar empresas como “Hellmans”, que tras luchar judicialmente contra la empresa norteamericana “Hampton Creek”, decidió incorporar una mayonesa 100% vegana; “Kentucky Fried Chicken”, que incorporo una opción vegana y mas liviana a su menú de pollo frito o la empresa argentina “Felices las vacas”, que se desarrollo íntegramente como una empresa productora de productos veganos y no para de crecer de manera exponencial.

En definitiva, una oportunidad de crecimiento ilimitada se encuentra en el desarrollo de un plan de acción que contemple la creación de una nueva línea de productos “veganfriendly” y de un software de gestión de pedidos y datos. Por eso, es allí donde este análisis encuentra un problema a solucionar y una oportunidad que desarrollar, y en donde se enfocará a lo largo de todo el trabajo. De igual manera y como es de esperarse, el reporte trabaja de manera integral sobre la organización y todas sus aristas, reconociendo y vislumbrando un escenario futuro y actual sumamente complejo y amplio que requiere de muchos cambios mas allá de los propuestos. El foco, de igual manera, no deja de estar en los punto referenciados, y, el objetivo, por mas amplio y enriquecedor que sea, no deja de estar en un aumento de la rentabilidad de la organización.

## **Análisis de situación:**

### *Macro Entorno (P.E.S.T.E.L.)*

Factor Político, Económico y Legal. Argentina, junto con el resto del mundo, transita un escenario sumamente complejo desde todo punto de vista. Una pandemia de dimensiones pocas veces vista, azota a todo el planeta y condiciona el desarrollo económico y político de toda la sociedad (Banco Mundial, 2020). La cuarentena obligatoria, y el consecuente cierre de la mayoría de todos los negocios restringe el desarrollo y perjudica la situación crítica de todos los indicadores (La Nación, 2020). El desplome de la economía Argentina esperado para este año 2020 es de casi el 10% (Fondo Monetario Internacional, 2020). Y esto significa no solo que este año será difícil, sino que el panorama futuro también se vislumbra sombrío, puesto que superar semejante caída, no será tarea fácil. Aun así, entendiendo que todo es debido a una situación por demás extraordinaria y global, que el Fondo Monetario Internacional ratifica su apoyo a nuestro país (Cronista, 2020), y que el gobierno oficialista actual planea poner en marcha planes integrales de reactivación económica pasada la crisis (Infobae, 2020), es de esperar que empresas ya instaladas en el país y con grandes inversiones de capital en infraestructura y maquinaria, intenten preservar su integridad financiera con vistas a un futuro más prometedor, futuro que les permita no solo recuperar el tiempo y el dinero perdido, sino y sobretodo, volver a crecer y desarrollarse como esperaban. Asimismo, el gobierno nacional, dispuso el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP), entre ciertos otros decretos, leyes y normativas de apoyo económicos para las empresas, con el objetivo de ayudarlas a apalear las consecuencias de esta grave crisis (Gobierno Nacional de la República Argentina, 2020). Es esto algo prometedor puesto que indicaría, en principio, que el gobierno actual entiende la necesidad de apoyar a las empresas nacionales y no es esto algo menor. Es preciso destacar, de igual manera, que hay muchas pequeñas, medianas y grandes empresas que no podrán aguantar la situación, y se verán forzadas a cerrar sus puertas (AFIP, 2020). Esto es sumamente negativo para el conjunto de la economía en general, pero también significa una menor competencia en muchos rubros, un mayor poder de concentración económica para muchas empresas y empresarios, y una mayor disponibilidad de mano de obra calificada. Además, una encuesta elaborada por el estudio Singerman & Makón, reveló que muchas de las personas que lograron conservar sus ingresos laborales en este último



tiempo, han aumentado su capacidad de ahorro en los meses de aislamiento preventivo, social y obligatorio (Singerman & Makón, 2020). Y dado que las próximas vacaciones de los Argentinos deberán ser puertas adentro, se prevee que todos ellos se vuelquen en el mercado interno, beneficiando así, a las empresas de turismo y consumo locales que aun sigan de pie. Además, la vuelta a las calles, haría que el consumo de muchos productos que han caído considerablemente en los últimos meses (como los caramelos y golosinas o los perfumes, por ser considerados “productos de consumo impulsivo” que necesitan ser vistos para ser comprados (Scentia Consulting Group, 2020)) repunte casi instantáneamente.

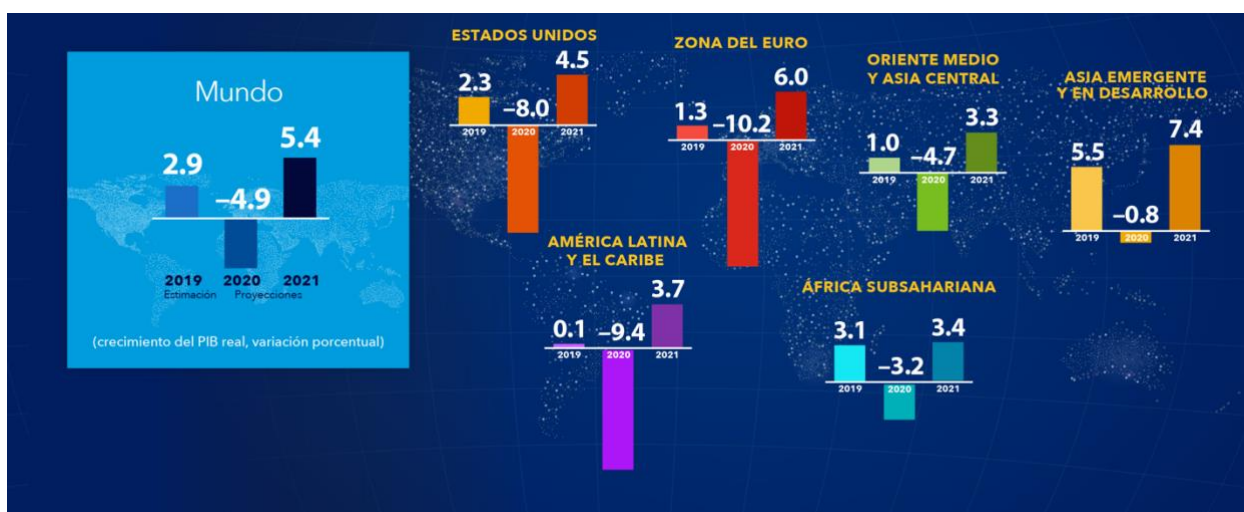
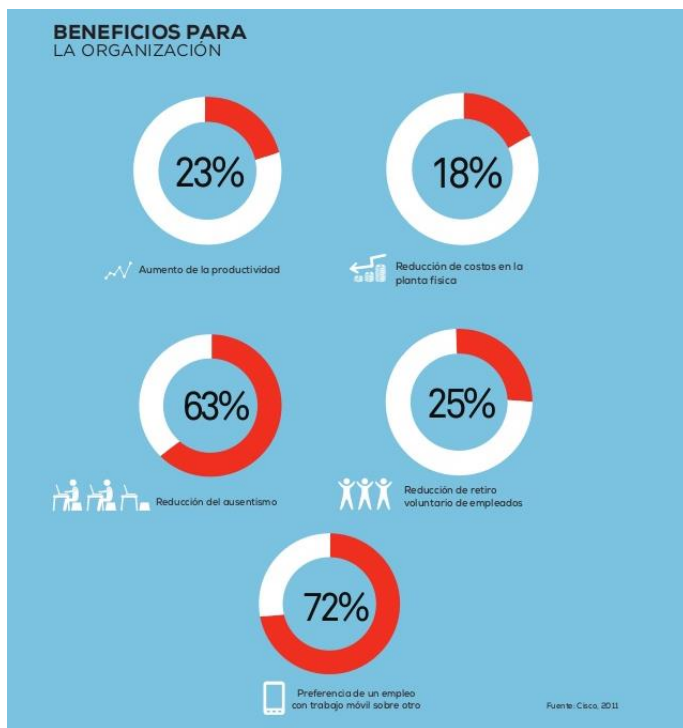


Figura 1: Proyecciones de Producto Bruto Interno. Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2020.

Factor Social Desde una óptica enteramente social, la situación es aun mas preocupante. La contracción apabullante de la economía, el cierre indiscriminado de empresas, y la dificultad de aumentar la presencia del estado en las zonas mas desprotegidas debido a la consecuente y esperable caída del nivel de recaudación fiscal (Fundación IERAL - Fundación Mediterranea, 2020), vulneran aun mas a los vulnerables y amplia el numero de personas que se encuentran bajo el nivel de pobreza e indigencia (ONU, 2020). Esto es mas notorio en los países mas “subdesarrollados” del planeta, como en la mayoría de los países de América Latina, en donde la brecha entre ricos y pobres no para de agrandarse a pesar de la pandemia (Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM), 2020). El nivel de desigualdad social no deja de aumentar, y con ella,

el de inseguridad, que superó, a finales de Julio del corriente año 2020, los índices de todo el año 2019 (MPVA - GOV - AR, 2020). El nivel de desamparo social es alarmante, y esto pone en peligro toda la estabilidad del sistema. Solo puede esperarse que la situación económica mejore y que esto, junto con un fuerte tejido social estatal, remedie la situación.

Factor Tecnológico Tecnológicamente, la situación global es esperanzadora. Grandes avances vienen generándose mes a mes en todos los campos. Ahora, las energías parecen estar concentradas mas que nada en el sector de la salud, pero en cuanto al comercio se refiere, las tecnologías no dejan de innovar, y la sociedad en general no hace caso omiso a las mismas. Hoy en día, el comercio digital, mas que una oportunidad, representa una herramienta “sine que non” el desarrollo de las empresas de bienes y servicios no puede darse. Hoy mas que nunca, se abren espacios de gestión de recursos y ventas digitales sin descanso, y las empresas buscan aggiornarse y subirse a la ola del desarrollismo tecnológico mercantil, antes de que esta se los trague. Desarrollar e investigar herramientas tecnológicas y digitales se presenta como un aspecto crucial en los tiempos que corren, y esto es algo que todas las empresas y organizaciones actuales ya saben o han de saber. La oferta de estas herramientas digitales de venta es inmensa, y por ello, prácticamente cualquier pequeño, mediano o gran negocio puede sumarse, al menos, utilizando un servicio terciarizado como el de “Pedidos Ya”, “Glovo” o “Rappi”. Esto ayuda, ampliamente, a aumentar el rango de clientes y los niveles de venta. Si además, se complementa con un buen sistema de marketing y promoción, manejo de ventas e inventario, y demás, mejor. Los sistemas de información, mantienen la promesa de ser capaces de mejorar la eficiencia y eficacia (Hill & Jones, 2011). Al margen de todo esto, y en vista de las nuevas practicas que, a nivel mundial, las empresas optan por desarrollar, el “tele-trabajo”, se configura como un nuevo punto relevante a tener en cuenta por todos los beneficios que trae aparejados. Esto sin mencionar que, en situaciones como la actual, es una de las pocas formas de continuar con el desarrollo laboral sin necesidad de interrumpir actividades. De ahí que su crecimiento sea exponencial y se torne en un concepto digno de ser revisado por todas las organizaciones.



*Figura 2: Beneficios para las organizaciones que incorporan el “teletrabajo” o el “digital workplace”. Fuente: Cisco, 2011.*

**Factor Ecológico** El respeto y cuidado del medio ambiente, es algo que hoy en día parece innegociable. La sociedad del consumo irresponsable ya no encuentra un lugar. Se exige, cada vez más, una responsabilidad socio-medioambiental a todas las organizaciones, estados, empresas y consumidores, y las prácticas de consumo responsable no dejan de desarrollarse continuamente. El ecologismo, el veganismo, el “fair-trading” y la nueva “onda verde”, son solo algunos de los muchos ejemplos de prácticas de consumo responsable que podemos encontrar. Siendo así, es facultad de las empresas adaptarse a los cambios o perecer en el intento. Y cada una debe velar siempre por que sus acciones no perjudiquen, al menos visiblemente, al medioambiente ni a la sociedad. Un error en esta materia, podría significar un fuerte simbronazo para toda la estructura de una organización. Por eso es que vemos, cada vez más, una creciente responsabilidad social empresaria en todas las economías del mundo, y una fuerte iniciativa, por parte de las empresas, para mejorar su imagen en materias relacionadas a esta. Prácticas como el uso de envoltorios “eco-friendly” y de disminución de la contaminación, por parte de empresas logísticas o que utilizan sistemas de venta “puerta a puerta”, son cada vez más comunes.

### *Micro Entorno (Cinco fuerzas de Porter)*

Competidores potenciales. La industria en cuestión, dedicada a la venta y distribución mayorista de productos, presenta un alto grado de competencia. Al mismo tiempo, y a gusto de las empresas ya afincadas en el sector, las barreras de entrada también son altas. Grandes inversiones de capital son requeridas para alquilar, comprar o realizar un depósito, armar la cadena logística, realizar las primeras compras de stockeo, etc. Las economías de escala también se hacen presentes en la industria, al igual que la integración vertical manifiesta en Redolfi y otras empresas del rubro. Esto significa que es poco probable la entrada de nuevos competidores al mercado, fundamentalmente en una situación tan frágil como la actual.

Competidores actuales. El nivel de competencia entre los competidores actualmente posicionados en el sector, es alta. Los productos comercializados y distribuidos, presentan un bajo nivel de diferenciación (incluso suelen ser de la misma marca), los costos fijos no son nada despreciables, las barreras de salida son altas, no existe “lealtad” entre los clientes y sus proveedores y los costos de cambio de proveedor son inexistentes. Con lo cual, cada empresa debe buscar ofrecer actividades secundarias o de apoyo que, sumadas a buenos precios de venta, los ayuden a diferenciarse de sus competidores. Lograr buenas relaciones con sus principales clientes es también algo importante. De ahí que muchas empresas del rubro tengan (o deban tener) vendedores y “visitadores”, que se vinculen estrechamente con sus clientes y busquen captar nuevos. Amplias carteras de productos, entregas rápidas, bajos precios, herramientas de financiación y apoyo publicitario, son solo algunas de las actividades que todo competidor que busque sostenerse en el mercado, debe perseguir.

Poder de negociación de los compradores. Debido a la baja diferenciación en los productos de venta y el alto nivel de competitividad que existe en el sector, el poder de negociación de los compradores es alto. Sobre todo cuando se trata de precios de venta y prestaciones de servicios diferenciadas. Sabiendo que el costo de cambio de proveedores es inexistente, y la lealtad entre clientes y proveedores baja, el esfuerzo por contentar a los clientes es alto, y eso desequilibra la balanza en favor de ellos, sobre todo, de aquellos que son grandes compradores. Asimismo, los

productos suelen tener un precio de mercado mínimo, y algunos clientes pequeños o medianos no cuentan con la capacidad económica y/o financiera como para pujar por grandes descuentos por volumen, con lo cual, la situación tiende a equilibrarse. Esto depende, claramente, del tipo de cliente o comprador al que se hace referencia. Los hay pequeños/medianos (kioskos, almacenes, farmacias, bares, confiterías, etc.) y grandes (supermercados, mayoristas, restaurantes, etc.).

Poder de negociación de los proveedores. Bajo es el poder de negociación de los proveedores del sector en cuestión. Debido, principalmente, a la infinidad de grandes empresas que, en similares condiciones y con similares productos con posibilidad de sustitución, existen en el sector. Sumado a esto, cabe destacar que es posible cambiar de proveedor sin problemas y los volúmenes de compra, sobretodo para los grandes distribuidores, suele ser alto, lo que les da muchas oportunidades de negociar importantes descuentos por volumen de compra.

Productos sustitutos. Es difícil encontrar un sustituto a la tarea logística que realizan las empresas del sector, esto debido a que es una actividad irremplazable que debe realizarse, ya sea por empresas abocadas exclusivamente a esta labor o por las mismas empresas que producen los productos comercializados y distribuidos. Estas ultimas deciden, generalmente, tercerizar dicha tarea, en vista de la complejidad que representa y que la convierte en una actividad comercial en si misma. Podría amenazar al sector el hecho de que la creciente ola de desarrollismo digital, empuje a estas empresas a desarrollar un sistema propio de “e-commerce” que les permita integrarse verticalmente hacia adelante, absorbiendo la venta y logística de sus productos, de una manera mas fácil, segura y barata, pero esto es algo poco probable. Ahora bien, los productos en si mismos, son fácilmente reemplazables, pero como comerciantes y distribuidores de una amplia gama de productos similares y que compiten entre si, esto no es algo que amenace a las empresas del sector sino a sus proveedoras, que son quienes los desarrollan, promocionan y venden. A las empresas del sector poco les importa la marca o las características del producto que venden, siempre y cuando sean ellas, y no otras, quienes lo vendan.

*Análisis del mercado de consumo*

Particularmente, la empresa en cuestión: “A.J. & J.A. Redofli S.R.L.”, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios y afines, al minorista o detalle en sus autoservicios, y al mayorista a diversos clientes como, por ejemplo, kioskos, maxi-kioskos, almacenes, supermercados, etc. Todo esto y por ahora, solo en la Provincia de Córdoba. Cabe, entonces, analizar el mercado de consumo de los clientes en general, mas allá de que estos sean o no, consumidores finales.

El comportamiento del consumidor, se ve influenciado mas que nada, por sus gustos, preferencias y costumbres. Estos, a su vez, se ven influenciados por diversos factores entre los que destacan: su edad, su poder adquisitivo, sus ocupaciones y demás cuestiones mas bien personales que les atañen de manera particular. Es, esto ultimo, algo sumamente importante, fundamentalmente hoy en día. En la actualidad, abundan movimientos y cambios socio-culturales que modifican de manera amplia e integral los comportamientos de consumo en general. A saber: el feminismo, el veganismo, la búsqueda de la sustentabilidad y el consumo responsable, etc. Debe prestarse mucha atención a estos cambios e intentar adelantárseles o, al menos, adaptárseles, para no perecer. Estos pueden suponer grandes oportunidades y ventajas competitivas o, para los mas desventurados y poco precavidos, amenazas. Los clientes en general, buscan una gran variedad de opciones y analizan mucho los productos antes de demandarlos. También, buscan buenas y razonables relaciones ‘precio-calidad’ y hacen hincapié en el ahorro si es que no pagan por una marca que, entendienden, “lo vale” (Accenture, 2014).

Algo que atestigua perfectamente, lo anteriormente dicho, es el estudio realizado por la consultora “Scentia”, en Abril del 2020. Esta, analizo los comportamientos de consumo en pandemia y demostró cuanto cambiaron en tan solo un pocos meses. Aumentaron un 350% las ventas, el alcohol fue “el gran ganador de la crisis” junto con los productos de limpieza y desinfección, el 80% de los productos mas comprados costaban menos de \$100, y los autoservicios de cercanía aumentaron sus ventas generales y volúmenes de venta frente al resto de los supermercados (Scentia, 2020). A continuación, un grafico ilustrativo:



Figura 3: Variación de canastas de consumo masivo. Fuente: Scentia, 2020.

Con el propósito de concluir con el análisis de mercado en cuestión, se dirá que la estructura demográfica de la Provincia de Córdoba es de 3.304.825 habitantes (49% hombres y 51% mujeres), que el 88,7% vive en zonas urbanas y solo el 11,3% en zonas rurales, que la tasa de natalidad viene creciendo en los últimos 3 años, y que la edad media oscila entre los 30 y 33 años de edad. (I.N.D.E.C, 2010). Se configura así, un mercado sumamente comprometedor para Redolfi, con grandes oportunidades de crecimiento y pocas amenazas si se mantiene al tanto de los cambios socio-culturales que ocurren.

### *Análisis Interno (Cadena de valor)*

#### *Actividades de soporte*

Infraestructura de la empresa La empresa en cuestión, cuenta en la actualidad con un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, Córdoba. Desde allí, se maneja la distribución hacia sus otros cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, todas dentro de la provincia de Córdoba. Además,

cuenta con distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. De esta manera, consiguen concentrar su presencia en su localidad de origen y atender, rápida y eficientemente, a sus clientes, cubriendo gran parte de la Provincia. Esto sin mencionar el nuevo centro de distribución que, en el año 2018, se encontraba, aun, en construcción.

Administración de Recursos Humanos Carece, la empresa en cuestión, de un departamento de Recursos Humanos que se encargue del manejo de sus mas de 130 empleados. De manera desarticulada y de acuerdo a las necesidades del momento, los mismos directivos de la organización, se encargan de llevar adelante los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal. No cuentan con procesos establecidos de gestión de recursos humanos ni tampoco gestionan el rendimiento de los mismos. Es esto, sin lugar a dudas, algo sobre lo que trabajar. Delegar la gestión de recursos humanos en un departamento compuesto por personas instruidas en la materia, seria la mejor decisión para la organización. Se ahorraría tiempo y dinero capacitando debidamente al personal, asegurando una correcta selección de su fuerza de trabajo y controlando y gestionando debidamente sus rendimientos.

Desarrollo de tecnología Se busca generar ventajas competitivas relacionadas a buenos niveles de precios y diferenciación apoyada en un buen servicio de venta y pos-venta. Buscan ofrecer:

- Tiempos de entrega acotados a las 24 o 48 horas.
- Financiaciones con descuentos de hasta el 3% por pago de contado y a 30 días.
- Asesoramiento comercial y seguimiento cada 15 días.
- Un buen mix de productos.

Buscan conectarse, tecnológicamente, a través de algunas herramientas como Google My Business y redes sociales. Adolecen, sin embargo, de la falta de un sistema de gestión integral de ventas, clientes e inventarios. Utilizan, lo justo y necesario, la herramienta Excel y un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar en base a la ultima compra, la demanda semanal y el stock disponible en el momento. Esto para evitar quiebres de stock. El mismo es gestionado por el encargado de compras que establece un stock mínimo por producto en base a su criterio personal y a registros anteriores.



Abastecimiento A través de dispositivos móviles conectados vía WI-FI a internet se abastecen las distintas sucursales de la compañía. De esta manera es que los vendedores efectúan los pedidos al centro de distribución. Los realizan con. 24 horas de anticipación y, esperan recibir los pedidos en un día y una fecha previamente establecida para cada sucursal. Al llegar los pedidos paletizados, se procede a acomodarlos en los racks o anaqueles de la sucursal después de haberlos controlado. Todo depende de el personal y su control, no poseen un sistema informático de control de abastecimiento mas allá del sistema que determina la cantidad de mercadería a comprar en base a la demanda, el stock y el criterio del encargado de compra que maneja los niveles de stock mínimo que considera necesarios.

### *Actividades primarias*

Logística interna Al arribar los pedidos a la sucursal de destino, se procede a controlarlo, descargarlo, ordenarlo en racks o anaqueles de forma paletizada (tal y como se reciben, agrupados por mono o multi-productos) y disponerlos para la posterior venta. Todo esto se realiza de manera manual, con la ayuda de elevadores mecánicos y manuales pero sin la asistencia de un sistema informático. Tan solo se coteja el contenido de los pallets con la lista del pedido y se informa, al proveedor, cualquier faltante para que sea incluido al próximo pedido y las cuentas se lleven sin problemas. Esto significa que es bastante engorroso el proceso logístico interno, y hay un gran margen de error, error que podría disminuirse con un sistema computarizado de gestión.

Operación Tras recibir, controlar y ordenar los productos paletizados que llegan del centro de operaciones, se dispone los productos para la venta. No existen restricciones, solo se exigen cuestiones de índole tributaria y compras por packs cerrados en algunos casos. Con modalidad de arrastre es que se maneja el proceso de venta. Al recibir, un vendedor, un pedido, revisa que todo esté disponible, confirma la compra con el cliente y avisa a recepción y facturación. Se realizan los remitos correspondientes que acompañaran al pedido, se envían las facturas y se reciben los pagos por transferencia o de contado (caso en el cual se aplica un descuento de entre el 2 y el 3%). Esto termina con el proceso que vuelve a comenzar una y otra vez. Pasa por tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas.

**Logística externa** Una vez confirmado el pedido, y habiendo cumplido con todo el proceso administrativo de confección de remitos y facturas y recepción de los pagos (en caso de que sea por transferencia), se dispone a cargar los productos en un vehículo (el que corresponda de acuerdo al tamaño del pedido), a cotejar el cargamento con la lista del pedido y a despacharlo a su destino. Una vez allí se descarga la compra cumpliendo con todas las formalidades y se vuelve a la base (en el caso de que no haya otro/s pedido/s para entregar).

**Marketing y ventas** No es esta una actividad a la cual se dedique mucho la empresa. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Buscan aprovechar la posición de la empresa, patrocinar eventos (como la Fiesta Nacional del Tambo) y equipos deportivos (como el club de básquet local de James Craik) al margen de promocionarse, ocasionalmente, vía radios locales y redes sociales. Todos sus vehículos se encuentran plateados y recientemente rediseñaron el logo de la organización. Descansan en su trayectoria y en los niveles sostenidos y, a veces, crecientes de venta y facturación.

**Servicio post-venta** Si bien no cuentan con un servicio de post-venta, buscan realizar un seguimiento quincenal de sus clientes para asegurarse de que estos se sientan acompañados y valoren el servicio brindado por la empresa ya que, es esta, una de sus ventajas competitivas.

## **Marco Teórico**

### *Planificación estratégica*

En el presente trabajo, se desarrollará un esquema de planeación o planificación estratégica. Esto es, el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos (Porter, Estrategia Competitiva, 2009). Resulta sumamente útil, puesto que considerar la planeación formal y racional, configura un punto de partida para nuestro viaje por el mundo de la estrategia corporativa. El modelo supone la realización de 5 pasos principales que buscan adentrarse íntegramente en la organización, conocer con todas sus particularidades, el mercado en el cual se desenvuelve y elegir e implementar estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben, además, ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable (Hill & Jones, Administración Estratégica, 2011). A continuación, y con el propósito de aclarar más el proceso de aplicación de la herramienta en cuestión, se presenta un cuadro que presenta todas las etapas y pasos principales a seguir:

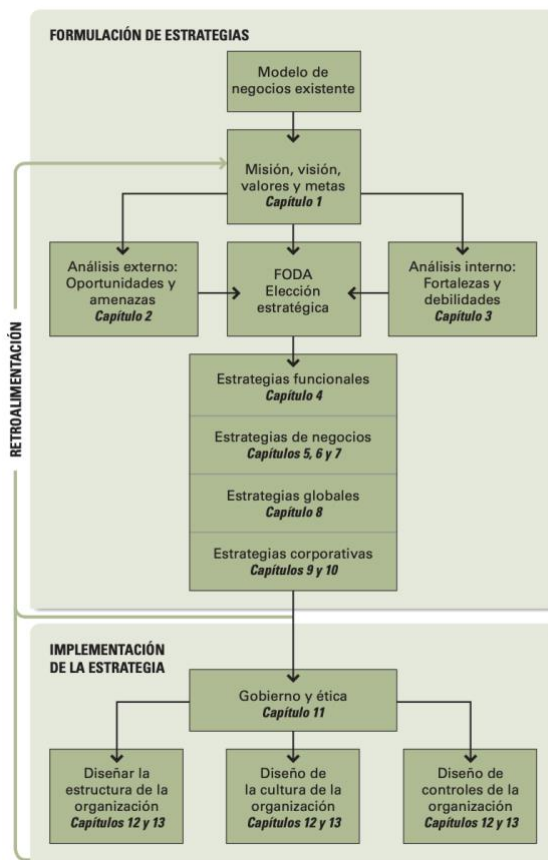


Figura 4: Principales componentes del proceso de planeación estratégica. Fuente: Hill & Jones, *Administración Estratégica*, 2011.

Claro que es una herramienta criticada como cualquier otra. En muchas oportunidades, por mas bien que se sigan los pasos propuestos, y por mas detallado que se encuentre el plan, pueden no cumplirse los objetivos esperados. Puede ocurrir, por ejemplo, que surjan sesgos inesperados que nublen la visión de quien aplica la estrategia, analiza el mercado o diagnostica la situación de la organización. Sin embargo, a pesar de las críticas, muchas conclusiones académicas de investigaciones y meta-análisis, sugieren que los sistemas de planeación formal en realidad ayudan a los directivos a tomar mejores decisiones estratégicas, tienen un impacto positivo en el desempeño de una empresa y forman parte de un buen proceso de formulación de estrategias, en particular en un entorno inestable (Hill & Jones, *Administración Estratégica*, 2011).

### *Aplicaciones actuales*

En la actualidad, el panorama general es muy distinto a cualquier otro de los que se han visto anteriormente. Los fuertes cambios socio-culturales y el desarrollo de nuevas tecnologías, caracterizan fuertemente a esta nueva etapa. De esto se desprende que resulte esencial que todo plan de acción empresarial contemple esta nueva realidad. La planificación estratégica, a propósito, se encuadra dentro de esta realidad y, teniendo en cuenta todas las características del entorno, mercado y organización que repercuten en los resultados, diseña adecuados planes de acción a seguir a través de los cuales, las empresas, buscan alcanzar ciertas metas de desempeño previamente establecidas. A través del uso de las nuevas tecnologías y la puesta en práctica de nuevos modelos de gestión, las empresas buscan sortear toda dificultad y novedad que pueda llegar a surgir fruto de esta nueva sed de cambio que caracteriza a la sociedad. Y esto es más que tan solo una herramienta, sino que resulta una clave sin la cual no se podrá tener éxito como empresario o emprendedor hoy en día. Esto si se busca desarrollar una nueva idea o mantenerse a flote en la posición actual. Resulta indispensable, esta herramienta, para emprender o crecer un negocio con éxito (Fleitman, 2015).

#### *Estrategia central del reporte de caso*

En este reporte de caso en particular, la estrategia central será de enfoque y de diferenciación con respecto al resto de los competidores presentes en el mercado. Esto significa que se buscará aplicar una estrategia que sirva, directamente, a un grupo o segmento del mercado en particular y que, al mismo tiempo, modifique el servicio brindado por la organización, con el propósito de que, este mismo, sea percibido en todo el mercado como único. En vistas a realizar todo esto es que tendrán, principalmente en cuenta, las “nuevas direcciones en las estrategias organizacionales” (Coulter, 2012), estas son: estrategias de aplicación de técnicas de negocio electrónico, estrategias de servicio a clientes (siempre tienen la razón, sobretodo en sus decisiones de consumo) y de innovación (crucial en la actualidad).

A nivel empresarial, la aplicación de estas estrategias definirá las ventajas competitivas de la organización con respecto a su competencia y la ayudará a sostener su ventaja competitiva, explotar de manera efectiva sus recursos y desarrollar las competencias claves que le proporcionen una nueva ventaja competitiva. No suelen, estas, ser las estrategias más utilizadas debido a que,

erróneamente, se las considera secundarias frente a la siempre omnipotente estrategia de liderazgo en costos. Esto es, sin lugar a dudas un error, puesto que ser el productor de menor costo de un sector industrial, no siempre garantiza un mayor ingreso, mucho menos liderar el mercado o controlar la mayor porción del mismo. Menos, sobretodo, en la actualidad, en donde los clientes y nuevos potenciales clientes, reclaman un mayor, mejor y mas personalizado servicio al mas bajo precio posible por supuesto (Coulter, 2012).

### **Diagnostico y discusión**

Este tipo de planeación, dará las pautas y pasos de aplicación de la mejor estrategia posible para alcanzar los objetivos propuestos. A través de un análisis exhaustivo del sector interno y externo, se conocerán todas las peculiaridades relevantes del sector, mercado y empresa en cuestión. Se comprenderán todos los porqués de su accionar, sus metas y objetivos específicos y será posible desarrollar y aplicar, luego, un plan estratégico acorde a la situación, que acentúe y desarrolle ventajas competitivas diferenciadoras que agreguen valor a la empresa y mejoren su posición en el mercado y en la mente de sus consumidores.

Redolfi S.R.L., tal y como ya se ha visto, se presenta como una importante empresa dentro del sector alimenticio de toda la provincia, y, a pesar de haberse desarrollado espectacularmente, carece de un buen sistema de gestión de pedidos y manejo de datos y de una línea de productos que se adapte a los nuevos hábitos de consumo que, parece, han llegado para quedarse y extenderse aun mas. ¿Como hacer frente a un escenario tan competitivo y complejo como el actual sin adaptarse a los requerimientos del mercado y a las exigencias del desarrollo tecnológico? ¿Como diferenciarse de sus competidores sin innovar? ¿Como conservar su ventaja competitiva sin aggiornarse a los tiempos que corren?

La aplicación de la estrategia de desarrollo, enfoque y diferenciación en cuestión, se aconseja para responder a todas estas interrogantes y fusionarse en la creación de una oportunidad que funcione como un trampolín hacia el éxito de Redolfi. Con ella se espera se aumente la rentabilidad, la calidad del control y la gestión de la organización en su conjunto y, como no, el poder de la empresa sobre el sector y sus competidores. La misma, incluirá a un sector hasta ahora

excluido y postergado, y despegará, aun mas, a la empresa de sus competidores y potenciales competidores también. Después de todo, el desarrollo de toda una nueva línea de productos y de un software de gestión de datos, no dejan de ser barreras de entrada de nuevos competidores al sector.

Se espera, en definitiva, aumentar ingresos, disminuir fallas, errores, costos, tiempos y pérdidas de energía sin sentido y, con ello, diferenciarse verdaderamente del resto de los competidores, asegurando una verdadera y solida ventaja competitiva que dificulte la entrada de nuevos competidores y la pérdida de mercado frente a los demás ya establecidos en el sector.

## **Plan de implementación**

### *Introducción general*

Tras analizar de manera integral la organización de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y todo su entorno, resulta sumamente importante el establecimiento de un objetivo general y algunos específicos de desarrollo a corto y mediano plazo que enfatizen la estrategia de diferenciación y liderazgo del mercado que la empresa lleva y pretende llevar adelante históricamente, siempre con ánimos de continuar con su desarrollo, conservar su posición y ampliar sus utilidades sin olvidar su misión, visión ni valores ya establecidos sin problema alguno. Se presenta, entonces y a continuación, un proyecto de implementación enfocado en el desarrollo de una nueva línea de productos aptos para personas veganas, vegetarianas y más atentas a la sustentabilidad de sus consumos, y la implementación de un sistema de gestión de pedidos electrónico.

### *Objetivo general*

Ampliar el alcance de proveeduría de la organización y la cantidad de potenciales clientes y consumidores de los productos que distribuyen elevando, en consecuencia, su nivel de facturación un 3% para Julio del 2021 a través de un plan estratégico de innovación tecnológica y de incorporación de nuevos clientes. Esto, más que posible, resulta inminente puesto que la

incorporación de una nueva línea de productos (con las características necesarias), significaría llegar a un “nuevo” e importante mercado antes desatendido que, a la postre, no para de agrandarse día tras día (como ya hemos visto anteriormente en el análisis de situación), y, sumado a esto, la facilitación de la gestión de pedidos y compras también contribuye a agrandar la cartera de clientes tal y como otras empresas han podido constatar (como ya hemos visto, también, en las empresas citadas en la introducción y en los casos desarrollados y citados en el análisis de situación). Resulta esto importante, ya que representa un mayor nivel de facturación y la atención de un “nuevo” nicho de mercado hasta ahora desatendido, con un potencial de crecimiento relevante que no sería oportuno perder frente a otro/s competidor/es.

### *Objetivos específicos*

**Incorporar una nueva línea de productos aptos para personas veganas y con intereses relacionados al cuidado de la salud, el medioambiente y otros animales, que aumente el nivel de facturación un 3% para Julio del 2021.** Capacitar al personal de ventas, facturación, contabilidad, logística y marketing en el uso de la nueva aplicación tecnológica a incorporar para Febrero del 2021 (y al personal de ventas y marketing también, en las características propias de la nueva línea de productos y sus particularidades). Disminuir tiempos y costos de gestión de pedidos (un 10% el tiempo de espera entre el ingreso de los pedidos y su entrega final para Mayo del 2021 y en un 20% los costos de gestión de pedidos para Mayo del 2021) implementando una nueva herramienta tecnológica y digital de gestión operada, casi en su totalidad, solo por los clientes sin necesidad de vendedores. Esto transparentará el proceso, disminuiría el margen de error, permitirá mejorar la presentación de toda la cartera de productos, destacar ciertos bienes y ofrecer promociones, descuentos y atenciones de servicio especiales, según se lo desee y corresponda, solo entre otras cosas. Resulta esto importante, ya que representa una evolución necesaria para la organización, que evitará costos, retrasos, problemas y pérdidas de calidad de atención a sus clientes, totalmente innecesarias.

### *Alcance*



El proyecto contempla cambios y adecuaciones en la estructura misma de la organización. Esto de manera tal que pueda implementarse todo el proyecto y obtenerse, en consecuencia, todos y cada uno de los resultados esperados. Fundamentalmente, las áreas más afectadas serán la de ventas, facturación y marketing, debido a que deberán adecuarse a un nuevo sistema de promoción y recepción de pedidos y, más que nada, a una nueva línea de productos sumamente característica. De igual manera, dado que los cambios no resultan radicales y que impactarán de manera positiva en la organización, se supone que no habrá grandes problemas con su aplicación. Sin embargo, ciertas consideraciones han de ser tenidas en cuenta en relación a los Recursos Humanos y la adecuación del personal en general, por eso es que algunas recomendaciones serán dadas oportunamente. Dicho todo esto, cabe aclarar que se espera cumplir con la aplicación del proyecto y superar todo tipo de posibles limitaciones que pudieran surgir, para Agosto del 2021, a más tardar.

#### *Plan de acción*

El plan se estructura en una serie de pasos. Los mismos se detallan a continuación para facilitar el seguimiento del plan en cuestión, el cumplimiento de los objetivos y evitar confusiones. También se incluye una tabla que ilustra, aún mejor, dicho plan y un diagrama de Gantt para visualizarlo en detalle.

1. Adquisición del software de gestión “enlatado” a la empresa “SINERGIS” y subida de todos los productos, promociones, ofertas y demás a la plataforma.
2. Capacitación del personal en la utilización de la nueva herramienta de gestión y de las particularidades de la nueva línea de productos.
3. Lanzamiento de la nueva línea de productos, incluyendo todo para su promoción y activación.

Tabla 1: Plan de acción.

Plan de acción - A.J. & Redolfi S.R.L.						
Descripción	Tiempo		Recursos			Tercerización
	Inicio	Final	Humanos	Físicos	Económicos	
Adquisición del software de gestión y del curso de seguimiento y capacitación	1/12/20	2/12/20	José Redolfi	Computadora	Precio de licencia del software y del curso de capacitación y seguimiento	SINERGIS
Elección final y armado de la nueva línea de productos	7/12/20	11/12/20	Gerentes de ventas y marketing	Computadora	-	-
Capacitación en el uso del software (1era jornada)	13/12/2020	13/12/2020	Personal afectado a ventas, facturación y marketing	Dispositivos personales con acceso a internet	Extras correspondientes a los empleados afectados	SINERGIS
Capacitación en las particularidades de la nueva línea de productos (2da jornada)	20/12/2020	20/12/2020	Personal afectado a ventas y marketing	Dispositivos personales con acceso a internet	Extras correspondientes a los empleados afectados	NOT y Felices Las Vacas
Evacuación de dudas finales relacionadas al uso del software, carga y validación de datos y prueba de circuito (3era jornada)	27/12/2020	27/12/2020	Personal afectado a ventas, facturación y marketing	Dispositivos personales con acceso a internet	Extras correspondientes a los empleados afectados	SINERGIS
Implementación total del uso del software y de la nueva línea de productos	4/1/21	1/3/21	-	-	-	SINERGIS
Verificación final del software y su rendimiento	25/02/2021	1/3/21	José Redolfi y gerentes de ventas, facturación y marketing	Computadora	-	SINERGIS (incluido en el paquete ya adquirido)

*Fuente: Elaboración propia.*

Paso número uno:

La empresa “SINERGIS” licencia su software de gestión y provee un paquete de aprendizaje que incluye: la auto capacitación de los empleados, un examen de nivelación, la evacuación de dudas, el cargado y la validación de la información al sistema, una prueba de circuito de trabajo en conjunto, y el acompañamiento en el uso del sistema. Llegado al presupuesto, se detalla el costo del licenciamiento y del paquete de aprendizaje y seguimiento necesario. A futuro,

la posibilidad de obtener un mejor sistema que no solo sirva para gestionar los pedidos, sino también el resto de las operaciones de la organización, existe. Esto sería a través del sistema de gestión “Premium” de “SINERGIS”, que permite organizar los recorridos de entrega, los depósitos y más.

A modo de muestra, se presentan a continuación fotografías de pantalla de la aplicación al servicio de otra distribuidora llamada “AMIUN”.

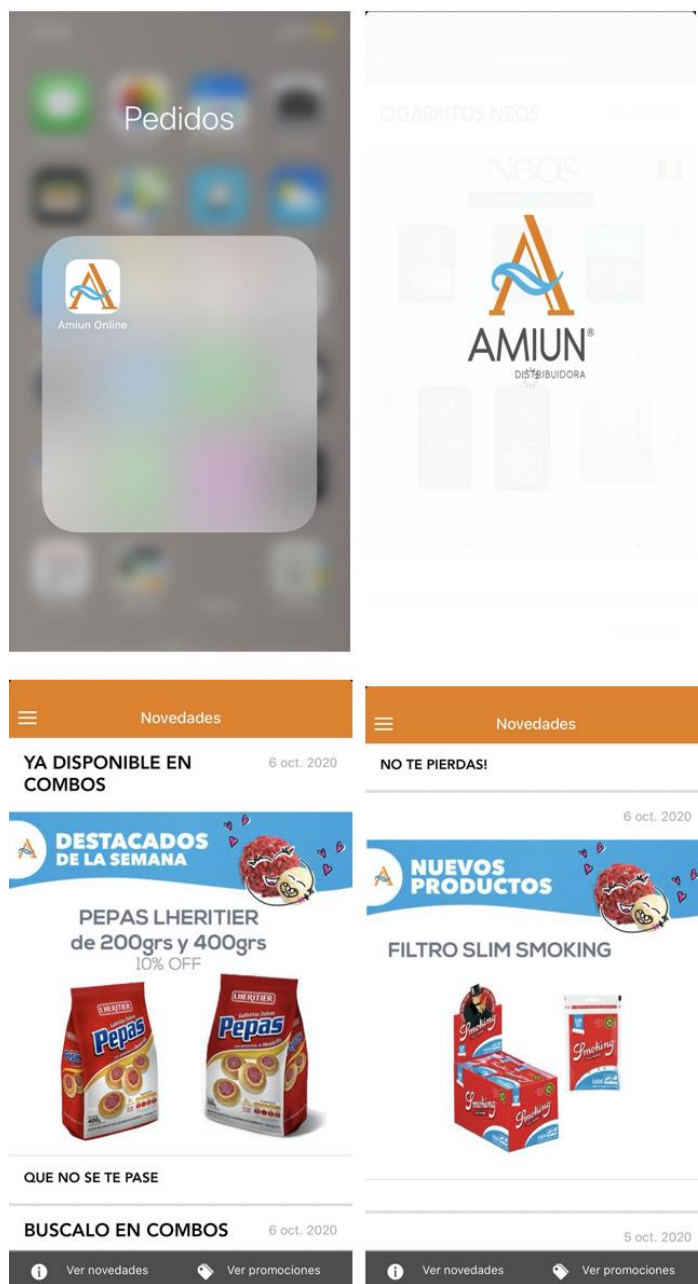


Figura 5: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.

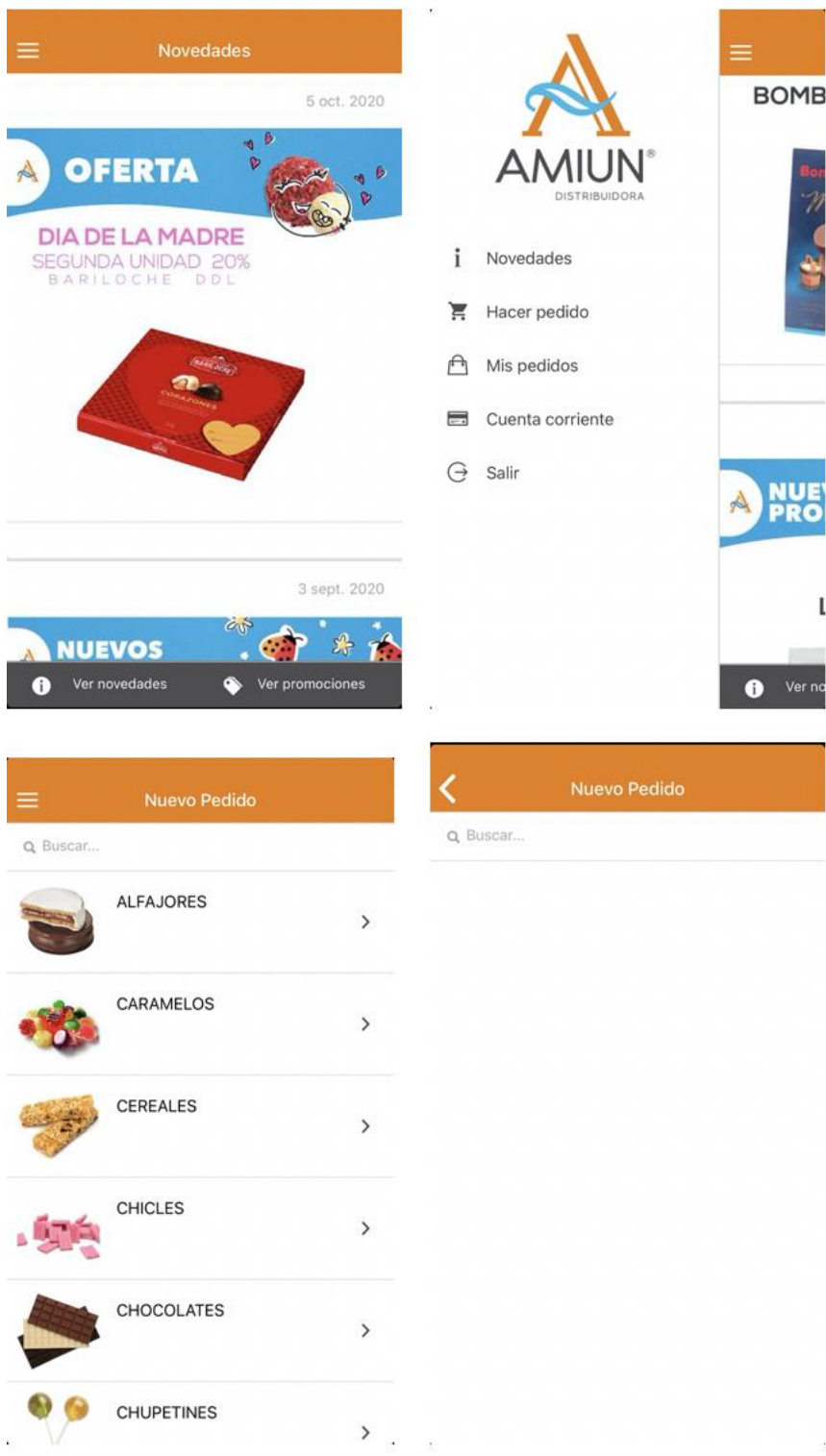


Figura 6: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.

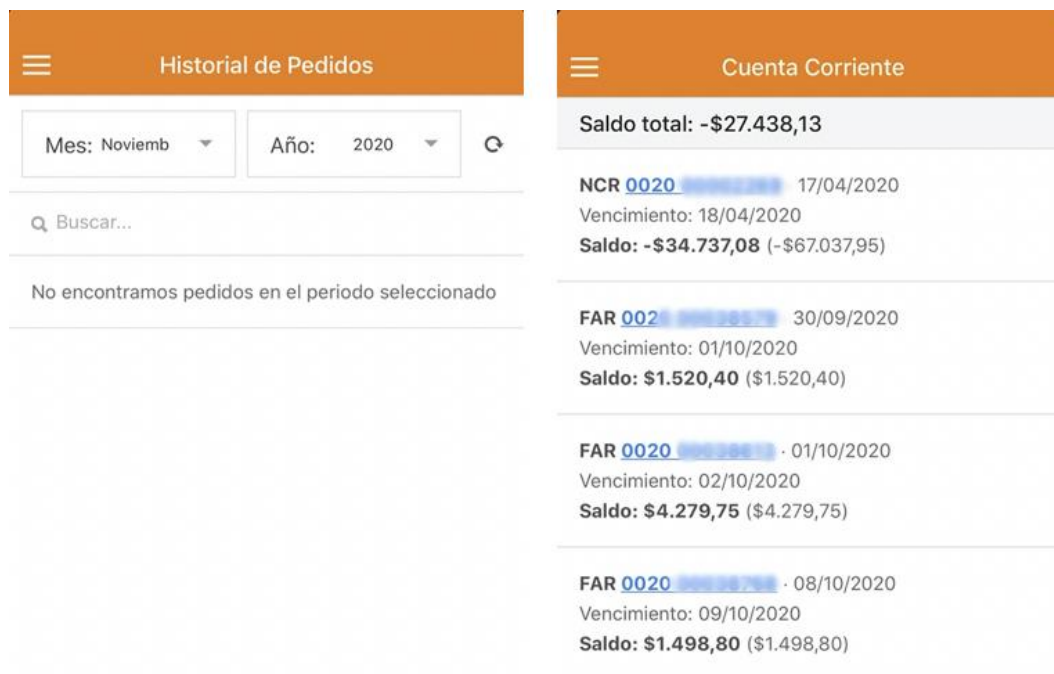


Figura 7: Fotografías de pantalla de la aplicación a modo de muestra. Fuente: SINERGIS, 2020.

Paso número dos:

La capacitación del personal contempla dos aristas bien distintas e igual de importantes. La primera se relaciona con la utilización de la nueva herramienta de gestión adquirida a la empresa “SINERGIS”, y, la segunda, con la incorporación de la nueva línea de productos veganos, sustentables y “eco-friendly”. Resulta importante el entendimiento del funcionamiento del software, la importancia de su utilización así como también el conocimiento sobre los nuevos productos, las empresas proveedoras mas importantes de los mismos y el sentido de su consumo. Todo esto para que las personas empleadas por la organización acompañen los cambios y transformaciones y no se opongan a los mismos dificultando el desarrollo de las actividades. Dicho todo esto, corresponde aclarar como serán dadas las capacitaciones. La primera, correrá a cuenta de “SINERGIS”, ya que es la proveedora de la herramienta digital, quien mas la conoce y quien cuenta con el personal pertinente para capacitar a quien corresponda. Junto con la compra del

paquete, se incluye la compra de un paquete de capacitación, consultoría y acompañamiento. La segunda, en cambio, correrá a cuenta y cargo de las empresas “NOT” y de “Felices las vacas”. Serán tres jornadas de capacitación a dictarse en tres Domingos consecutivos para evitar la superposición de tareas y abonar las extras correspondientes según la categoría o escala salarial que corresponda a cada empleado. El primer Domingo, se autocapacitarán los empleados a través de video-tutoriales provistos por “SINERGIS”, luego de los cuales se tomará una evaluación nivelatoria que asegure la correcta comprensión de los conceptos. El segundo Domingo, vía zoom, las empresas “NOT” y “Felices las vacas”, se presentarán a si mismas, sus misiones, visiones (relacionadas con el porque de consumir productos veganos, sustentables y eco-responsables) y las características de sus productos. Y el tercer Domingo, “SINERGIS” evacuará dudas relacionadas al uso del sistema, cargará y validará la información en el software y realizará una “prueba de circuito de trabajo en conjunto”. Las capacitaciones realizadas a través de “Zoom” serán grabadas, de manera que queden registradas para su posterior reproducción y distribución puertas adentro de la organización. Esto puede hacerse desde la misma plataforma de videoconferencias, cliqueando en el botón “Grabar” en el margen inferior derecho de la barra de herramientas. Y, luego de todo esto, tanto las empresas proveedoras de productos de la nueva línea, como “SINERGIS”, quedarán a disposición para lo que hiciera falta. Incluye, esta última empresa, un acompañamiento en el uso del sistema al comenzar a operar con el de manera completa.

#### Paso número tres:

Se presentan, a continuación, las listas de productos de las dos empresas proveedoras de los productos para la nueva línea a comercializar. Llegado al presupuesto, podrá verse detallado el precio de compra de cada uno (sin tener en cuenta los posibles descuentos por volumen o pagos de contado). La compra de productos a estos proveedores incluye, además, las jornadas de capacitación y el “merchandising” para los puntos de venta minoristas o al detalle (como recetarios y afiches promocionales) “sin cargo”. Al carecer, hasta el momento, de una línea de productos de este tipo, la empresa desconoce el nivel de demanda posible, resulta conveniente que la compra inicial de mercadería sea pequeña y solo para ofrecer la posibilidad de “probar” la salida de los productos en los comercios y la recepción por parte del público sin necesidad de tanta espera y acceder a la capacitación por parte de las empresas proveedoras. Luego de eso, se espera que la

demanda “arrastre” la compra y distribución de los mismos. Cabe destacar que el “mark-up” sugerido para la venta a los minoristas es de entre el 30% y el 60% de acuerdo a una de las vendedoras representantes de la empresa proveedora más importante de los mismos.


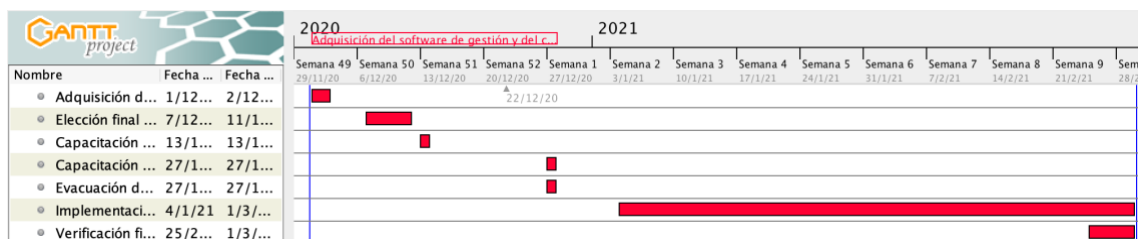
	
LISTA DE PRODUCTOS	
LINEA VEGANA Y SUSTENTABLE	
Proveedor	Producto
NotCo	Not Burger
NotCo	Not Mayo
NotCo	Not Milk
NotCo	Not Icecream - "chocolate chips"
NotCo	Not Icecream - "strawberry & cream"
Felices Las Vacas	Alfajor negro
Felices Las Vacas	Alfajor relleno de untable de almendras sabor dulce de leche
Felices Las Vacas	Alfajor de arroz integral con rellena sabor dulce de leche con baño de repostería semiamargo
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras y coco
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras chocolatada
Felices Las Vacas	Dulce de almendras
Felices Las Vacas	Dulce de almendras repostero
Felices Las Vacas	Helado de agua sabor chocolate
Felices Las Vacas	Helado de agua sabor dulce de leche
Felices Las Vacas	Hummus de garbanzos
Felices Las Vacas	Karnevil simil carne
Felices Las Vacas	Barra de baño de repostería semiamargo rellena de untable de almendras "Le Choc"
Felices Las Vacas	Mozzarella
Felices Las Vacas	Pizza Fugazzeta
Felices Las Vacas	Pizza Muzzalmendra
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras sabor cheddar
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras clásico
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras sabor jamón serrano
Felices Las Vacas	Provolone
Felices Las Vacas	Queso vegano a la pimienta
Felices Las Vacas	Queso vegano ahumado
Felices Las Vacas	Queso vegano al ajillo
Felices Las Vacas	Queso vegano al ciboulette
Felices Las Vacas	Queso vegano tradicional
Felices Las Vacas	Smoothie sabor banana
Felices Las Vacas	Smoothie sabor frutos rojos
Felices Las Vacas	Smoothie sabor mango-maracuya
Felices Las Vacas	Yogur de almendras con cereales
Felices Las Vacas	Yogur de almendras y durazno
Felices Las Vacas	Yogur de almendras y frutillas

Tabla 2: Lista de productos – nueva línea vegana y sustentable. Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

### Presupuesto

A continuación, se presenta un presupuesto que detalla los pormenores del plan de acción propuesto, y lo desglosa de manera tal que pueda seguirse cada paso y sus correspondientes costos de aplicación. Tal y como ya se anticipaba, la demanda de los productos de la nueva línea, “arrastrará” la compra y el stockeo de los mismos en manos de la empresa (exceptuando, claro está, una mediana compra inicial que sirva de muestra y “termómetro” de salida de los mismos). Esto evitará disponer de una gran cantidad de capital inmovilizado en el depósito, posibilitará la disminución de costos (al comprar por volúmenes, más adelante y con una realista estimación de la demanda) y abaratará, en definitiva, el plan de acción del presupuesto en cuestión que, a la postre, disminuirá también el riesgo.

**De:**

Taier Ignacio  
 CUIT: 20-41115201-5  
 Boulevard Chacabuco 1154  
 Capital - Córdoba – Argentina  
 Teléfono: 0351-5524475

15/11/2020

**Para:**

A.J & J.A Redolfi S.R.L.  
 CUIT: 30-56783883-4  
 José María Salgueiro 445  
 James Craik – Córdoba – Argentina  
 Teléfono/Fax: 0353-4970244

PRESUPUESTO - PROPUESTA "REDOLFI"		
Concepto:	2020	2021
Adquisición del software de gestión ("SINERGIS") (Anexo "A").	\$250.000 + I.V.A	-
Adquisición del curso de seguimiento y capacitación en el software de gestión ("SINERGIS") (Anexo "B").	-	\$15.000 + I.V.A.
Horas extras de capacitación de empleados en el uso del software y las particularidades de la nueva línea de productos (Anexo "C").	-	\$108.776,80
Compra inicial de productos de la nueva línea ("Felices Las Vacas" y "NotCo") (Anexo "D").	-	\$ 2,736,818.00
<b>COSTO TOTAL POR AÑO:</b>	<b>\$302,500.000</b>	<b>\$ 2,863,744.80</b>
<b>COSTO TOTAL POR PROYECTO:</b>	<b>\$3,166,244.800</b>	

Figura 9: Presupuesto general de la propuesta. Fuente: Elaboración propia, 2020.



### *Retorno sobre la inversión (ROI)*

El ROI o “Retorno Sobre la Inversión”, es una herramienta básica del análisis financiero que las empresas utilizan para analizar sus rendimientos (Franklin, 2007). Esta trabaja sobre la relación que existe entre los beneficios obtenidos por un proyecto, y el costo por obtener dicho beneficio. Siendo los costos de inversión de la propuesta en cuestión iguales a \$3,166,244.80 y los beneficios esperados iguales a \$14,176,411.02, (el 3% de la facturación anual indicada por la empresa, ajustados en base a la inflación proyectada anual por el BCRA del 48,2%), resulta que **el ROI de este proyecto, es igual al 347.74%**. Es decir que, por cada \$1 peso invertido, se obtendría un retorno de \$3,47 pesos. A continuación, la fórmula utilizada de la herramienta en cuestión.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

### *VAN y TIR*

El VAN o “Valor Actual Neto”, y el TIR o “Taza Interna de Retorno”, son otras dos de las herramientas más utilizadas al analizar financieramente a una empresa. Estas, buscan determinar la viabilidad de un proyecto dado. El VAN, calcula rentabilidad y el TIR, tiempo de recupero de la inversión (Franklin, 2007). Si la VAN, resulta superior a 0, el proyecto resulta rentable. Y a mayor TIR, mayor resulta la rentabilidad del proyecto en cuestión. En base a las formulas de obtención de ambas herramientas (relacionadas, fundamentalmente, a los flujos de caja y el nivel de inversión), a una tasa de referencia del 36% en base a las Letras de Liquidez del Banco Central de la Republica Argentina al 15 de Octubre del 2020 (LELIQ), y al flujo de fondos del proyecto presentado a continuación, resulta que **el VAN es igual a \$8,139,158.81 y la TIR, igual a 260%**. Esto demuestra que el proyecto es por de más rentable (puesto que la VAN es ampliamente superior a 0) y que tan beneficioso y rentable resulta el proyecto (en base a la TIR). A continuación, figuras ilustrativas del proceso desarrollado.

Indicadores financieros	
<b>VAN</b>	\$8,139,158.81
<b>TIR</b>	260%

Indicadores financieros	
Beneficios	\$14,176,411.02
Costos	\$3,166,244.80
<b>ROI</b>	347.74%

<b>Inversion a realizar</b>	-\$3,166,244.80
<b>Flujo 1</b>	\$6,574,718.85
<b>Flujo 2</b>	\$17,388,364.62

Figura 10: Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Conclusiones**

A modo de conclusión, resulta preciso y conveniente destacar que tras realizar un completo, detallado y exhaustivo análisis interno y externo de la empresa A.J & J.A Redolfi, se detectaron ciertas oportunidades de desarrollo y mejora desentendidas y que se buscó explotar a través de un esquema de planeamiento estratégico enfocado en el desarrollo de nuevas propuestas y de la incorporación de nuevas tecnologías en el entorno sumamente competitivo y dinámico de la actualidad.

Para esto, se planteo la adquisición de un software de control de gestión de pedidos y ventas, se capacito al personal en su uso, y se lanzo una nueva línea de productos aptos para personas veganas y no-veganos interesadas en alguno/s de los beneficios que esta incipiente filosofía de vida ostenta.

Un posterior y final análisis económico y financiero, demostró el éxito del proyecto y dejo demostrado, a las claras, que el cumplimiento de los objetivos propuestos por el plan, en consonancia con los objetivos de la organización, fue conseguido. Resultando así, en una situación sumamente prometedora para la empresa, en la actualidad y el futuro.

## **Recomendaciones**

Algunas recomendaciones de índole técnico y práctico resultan pertinentes en la instancia de cierre del reporte en cuestión. Venturosamente, algunas de ellas podrán servir a la empresa a transitar el camino que se avecina y a desarrollar, exitosamente, este y cualquier otro plan de acción que se proponga en relación a ciertos puntos cruciales similares.

Importante es que se atienda al tiempo ocioso o subocupado de algunos vendedores o empleados que se vean liberados de algunas tareas ahora realizadas de manera automática por el software adquirido. Esto, para barajar su remoción o relocalización y aprovechar, mas, los recursos humanos que representan.

La negociación de acuerdos de compra de mayor volumen en base a la demanda de ciertos productos, también representa una buena oportunidad para disminuir costos y aumentar beneficios.

Y la exploración de la mayor cantidad de herramientas tecnológicas y digitales disponibles, puede y frecuentemente, presentar mejoras en los servicios o tareas de la organización. Estas, bien enfocadas en las demandas de los mercados y la sociedad, son una herramienta sumamente efectiva para dirigir, a esta y prácticamente cualquier otra organización, hacia el éxito empresarial y social.

## Bibliografía

- Accenture. (2014). Consumer Pulse Survey. Accenture.
- AFIP. (2020, Junio 07). Estadística tributaria - Comparativo mensual y acumulado. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/economia/meses-cerraron-18-546-empresas-284-821-personas-quedaron-trabajo\\_0\\_8f2ITv5kL.html](https://www.clarin.com/economia/economia/meses-cerraron-18-546-empresas-284-821-personas-quedaron-trabajo_0_8f2ITv5kL.html)
- Banco Mundial. (2020, Junio 08). Recuperado de: [https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii#:~:text=Junio%2008%2C%202020-.La%20COVID%2D19%20\(coronavirus\)%20hunde%20a%20la%20econom%C3%ADa%20mundial,desde%20la%20S](https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii#:~:text=Junio%2008%2C%202020-.La%20COVID%2D19%20(coronavirus)%20hunde%20a%20la%20econom%C3%ADa%20mundial,desde%20la%20S)
- Coulter, S. P. (2012). Administración. Pearson.
- Cronista. (2020, Junio 15). Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-dijo-que-hay-una-oportunidad-para-que-Argentina-mejore-su-economia-20200615-0004.html>
- Fleitman, J. (2015). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI. Recuperado de: <http://www.auditorescontadoresbolivia.org/archivos/1.Plandenegociosyplaneacinestratgic aempresarialenelsigloXXI.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2020, Junio 24). ACTUALIZACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. Fondo Monetario Internacional. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/24/el-fmi-empeoro-su-pronostico-para-la-argentina-ahora-estima-que-la-economia-caera-99-en-2020/>
- Fundación IERAL - Fundación Mediterránea. (2020, Junio 28). Incidencia de la crisis actual en los ingresos tributarios. Fundación IERAL. Recuperado de:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/cae-la-recaudacion-mas-que-en-la-crisis-de-2001-se-perderan-ingresos-por-us-10-mil-millones.phtml>

Gobierno Nacional de la República Argentina. (2020). Recuperado de: [argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/atp#:~:text=Programa%20de%20Asistencia%20de%20Emergencia%20al%20Trabajo%20y%20la%20Producci%C3%B3n%20\(ATP\),-Para%20cuidar%20el&text=Con%20la%20vocaci%C3%B3n%20de%20dar,dos%20grandes%20grupos%20de%20beneficiarios](https://www.argentina.gob.ar/atp#:~:text=Programa%20de%20Asistencia%20de%20Emergencia%20al%20Trabajo%20y%20la%20Producci%C3%B3n%20(ATP),-Para%20cuidar%20el&text=Con%20la%20vocaci%C3%B3n%20de%20dar,dos%20grandes%20grupos%20de%20beneficiarios).

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning.

I.N.D.E.C. (2010). *Censo Nacional de Población y Viviendas*. Córdoba: Dirección de Estadística y Población.

Infobae. (2020, Julio 29). Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/07/29/el-gabinete-economico-avanzo-en-el-diseno-de-las-60-medidas-que-planea-el-gobierno-para-buscar-la-reactivacion-de-la-economia/>

La Nación. (2020, Junio 29). Recuperado de: [https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-con-fuertes-restricciones-economia-se-desploma-nid2387807#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,todos%20los%20pa%C3%ADses%20del%20globo.&text=Vale%20recordar%20que%20la%20econom%C3%ADa,seg%C3%BA](https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-con-fuertes-restricciones-economia-se-desploma-nid2387807#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,todos%20los%20pa%C3%ADses%20del%20globo.&text=Vale%20recordar%20que%20la%20econom%C3%ADa,seg%C3%BA)

MPVA - GOV - AR. (2020, Julio 27). Informe de la Procuración General Bonaerense. Recuperado de <https://www.ambito.com/nacional/inseguridad/segun-cifras-oficiales-crece-ya-tanto-como-2019-n5120264>

ONU. (2020, Junio 25). COVID-19 EN ARGENTINA: IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL . Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM). (2020, Julio 28). Privilegios que niegan derechos - DESIGUALDAD EXTREMA Y SECUESTRO DE LA DEMOCRACIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20200728/482563251299/america-latina-coronavirus.html>

Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Pirámide.

Scntia. (2020). CANASTAS DE CONSUMO MASIVO. Buenos Aires: Scntia Consulting Group.

Scntia Consulting Group. (2020, Mayo 16). Tendencias de consumo multicanal. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/16/consumo-en-la-pandemia-que-productos-eligen-los-consumidores-en-la-cuarentena-y-cuales-dejaron-de-comprar/>

Singerman & Makón. (2020). “Posibles Escenarios del Consumo y del Turismo Post Coronavirus”.

## Anexo

Anexo "A": Presupuesto de adquisición del software de gestión a "SINERGIS".


Distribuidoras más rentables y productivas

**PROPUESTA DE SERVICIO**

El sistema de gestión administrativa Sinergis se compone de versiones acordes a las necesidades de su distribuidora. No es necesaria la compra de una licencia para utilizar el software, sino el pago de un alquiler por el uso del mismo.

**Sinergis Inicial**

- Múltiples listas de precio
- Alta/Baja/Modificación de artículos
- 1 nivel de familia o rubro
- Códigos de barra
- Actualización de stock y de precios manual
- Actualización de precios automática
- Múltiples vendedores
- Alta/Baja/Modificación de clientes
- Límite de crédito
- Puesto de ventas Rápido
- Cobranzas
- Estadísticas de ventas por artículo/cliente
- App preventa
- Carga rápida de remitos
- Armado y Recepción de consolidados de carga
- Caja diaria
- Pagos a proveedores
- Carga de facturas de Compras

\$ 250.000
Precio no incluye IVA

**Servicio de asistencia incluido**

- Actualizaciones de software. Mejoras permanentes
- Durante los primeros 2 meses de implementado el servicio, asistencia telefónica por orden de llegada, solo sobre consultas referidas al uso del sistema o a la toma de pedidos desde dispositivos Android.
- Posterior a los dos meses de implementado el sistema, consulta y seguimiento de asistencias mediante portal web [www.aikon247.com/mis-casos](http://www.aikon247.com/mis-casos)




Página 2 de 3



*Anexo “B”: Adquisición del curso de seguimiento y capacitación en el software de gestión a “SINERGIS”.*

The screenshot shows a proposal from SINERGIS, titled "PROPUESTA INVERSION INICIAL". It details the initial investment for training, consulting, and accompaniment. The price is listed as \$15,000, which does not include IVA.

**SINERGIS** Distribuidoras más rentables y productivas

Presupuesto X-0001-000023729  
29 de octubre de 2020

Ignacio Taler

**PROPUESTA INVERSION INICIAL**

Se detalla a continuación capacitación, acompañamiento y consultoría en la implementación del Sistema Sinergis Inicial.

**Inversión inicial**  
Capacitación, consultoría y acompañamiento,

- Auto-capacitación: A través de video tutoriales de nuestra plataforma de you tube, recibirá la capacitación de los diferentes módulos del sistema. De manera inmediata puede comenzar a realizar los cursos cuando desee, administrando usted sus tiempos y horarios.
- Luego de hacer los mismos, a todo el personal que use el sistema, se tomará una evaluación niveladora para asegurarnos que se hayan comprendido los conceptos y que el personal está listo para usar el sistema.
- Dudas en módulos enseñados con auto-capacitación
- Validación de la información cargada:
  - Artículos
  - Listas de pedidos
  - Clientes
  - Proveedores
  - Cajas
- Prueba de circuito de trabajo en conjunto:
  - Generación de un pedido a través de la app SIVentas
  - Armado y facturación de un lote de pedidos
  - Recepción de lote de pedidos
  - Gestión de cajas
  - Gestión de proveedores
  - Pruebas de impresiones
- Acompañamiento en el uso del sistema al comenzar a operar con el mismo en modo completo

**\$ 15.000** Precio no incluye IVA

*Anexo “C”: Horas extras de capacitación de empleados en el uso del software y las particularidades de la nueva línea de productos.*

Estimando el valor hora de los empleados de comercio en \$247,22, y de acuerdo al convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio que aclara que cada hora extra trabajada un feriado, Domingo o Sábado después de las 13:00 horas deberá pagarse con un recargo del 100% adicional, el valor hora extra por empleado será estimado en \$494,44.

Vendedores	
A	\$ 47.467,90

Horas extras de capacitación de empleados - Anexo "C"					
Área	Cantidad de personas	Cantidad de jornadas	Cantidad de horas (2 por jornada)	Valor por hora	Costo por área
Facturación	1	2	4	\$494,44	\$ 1,977.76
Ventas	35	3	6	\$494,44	\$ 103,832.40
Marketing	1	3	6	\$494,44	\$ 2,966.64
<b>COSTO TOTAL:</b>			<b>\$</b>		<b>108,776.80</b>

Anexo "D": Compra inicial de productos de la nueva línea a "Felices Las Vacas" y "NotCo".

LISTA DE PRODUCTOS				
COMPRA INICIAL				
Proveedor	Producto	Precio Compra	Cantidad Compra	Total Compra
NotCo	Not Burger (2 UN)	\$ 220.20	1000	\$ 220,200.00
NotCo	Not Mayo	\$ 55.60	800	\$ 44,480.00
NotCo	Not Milk	\$ 110.20	800	\$ 88,160.00
NotCo	Not Icecream - "chocolate chips"	\$ 225.50	300	\$ 67,650.00
NotCo	Not Icecream - "strawberry & cream"	\$ 220.50	300	\$ 66,150.00
Felices Las Vacas	Alfajor negro	\$ 40.50	300	\$ 12,150.00
Felices Las Vacas	Alfajor relleno de untable de almendras sabor dulce de leche	\$ 41.20	200	\$ 8,240.00
Felices Las Vacas	Alfajor de arroz integral con rellena sabor dulce de leche con baño de repostería semiamargo	\$ 44.00	200	\$ 8,800.00
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras	\$ 90.00	800	\$ 72,000.00
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras y coco	\$ 92.00	300	\$ 27,600.00
Felices Las Vacas	Bebida vegetal de almendras chocolatada	\$ 96.00	300	\$ 28,800.00
Felices Las Vacas	Dulce de almendras	\$ 114.75	1000	\$ 114,750.00
Felices Las Vacas	Dulce de almendras repostero	\$ 120.00	300	\$ 36,000.00
Felices Las Vacas	Helado de agua sabor chocolate (X CAJA)	\$ 273.46	300	\$ 82,038.00
Felices Las Vacas	Helado de agua sabor dulce de leche (X CAJA)	\$ 270.00	300	\$ 81,000.00
Felices Las Vacas	Hummus de garbanzos	\$ 100.00	100	\$ 10,000.00
Felices Las Vacas	Karnevil simil carne (2 UN)	\$ 211.00	1000	\$ 211,000.00
Felices Las Vacas	Barra de baño de repostería semiamargo rellena de untable de almendras "Le Choc"	\$ 80.00	300	\$ 24,000.00
Felices Las Vacas	Mozzarella	\$ 241.40	1000	\$ 241,400.00
Felices Las Vacas	Pizza Fugazzeta	\$ 250.00	500	\$ 125,000.00
Felices Las Vacas	Pizza Muzzalmendra	\$ 270.00	500	\$ 135,000.00
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras sabor cheddar	\$ 245.00	300	\$ 73,500.00
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras clásico	\$ 240.00	1000	\$ 240,000.00
Felices Las Vacas	Queso crema de almendras sabor jamón serrano	\$ 242.00	300	\$ 72,600.00
Felices Las Vacas	Provolone	\$ 223.00	1000	\$ 223,000.00
Felices Las Vacas	Queso vegano a la pimienta	\$ 123.00	300	\$ 36,900.00
Felices Las Vacas	Queso vegano ahumado	\$ 131.00	300	\$ 39,300.00
Felices Las Vacas	Queso vegano al ajillo	\$ 128.00	300	\$ 38,400.00
Felices Las Vacas	Queso vegano al ciboulette	\$ 122.00	300	\$ 36,600.00
Felices Las Vacas	Queso vegano tradicional	\$ 122.00	1000	\$ 122,000.00
Felices Las Vacas	Smoothie sabor banana	\$ 105.00	100	\$ 10,500.00
Felices Las Vacas	Smoothie sabor frutos rojos	\$ 111.00	100	\$ 11,100.00
Felices Las Vacas	Smoothie sabor mango-maracuya	\$ 121.00	100	\$ 12,100.00
Felices Las Vacas	Yogur de almendras con cereales	\$ 97.00	1000	\$ 97,000.00
Felices Las Vacas	Yogur de almendras y durazno	\$ 97.00	100	\$ 9,700.00
Felices Las Vacas	Yogur de almendras y frutillas	\$ 97.00	100	\$ 9,700.00
<b>COSTO TOTAL:</b>		<b>\$</b>		<b>2,736,818.00</b>