

“Planificación estratégica para reducir costos

en la empresa A.J. & J.A Redolfi”



Bonino Franco

37.086.978

VADM12222

Licenciatura en Administración

2020

Resumen

El propósito de este Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración, es proponer soluciones a los problemas observados en la empresa A.J. & J.A. Redolfi. Consecuentemente, se propone una planificación estratégica con un horizonte temporal establecido para el final del ejercicio 2022, buscando una reducción significativa de los costos de la empresa y de esta manera aumentar la rentabilidad de la misma. El proyecto presenta como eje central la utilización de nuevas tecnologías para la optimización de los procesos. Esta idea se plantea como puntapie inicial para generar una cultura organizacional de mejora continua e innovación.

Palabras clave: Estrategia - Planificación - Costos - Eficiencia – Tecnología.

Abstract

The purpose of this Final Report of Degree Project in Business Administration, is to propose solutions for the problems observed in the company A.J. & J.A. Redolfi. Consequently, is proposed a strategic planning with a time horizon established for the end of the 2022, searching a significant reduction of company costs and, thus, its economic profitability increase. The project presents as its main axis the use of new technologies for the optimization of productive processes. This idea is proposed as a starter to generate an organizational culture of continuous improvement and innovation.

Keywords: Strategy, Planning, Costs, Efficiency, Technology.

Índice de contenidos

Introducción	- 1 -
Análisis de situación	- 3 -
Análisis macro.....	- 3 -
Análisis político	- 3 -
Análisis económico	- 3 -
Producto Bruto Interno (PBI).....	- 3 -
Índice de precios al consumidor (IPC).....	- 4 -
Análisis social	- 5 -
Empleo y pobreza.....	- 5 -
Análisis Tecnológico.....	- 6 -
Análisis Ecológico	- 7 -
Análisis legal.....	- 7 -
Análisis micro	- 8 -
Poder de negociación de los clientes o compradores	- 8 -
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	- 8 -
Amenaza de nuevos participantes	- 8 -
Amenaza de productos sustitutos	- 9 -
Rivalidad entre los competidores	- 9 -
Análisis de la organización	- 10 -
Análisis de la cadena de valor de Redolfi.	- 10 -
Actividades primarias.....	- 10 -

Actividades de soporte	- 11 -
F.O.D.A.	- 11 -
Análisis específico	- 12 -
Matriz de Ansoff	- 12 -
Marco teórico	- 14 -
Diagnóstico y discusión	- 17 -
Propuesta	- 20 -
Visión	- 20 -
Misión	- 20 -
Valores	- 20 -
Alcance de la propuesta	- 21 -
Objetivo general	- 22 -
Objetivos específicos	- 22 -
Plan de acción	- 23 -
Actividad A	- 23 -
Actividad B	- 23 -
Actividad C	- 23 -
Actividad E.....	- 24 -
Actividad F.....	- 24 -
Actividad H	- 25 -
Presupuesto del Plan de Acción	- 27 -

Premisas	- 28 -
Flujo de fondos proyectado	- 29 -
Evaluación del impacto	- 30 -
Conclusiones y recomendaciones	- 32 -
Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso	- 32 -
Bibliografía	- 34 -
Anexo	- 36 -
Anexo 1: Producto bruto interno estimado para el año 2020.....	- 36 -
Anexo 2: Visión, misión y valores actuales de la empresa.	- 36 -
Anexo 3: Fuentes del presupuesto.....	- 38 -
Anexo 4: Modelo de encuesta de satisfacción laboral	- 41 -

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1.. Variaciones mensuales del nivel general del IPC	- 4 -
Tabla 2.Niveles de emisión de GEI según el sector.....	- 7 -
Tabla 3. Cadena de valor.....	- 10 -
Tabla 4. Análisis FODA.....	- 11 -
Tabla 5. Matriz de Ansoff	- 12 -
Tabla 6. Diagrama de Gantt	- 26 -
Tabla 7. Montos y Fuentes	- 27 -
Tabla 8.Presupuesto proyectado.....	- 27 -
Tabla 9. Inflación proyectada y tasas	- 28 -

Tabla 10. Datos del año 2018.....	- 28 -
Tabla 11. Flujo de fondos proyectado.....	- 29 -
Tabla 12. Indicadores	- 31 -
Tabla 13. Proyección de PBI Latinoamérica 2020.....	- 36 -

Introducción

Este reporte se realiza en el marco del Seminario Final de Administración de la carrera Licenciatura en Administración. El tema a desarrollar es la realización de una planificación estratégica para la empresa A.J. & J.A. Redolfi.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar, conformada por 4 socios, con más de 50 años de experiencia en la comercialización mayorista y distribución de productos alimenticios, de limpieza y perfumería, refrigerados, bebidas y cigarrillos en el interior del país.

La empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, Rio Cuarto y Córdoba Capital.

En la actualidad tiene más de 6.000 clientes concentrados en la provincia de Córdoba, La Pampa, Santa Fe y San Luis. El número de empleados se ha incrementado a 170, de los cuales 35 conforman la fuerza de ventas.

El problema que se observa en la organización son los elevados costos operativos. Esta situación se debe a diferentes factores como la escasa implementación de sistemas de información, ineficiencias en la gestión de recursos humanos y falta de innovación en logística y control de stock.

Para afrontarlo se elaborará una planeación estratégica que proporcionará a la empresa herramientas para lograr un mejor desempeño.

Esta idea se ve reflejada en un paper académico titulado “Análisis y gestión estratégica de costos, una estrategia para lograr la competitividad”. El cual desarrolla el concepto de gestión estratégica de costos definiéndolo como la visión de las distintas actividades de la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo. (Paredes, 2004).

Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica. (Paredes, 2004).

Otro antecedente, esta vez de campo, que da cuenta de la importancia de la aplicación de estrategias para generar ventajas competitivas es el de Walmart, una de las corporaciones más grandes del mundo creada por Sam Walton en 1962. Hill y Jones en su libro *Administración Estratégica* afirman: “En el año 2008 Walmart obtuvo ventas por 410.000 millones de dólares, con 7400 tiendas en 15 países y 2 millones de empleados” (Hill & Jones , 2011).

Walmart aplicó diferentes estrategias como utilizar sistemas de información y gestión de inventarios, innovaciones en logística y recursos humanos. Estas estrategias generaron mayor productividad y menores costos que sus competidores, permitiéndole lograr mayores márgenes manteniendo su política de precios bajos.

Análisis de situación

El problema planteado en la introducción hace referencia a los elevados costos de la empresa y la necesidad de reducirlos para generar más utilidades. Como principales causas se puede identificar la baja productividad del personal, los grandes inventarios inmovilizados, el tiempo que insume cada actividad y la falta de automatización de los procesos. Como consecuencia se observa que la empresa no logra un liderazgo en costos y las utilidades no son las esperadas.

Análisis macro

Análisis político

La política implementada por parte del actual presidente Alberto Fernández ante una economía muy deteriorada y con altos niveles de inflación ha sido autorizar a los intendentes, a través del decreto 351/2020, a fiscalizar y controlar precios. En caso de no adecuar los valores a los máximos establecidos, los inspectores imponen una multa económica o un monto en alimentos, si esta situación se mantiene se clausura el comercio. (Klipphan, 2020).

Esta medida impacta en la estructura de costos de la empresa, la cual deberá optimizarlos al máximo para lograr una rentabilidad, ya que los precios fijados están por debajo de los precios de mercado.

El presidente de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios mayoristas Alberto Guida, expresa que: “la industria proveedora intenta trasladar los aumentos que tienen que afrontar a las góndolas, al no poder incrementar los precios, nosotros no aceptamos esos nuevos valores por lo que nos desabastecemos de artículos”. (Fernandez, 2020).

Análisis económico

Producto Bruto Interno (PBI).

Argentina está registrando un impacto significativo por la pandemia, a lo que se adicionan algunas particularidades locales debido a la frágil situación económica pre existente. (CREA, 2020).

Economistas del banco Goldman Sachs advirtieron que "el entorno macroeconómico y financiero de América Latina continúa deteriorándose, y a un ritmo sin precedentes históricos". Estimaron que la economía de Brasil se reducirá un 3,4%, la de México un 4,3% y la de Argentina un 5,4%. (Marino , 2020).

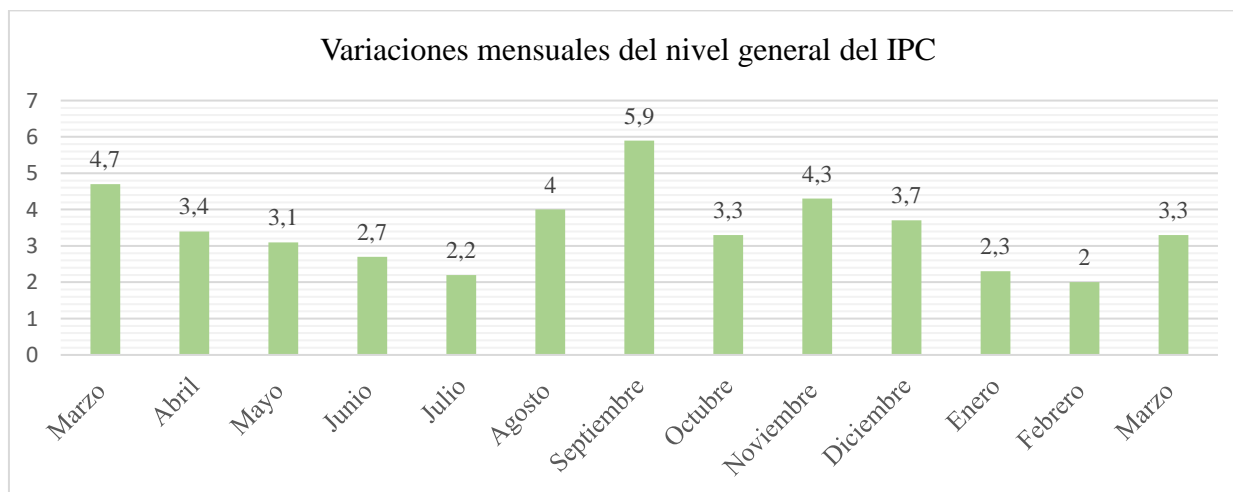
La caída del PBI implica una caída en la demanda de productos que las empresas deberán afrontar. Para la industria en la que compete A.J & J.A. Redolfi la caída de la demanda no será tan significativa, ya que se trata de productos de primera necesidad.

Un informe de la consultora Ecolatina posiciona a las actividades relacionadas con la industria alimenticia como las menos impactadas por el Covid-19 y destaca que a pesar del panorama complejo tendrán una rápida recuperación. (Boyadjian, 2020).

Índice de precios al consumidor (IPC).

El nivel de precios al consumidor registró una variación del 3,3% con relación al mes anterior. (INDEC, Índice de precios al consumidor (IPC), 2020).

Tabla 1.. Variaciones mensuales del nivel general del IPC



Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios al consumidor (2020).

El índice de precios internos al por mayor para el mes de marzo presentó una variación porcentual de 1% con respecto al mes anterior y de 51,8% con respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM), 2020)

Esta inestabilidad en los precios afecta a las empresas de todos los sectores, altera el proceso de toma de decisiones y sobre todo imposibilita la planificación a largo plazo. También repercute fuertemente en los consumidores, ya que deben afrontar precios más elevados con los mismos ingresos.

Análisis social

Empleo y pobreza.

Un reciente informe publicado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) estima que a fines de 2020 podría haber más de 25 millones de desempleados. (Carpera, 2020). En este aspecto serán importante las políticas públicas para impulsar la demanda de mano de obra.

En el caso de Argentina, la consultora Invenómica proyecta que durante el año 2020 se perderán 458.000 puestos de trabajo. A esto se suma que, por crecimiento poblacional y suponiendo que la tasa de actividad se mantendrá casi estable, se incorporarán unas 188.000 personas a la población económicamente activa, hacia el tercer trimestre faltarán unos 647.000 puestos de trabajo extra. (Rodríguez Petersen, 2020).

El índice de pobreza alcanzó al 35,5% de los habitantes en el segundo semestre del 2019. El nivel de indigencia medido entre julio y diciembre de 2019 fue de un 8%. (INDEC, Cuadro de pobreza e indigencia para el total de aglomerados urbanos. , 2020).

Estas problemáticas presentan una oportunidad y deben ser consideradas por la empresa A.J. & J.A. Redolfi para convertirse en un ejemplo de responsabilidad social empresarial (RSE) y sustentabilidad.

Cambios en los hábitos de consumo

La presencia del Covid-19 en Argentina modificó sustancialmente los comportamientos de las personas. Un estudio realizado por Kantar revela que a partir de la aparición del virus los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos.

El 68 % de las personas encuestadas declaran comprar más alimentos no perecederos y el 64% más productos de limpieza y desinfectantes. (Kantar, 2020).

Con relación a los lugares de compra, el 78% compra cerca de su casa, evitando centros comerciales y supermercados. 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras online. (Kantar, 2020).

Análisis Tecnológico

En un contexto global cada vez más competitivo es necesario apoyarse en nuevas tecnologías que permitan a las organizaciones ser más productivas.

En Argentina el desarrollo y aplicación de las llamadas “tecnologías 4.0” todavía es baja, pero presenta perspectivas de crecimiento. La utilización de Big data y análisis de datos, robótica, simulación y Cloud Computing se consolidan como una oportunidad para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

La Unión Industrial Argentina (UIA) en conjunto con el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y el Instituto para la integración de América Latina y el Caribe (INTAL-BID) realizaron una encuesta a 307 firmas de diferentes ramas. Según este relevamiento de cada 10 empresas argentinas solo 1 cuenta con estas tecnologías y es considerada tecnológicamente avanzada, 4 están tomando acciones para intentar cerrar la brecha y las restantes todavía no comenzaron el proceso.

Paralelamente, en lo que respecta a la cuestión laboral, entre 10% y 15% de las empresas viene demandando trabajadores con habilidades tecnológicas. (CIPPEC, INTAL-BID, & UIA, 2019).

El aprovechamiento de nuevas tecnologías es un factor muy importante para la estructura de costos de la empresa, en especial porque sus actividades primarias se componen de tareas de logística interna y externa.

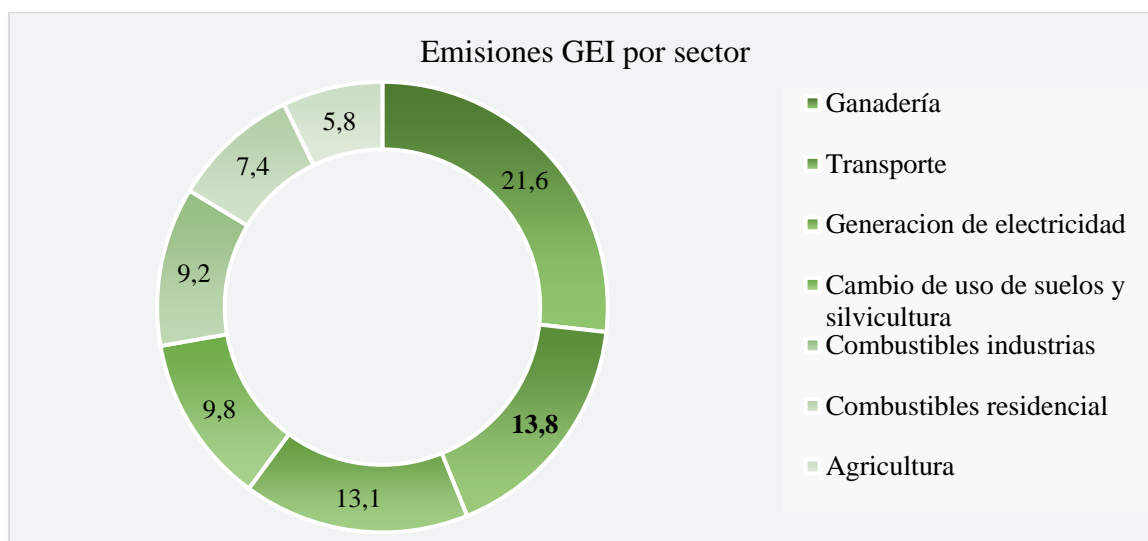
Estas tecnologías representan una oportunidad para que las empresas aumenten significativamente su productividad.

Análisis Ecológico

Los principales problemas ambientales que se manifiestan en la actualidad son la contaminación del aire debido a las actividades productivas o el transporte, el agotamiento de la capa de ozono y el cambio climático, producto de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Según un informe publicado por la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable el cambio climático se debe principalmente al aumento de la concentración atmosférica de los gases de efecto invernadero (GEI) por encima de los niveles naturales. (Secretaria de ambiente y desarrollo sustentable, 2019). Sitúa al transporte, actividad clave en la cadena de valor de A.J. J.A. Redolfi, como el segundo sector que origina emisiones y absorciones de GEI:

Tabla 2. Niveles de emisión de GEI según el sector



Fuente: Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2019).

Análisis legal

Las empresas mayoristas deben adaptarse a una nueva legislación sancionada el 28 de febrero de 2020. La ley de góndolas busca contribuir a que el precio de los productos sea transparente y competitivo, ampliar la oferta de productos, y fomentar la agricultura familiar y

la economía popular. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación, 2020). Esta nueva regulación afecta a empresas como A. J. & J.A. Redolfi que distribuyen y venden productos de primeras marcas.

Análisis micro

Poder de negociación de los clientes o compradores

Los compradores de la industria en cuestión están compuestos por comercios minoristas como despensas de barrio, kioscos, farmacias, minimercados y restaurantes.

La distribución de productos y venta mayorista es un mercado muy competitivo, esto conlleva a que los clientes pongan bajo presión a las empresas ya que tienen otras alternativas. Los márgenes de utilidad son bajos, por este motivo, para mantener precios competitivos deben enfocarse en el liderazgo en costos.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los principales proveedores de las empresas distribuidoras y mayoristas son grandes multimarca que concentran un gran porcentaje del mercado, tienen un fuerte poder de negociación y pueden establecer precios, disponibilidad y condiciones de entrega.

Entre los que dominan el mercado encontramos a Unilever, P&G y Mondelez (antes Kraft Food).

Amenaza de nuevos participantes

La probabilidad de ingreso de nuevas empresas en el sector mayorista y de distribución de productos es baja porque requiere grandes inversiones en infraestructura y rodados.

Una de las barreras que mantienen a los potenciales competidores fuera del mercado son las economías de escala. Las empresas ya establecidas manejan grandes volúmenes de productos y de estas compras masivas obtienen descuentos. Por lo que si una nueva empresa ingresa y vende a pequeña escala sufrirá de una gran desventaja de costos en comparación con las empresas que ya están compitiendo en el mercado.

Otra barrera que se observa en esta industria es la lealtad a la marca, los clientes tienen preferencia por las empresas ya establecidas, por lo tanto, se reduce la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Para reducir la amenaza es necesario que la empresa construya barreras de entrada alrededor de una fortaleza existente, como la imagen de marca o los canales de distribución desarrollados.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores surge como consecuencia de las fuerzas anteriormente nombradas.

El nivel de competitividad en la industria de la distribución es alto por la cantidad de competidores existentes. Los competidores presentan características similares, en tamaño e influencia. Al competir en un mercado de crecimiento lento las empresas se precipitan por dominar la mayor parte posible.

Análisis de la organización

Análisis de la cadena de valor de Redolfi.

Tabla 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia (2020).

Actividades primarias

Las actividades principales que aportan más valor a la empresa son: la logística interna, las operaciones, la logística externa y las ventas.

La logística interna está formada por las actividades de descarga de mercadería en el depósito, empaquetada en pallets de mono productos y multi productos, por medio de elevadores mecánicos y manuales. El personal controla de manera manual los productos con las órdenes de compra.

Luego se realizan las operaciones de almacenamiento de productos en anaqueles o racks en el depósito. Estas tareas implican altos costos por lo que deben optimizarse continuamente.

Las ventas se realizan sin restricciones y al contado, no cuenta con planes de financiación.

Actividades de soporte

Redolfi no tiene en cuenta las actividades de apoyo que agregan valor a la cadena. No tiene un área de recursos humanos para gestionar el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Tampoco se evidencia desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, las cuales tienden a generar mucho valor en el rubro de la distribución.

F.O.D.A.

Tabla 4. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento y experiencia. Lealtad de los clientes. Crecimiento sostenido. Buena relación con el personal. Precios competitivos.	Aumento de la cantidad de Marketplace. Existencia de nuevas tecnologías de control de stock aprovechables por Redolfi. Existencia de sistemas de monitoreo de transporte para optimizar rutas.
Debilidades	Amenazas
Costos de operaciones elevados. Carencia de una dirección estratégica clara. Falta de innovación. Problemas de stock. Falta de financiación a clientes. Centralización del poder.	Excesiva regulación del mercado. Crisis económica y financiera provocada por el covid-19. Cambios en los hábitos de consumo de las personas. Aumento de los costos de los productos.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Fortalezas

Los puntos fuertes de la empresa son los años de experiencia en el rubro mayorista, el espíritu de empresa familiar que mantienen a lo largo de los años genera una relación de cercanía y confianza con el personal. Otra fortaleza es que mantiene año a año un nivel de crecimiento en las ventas, manteniendo precios competitivos con respecto a la competencia.

Oportunidades

En la actualidad la existencia de nueva tecnología de gestión y de información proporcionan la oportunidad de reducir fuertemente los costos operativos y administrativos. En el mercado existe software de gestión de stock que puede utilizar Redolfi para convertirlo en una fortaleza.

Debilidades

La empresa presenta costos significativos en manejo de stock y gestión administrativa que puede optimizarse, los quiebres de stock implican unos \$55.000 mensuales. Se puede ver una falta de estrategias para mejorar y reducir el inventario inmovilizado.

Amenazas

Las amenazas se resumen en una posible profundización de la crisis argentina, agravada por la caída de la actividad generada por el Covid-19. Los mayoristas ya están evidenciando que por los aumentos en los precios de los productos se dificulta cada vez más llegar a generar rentabilidad.

Análisis específico

Matriz de Ansoff

Tabla 5. Matriz de Ansoff

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercado existente	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: (Ansoff, 1957).

Penetración de mercado.

Fortalecer los canales digitales considerando que, en el contexto actual se están convirtiendo en una ventaja competitiva clave. Desarrollar un marketplace en el cual los clientes puedan realizar sus pedidos de manera más eficiente. Implementar un plan de comunicación externo para llegar a los clientes que no conocen la compañía y captar a los de la competencia.

Desarrollo de productos

Negociar con marcas para distribuir productos para mascotas que sean vendidos a los clientes actuales.

Desarrollo de mercados.

Realizar una investigación de mercado en pueblos limítrofes, con el objetivo de ofrecer la cartera de productos de la empresa. Adaptar la estrategia que implementó Walmart instalándose en pequeños poblados que no estaban abastecidos y logrando un crecimiento exponencial de sus ventas.

Diversificación.

En los últimos años surgió un nuevo nicho de mercado que demanda productos veganos, es decir, que no contengan ningún derivado de animales. Se requieren desde productos alimenticios hasta cosmética e indumentaria, y las opciones que satisfacen estas necesidades son casi inexistentes. Por lo que Redolfi puede ser pionero en la distribución de estos nuevos productos.

Marco teórico

Los temas que se desarrollan en el presente marco son los conceptos de estrategia y ventaja competitiva. En el mismo se realiza un recorrido por los principales autores que sentaron las bases de la teoría de estrategia empresarial.

Peter F. Druker conocido como el padre del management, fue el primero en utilizar el término estrategia referido a los negocios en su libro “Managing for Results”, que hasta entonces pertenecía al ámbito militar. Muestra como los negocios existentes deben enfocarse más en sus oportunidades que en sus problemas para ser efectivos. (Correa, 2006).

El concepto de estrategia tomó un papel fundamental en el campo del management gracias a los aportes de Igor Ansoff, Kenneth R. Andrews, Alfred D. Chandler y Henry Mintzberg.

Andrews definió el concepto de estrategia dentro de una empresa como el patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas y define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana. (Andrews, 1986).

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Henry Mintzberg establece 5 dimensiones para dar sentido a este campo de estudio, conocidas como las 5p de la estrategia:

1. La estrategia como plan.
2. La estrategia como pauta de acción.
3. La estrategia como patrón.
4. La estrategia como posición.
5. La estrategia como perspectiva. (Mitzberg, 1993).

El consultor japonés Kenichi Ohmae en su libro “The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business” recomienda utilizar para el análisis lo que denomina “Triángulo

Estratégico” conformado por la corporación, el cliente y la competencia. Cada una de estas 3 estrategias C es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos. (Ohmae, 2004).

Gary Hamel y C. K. Prahalad comparten autoría en libros y artículos académicos. Critican el concepto tradicional de planificación estratégica por actuar como “tamiz de factibilidad”, es decir, las estrategias solo se aceptan si los ejecutivos pueden ser precisos en definir el “cómo” y el “qué” de sus planes, y que estos revelan más los problemas de hoy que de las oportunidades de mañana. Por el contrario, ellos proponen utilizar “propósitos estratégicos”, que plantean ambiciones fuera de toda proporción, respecto de los recursos y capacidades que posea la empresa. La meta es introducir el futuro en el presente, sólo con un propósito estratégico cuidadosamente articulado y aceptado, una sucesión de planes anuales se traducirá en un liderazgo global. (Hamel & Prahalad, 2005).

Se creó que fue el reputado escritor Heinz Weirich en su artículo “The TOWS Matriz”, es quien define una de las herramientas más utilizadas para el análisis de situación: la matriz FODA. El artículo mencionado tiene 2 propósitos, uno es revisar las consideraciones generales de planificación estratégica y el segundo presentar la matriz TOWS con las amenazas del medioambiente, las oportunidades y debilidades de la empresa y en especial las fortalezas. Estos factores per se no son nuevos, lo nuevo es identificar sistemáticamente las relaciones entre ellos y las estrategias posibles. (Weirich, 1982).

El autor con más aportes y que estableció los lineamientos principales sobre los conceptos tratados es Michael E. Porter. Quien define la estrategia competitiva como una combinación de metas (fines) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos. (Porter M. , Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007).

Porter estableció 3 estrategias competitivas genéricas aplicables a cualquier rubro empresarial.

Las estrategias pueden ser implementadas generalmente por separado, pero en algunas ocasiones en conjunto.

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o concentración. (Porter M. , Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2007).

La teoría de la ventaja competitiva es uno de los más grandes logros del autor, pero en su artículo de 1990 *The competitive Advantage of Nations* (que actualizaba la teoría de la riqueza de las naciones de Adam Smith) realiza una autocrítica y reconoce que el modelo de las 3 ventajas competitivas genéricas debió ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado. (Porter M. , *The Competitive Advantage of Nations*, 1990).

Porter también introdujo una herramienta de análisis: las 5 fuerzas competitivas. Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica. (Porter M. E., 2008).

Luego de un recorrido por todos los autores pioneros en la planificación estratégica, rescatando los puntos clave de sus libros y papers académicos, se evidencia que tomaron los conceptos existentes de estrategia y proporcionaron una nueva perspectiva o herramienta de aplicación. Se da especial importancia al análisis situacional, y algunos hasta declaran que el foco no debe estar en el problema sino en las fortalezas de la empresa para enfrentarlo. Para el caso tratado se opta por seguir principalmente los conceptos de Michael Porter, por la importancia que siempre destaca de lograr ventajas competitivas sustentables en una industria, además de aportar herramientas de análisis como la cadena de valor, las 5 fuerzas competitivas y las estrategias genéricas.

Diagnóstico y discusión

El problema presentado en la introducción se desarrolla con más detalle en el siguiente diagnóstico. Las principales falencias encontradas en la organización están relacionadas con los costos elevados que implican que el margen de rentabilidad sea muy bajo.

El reporte incluye el análisis de situación contemplando los aspectos externos e internos. En primer lugar, es necesario observar las externalidades negativas, descritas en el análisis PESTEL, que presenta el año 2020. Los factores macroeconómicos de la República Argentina tienen cada vez más incidencia en el desarrollo de las actividades de la empresa. Los altos niveles de inflación distorsionan las señales que aporta el sistema de precios y el impacto por la caída de la actividad experimentada en los últimos años dificultan el crecimiento sostenido de las ventas. Las políticas gubernamentales en controles de cambio, controles de precios y cantidades, dificultan el desarrollo normal de las operaciones que realiza Redolfi.

El año 2020 presenta un desafío fortuito: el Covid-19. El periodo de cuarentena y el cese de las actividades comerciales, toma por sorpresa a todas las empresas que no tenían contemplado un suceso de estas características en sus planificaciones estratégicas y Redolfi no es la excepción. Es un momento clave para realizar una planeación, aprovechar la recuperación posterior a la pandemia y flexibilizar los procesos para adaptarse a una nueva externalidad que pueda surgir.

En segundo lugar, se realizó un análisis micro utilizando las 5 fuerzas competitivas de Porter, el cual revela que Redolfi se encuentra en una industria muy competitiva, por la cual todas las ventajas competitivas sustentables que pueda desarrollar son claves para el éxito. No es probable el ingreso de nuevos competidores porque las barreras de entrada que los mantienen fuera de la industria son muy fuertes.

En el aspecto organizacional presentado con la cadena de valor de Michael Porter, las actividades principales que agregan más valor deben optimizarse para reducir sus costos, entre ellas se destacan la logística interna y externa y la operación.

Se deben destinar más esfuerzos y recursos en las actividades de apoyo, que no son contempladas por la dirección. La administración de recursos humanos, la estructura organizacional y el desarrollo de nuevas tecnologías no están presentes en Redolfi.

Las características que se mencionaron dan la posibilidad de aplicar una estrategia defensiva maxi- mini, es decir, maximizar las fortalezas de Redolfi para minimizar las amenazas.

Para aplicar una reducción de costos exitosa es necesario asegurarse que sean sostenibles en el tiempo, que el proceso involucre a todo el personal de la empresa y sobre todo que no se ponga en peligro la calidad del servicio y la imagen de la marca. Esta iniciativa proporciona una mayor flexibilidad para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

La planificación estratégica debe posicionarse desde un enfoque sistémico, es decir, considerar a la organización como un sistema que posee a su vez subsistemas que interactúan entre sí y con el medio ambiente que las rodea.

Por lo tanto, las estrategias que se propondrán no son particulares de un solo área funcional o departamento, sino que afectan a la empresa holísticamente e impactan en la cultura organizacional.

Volviendo a los conceptos de estrategia desarrollados por Peter F. Druker hace más de 50 años, se puede observar que su mirada tiene más vigencia que nunca. El autor consideraba que eran más relevantes las oportunidades que presenta el entorno que los problemas organizacionales. Teniendo esto en cuenta se puede ver que el ámbito empresarial se encuentra ante una oportunidad que puede fortalecer cualquier empresa: el uso de la tecnología. Ante un año de externalidades que ponen en peligro la supervivencia de las empresas, muchas de ellas se adaptan aprovechando la existencia de las tecnologías 4.0, y comienzan a experimentar

una reactivación inesperada. Grandes compañías como Netflix, Amazon, Google, Tesla ya contaban con una base tecnológica y aplicaban tecnologías exponenciales que permitieron que el impacto de la caída de la actividad de este año provocado por el Covid-19 no las afectara como a otras empresas. Esta situación marca una guía para futuras líneas de investigación tanto para grandes empresas como para Pymes. La optimización de todos los procesos, flexibilización para adaptarse al entorno, como sucedió con el home office, y desarrollo de tecnologías que permitan mantener stocks mínimos y costos operativos bajos son aspectos que deben tenerse en cuenta para enfrentar los nuevos desafíos que se van a presentar en los próximos años.

Propuesta

La misión, visión y valores actuales de la empresa deben modificarse parcialmente para reflejar los nuevos objetivos planteados en la planificación. La estrategia será una guía en las acciones y políticas de la empresa para el logro del objetivo de reducción de costos, resaltando la necesidad de implementación de nuevas tecnología e innovación constante.

Visión

“Ser la empresa líder en costos a nivel nacional, mejorando continuamente los procesos y aprovechando todas las oportunidades que se presenten. Convertirse en la compañía referente del sector en cuanto a eficiencia y aplicación de nuevas tecnologías. Capacitar a los colaboradores y proporcionarle oportunidades de desarrollo personal y profesional.”

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de calidad, sustentado en la aplicación de nuevas tecnologías. Ofrecer al cliente facilidades para la realización de pedidos únicas en el sector. Brindarles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.”

Valores

- Mejora continua, eliminando los desperdicios y las actividades que no añaden valor a los procesos.
- Adaptabilidad y aprendizaje constante, para poder adaptarse a nuevos escenarios.
- Innovación, introduciendo nuevos procesos, servicios y productos para producir un cambio positivo en la organización.
- Trabajo en equipo, fortaleciendo los equipos interdisciplinarios
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Alcance de la propuesta

La aplicación de la propuesta comienza el 1 de julio de 2020 teniendo como límite temporal de la planificación el final del ejercicio 2022, aplicando acciones en diferentes etapas. Se considera un horizonte temporal de 30 meses, este plazo resulta conveniente por la inestabilidad externa observada durante el análisis de situación y que es característica de Argentina. Al finalizar este plazo se realizará la evaluación del impacto del plan y aplicar las correcciones correspondientes.

El límite espacial o geográfico de aplicación de la propuesta de acción es el ámbito nacional. Particularmente en la provincia de Córdoba donde Redolfi desarrolla sus principales actividades.

El límite de contenido, como ya fue definido en el marco teórico, es el desarrollo de la planificación estratégica para la empresa.

La propuesta presenta una limitación adicional para su desarrollo, por causa de la pandemia se debe mantener el distanciamiento social, por lo que todas las capacitaciones proyectadas se realizarán bajo la modalidad online. Además de incluir para el desarrollo de todas las actividades previstas los protocolos de sanidad establecidos por el gobierno.

Objetivo general

Disminuir los costos operativos en un 10% para el fin del ejercicio del año 2022, mediante la implementación de un plan estratégico.

Objetivos específicos

- Reducir en un 20% los tiempos de preparación y entrega de pedidos para fines del año 2022.
- Reducir un 50% los costos por quiebres de stock y roturas para fines del año 2022.
- Capacitar a 4 miembros de la empresa en método Kaizen y Just in Time para fines del año 2020.
- Capacitar a 30 empleados encargados de la manipulación de stock para finales del año 2020.
- Capacitar al 100% de los empleados administrativos en el uso de nuevos softwares de gestión de stock para principios del año 2021.

Plan de acción

Actividad A

Comunicar a todos los miembros de la empresa durante el mes de Julio el nuevo plan a desarrollar y los plazos de las actividades que se preveen realizar. Los objetivos principales están plasmados en la nueva visión propuesta, la misión y los valores organizacionales, y estos deben ser aceptados e interiorizados por todo el personal. Esta tarea debe ser ejecutada por la dirección de la empresa, pero adoptando un liderazgo participativo o democrático, para que todos los miembros de la organización se involucren en la toma de decisiones.

Actividad B

Organizar un equipo interdisciplinario con miembros del área de administración, la gerencia y las áreas operativas. Con el objetivo de coordinar y comunicar los horarios y metodologías de las capacitaciones previstas y su importancia. Se prevee que estas actividades van a ser muy bien recibidas por los miembros de la empresa, ya que una de las principales fortalezas es la buena relación con el personal.

Actividad C

La gerencia debe detectar a las personas más interesadas en capacitarse para formar un equipo de trabajo especializado en logística. Comenzando con una capacitación en método Kaizen para 2 de los miembros. Esta metodología se basa en la mejora continua ejecutando acciones concretas, simples y efectivas que involucran a todo el personal de la organización.

Simultáneamente los 2 miembros restantes del equipo deben capacitarse en logística Just in time que persigue el objetivo de reducir costos de gestión reduciendo los niveles de inventario. Bajando los niveles de inventario inmovilizado a un mínimo permite flexibilizar el sistema y adecuar las actividades de la empresa a los cambios en la demanda.

La implementación gradual y adaptación de estos conceptos a la empresa permitirá la eliminación de desperdicios y contribuirá al alcance del objetivo de reducción de costos. También aprovechará todo el potencial creativo del personal e incrementará su motivación.

Luego de capacitado el equipo se realiza una selección para designar al responsable del área de logística, que comenzará a ejercer sus funciones el 1 de enero de 2021.

Actividad D

En el mes de septiembre debe comenzar la capacitación online y certificada en preparación de pedidos. La capacitación afectará a una parte del personal operativo perteneciente al área de depósito. El curso de picking permitirá reducir considerablemente los tiempos de manejo de stock. Consecuentemente se reducirán los costos de mano de obra, costos por roturas, devolución y vencimientos. Otro efecto es un aumento de la motivación del personal, que percibirá el interés de la empresa en su desarrollo profesional.

Actividad E

Implementar el software de código abierto Delivr para la gestión administrativa y de stock. El software en su versión paga genera códigos de barra, prepara pedidos y crea informes financieros. Que el programa sea de código abierto (Open Source) implica que puede ser utilizado y modificado por el usuario, de modo tal que al surgir nuevas necesidades puede ser intervenido para satisfacerlas. También permite la operación simultánea con otras aplicaciones y la sincronización con los smartphones del personal. Esta actividad permitirá unificar en una sola base de datos todas las acciones y movimientos vinculados al manejo del inventario y facilitará el acceso a los datos de forma rápida por parte de todo el personal.

Actividad F

Desarrollar una plataforma de venta en Shopify, que permite la creación de un Marketplace sin necesidades de contar con conocimientos de programación. La interfaz es muy sencilla y el proceso de creación intuitivo y eficaz. La tienda creada puede contar con productos y categorías

ilimitadas. Esta plataforma puede ser sincronizada con Delivr, por lo que cuando el cliente realiza el pedido automáticamente puede ser visualizada por el personal. Shopify es la empresa líder a nivel mundial en creación de sistemas de venta y promoción online y en la actualidad está penetrando en el mercado argentino. Esta actividad colocará a Redolfi entre los pioneros en utilizarla en el país, además de la promoción y visibilidad que Shopify provee entre sus servicios.

Actividad G

Capacitar al personal administrativo en el uso de los nuevos softwares y los nuevos procesos de gestión de stock. Esta tarea es muy sencilla ya que no se necesita de conocimientos específicos, las aplicaciones son muy intuitivas y con un poco de información el personal podrá controlar todas sus funciones. La aplicación de un sistema integral y sincronizado de todas las áreas permite reducir sustancialmente los tiempos de trabajo y los costos relacionados aportando al logro del objetivo general.

Actividad H

Además de la medición del retorno de la inversión, medir los costos operativos y compararlos con los ejercicios anteriores permitirá controlar si el objetivo principal propuesto fue alcanzado. Realizar una medición de tiempos proveerá información de los procesos clave que deben seguir optimizándose y del layout de la compañía. Utilizar indicadores no cuantitativos para comprobar si aumentó la satisfacción del personal luego de implementar las capacitaciones y las nuevas formas de trabajo.

Tabla 6. Diagrama de Gantt

	Año 2020						Año 2021						Año 2022																
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Actividad A																													
Actividad B																													
Actividad C																													
Actividad D																													
Actividad E																													
Actividad F																													
Actividad G																													
Actividad H																													
Fecha de inicio: 01/07/2020																													
Fecha de finalización : 31/12/2022																													
Duración total en días: 913																													

Fuente: Elaboración propia (2020).

Presupuesto del Plan de Acción

Tabla 7. Montos y Fuentes

Concepto	Monto unitario	Monto total	Fuente
Capacitación en método Kaizen	\$ 4.900,00	\$ 9.800,00	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
Capacitación en Just in Time	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	Universidad Tecnológica Nacional de Almagro
Capacitación en picking	\$ 1.990,00	\$ 59.700,00	Academia Formación
Licencia de Software Delivrd	\$ 3.400,00	\$ 57.800,00	Inventory Colaboration Plataforma- Delivrd
Pago de servicios Shopify	\$ 6.280,00	\$ 113.040,00	Shopify
Gastos administrativos	\$ 25.000,00	\$ 450.000,00	Estimación propia
Sueldo gerente de logística	\$ 40.000,00	\$ 520.000,00	Estimación propia
Total		\$ 696.340,00	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 8. Presupuesto proyectado

Plan de acción	2020	2021	2022
Capacitación en método Kaizen	\$ 9.800,00	-	-
Capacitación en logística Just in Time	\$ 6.000,00	-	-
Capacitación en preparación de pedidos	\$ 59.700,00	-	-
Licencia de Software Delivrd	-	\$ 81.498,00	\$ 110.022,30
Pago de servicios Shopify	-	\$ 159.386,40	\$ 215.171,64
Sueldo de gerente de logística	-	\$ 733.200,00	\$ 989.820,00
gastos administrativos	\$ 450.000,00	\$ 634.500,00	\$ 856.575,00
Total	\$ 525.500,00	\$ 1.608.584,40	\$ 2.171.588,94

Fuente: Elaboración propia (2020).

Premisas

Los costos disminuyen a razón de 5% anual.

Los costos operativos se consideran dentro de la partida “Otros costos de venta”.

El costo de mano de obra del responsable de logística se estima en \$40.000 mensuales y los costos administrativos en \$25.000 mensuales.

Se toma como referencia la inflación proyectada en el REM por el BCRA y la tasa de las Letras de Liquidez (LeLiq).

Tabla 9. Inflación proyectada y tasas

Inflación Rem	2020		2021		2022	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35
Tasa de referencia LeLiq	54%	Impuesto a las ganancias		35%		

Fuente: BCRA.

Tabla 10. Datos del año 2018

Datos del año 2018	
Ingresos 2018	\$ 318.857.647,78
Costo de venta 2018	\$ 249.898.421,48
Otros costos de venta 2018	\$ 102.468.794,04
Gastos administrativos	\$ 7.669.955,43
Gastos de comercialización	\$ 11.375.121,39
Gastos financieros	\$ 39.496.697,00
Otros egresos	\$ 885.858,05

Fuente: Reporte financiero Redolfi 2018.

Flujo de fondos proyectado

Tabla 11. Flujo de fondos proyectado.

Flujo de fondos proyectado - A.J & J.A. Redolfi			
	2020	2021	2022
Ingresos por venta de mercadería	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,22	\$ 867.932.111,55
Plan de acción	-	\$ 10.836.074,97	\$ 14.628.701,21
Total de ingresos	\$ 455.966.436,33	\$ 653.748.750,19	\$ 882.560.812,75
Egresos			
Costo de mercadería vendida	\$ 357.354.742,72	\$ 503.870.187,23	\$ 680.224.752,76
Gastos de comercialización	\$ 16.266.423,59	\$ 22.935.657,26	\$ 30.963.137,30
Gastos administrativos	\$ 10.968.036,26	\$ 15.464.931,13	\$ 20.877.657,03
Gastos financieros	\$ 56.480.276,71	\$ 79.637.190,16	\$ 107.510.206,72
Otros egresos	\$ 1.266.777,01	\$ 1.786.155,59	\$ 2.411.310,04
Plan de acción	\$ 525.500,00	\$ 1.608.584,40	\$ 2.171.588,94
Total de egresos	\$ 442.861.756,29	\$ 625.302.705,77	\$ 844.158.652,79
Utilidad Bruta	\$ 13.104.680,03	\$ 28.446.044,42	\$ 38.402.159,97
Impuesto a las ganancias	\$ 4.586.638,01	\$ 9.956.115,55	\$ 13.440.755,99
Utilidad neta con planes de acción	\$ 8.518.042,02	\$ 18.489.928,87	\$ 24.961.403,98

Fuente: Elaboración propia (2020).

Evaluación del impacto

El impacto de la propuesta será evaluado principalmente con el indicador de retorno sobre la inversión (return on investment) que evalúa la eficiencia de una inversión. El ROI se mide como porcentaje para poder compararlo sencillamente con los rendimientos de otras inversiones y facilitar el proceso de toma de decisiones. Para obtenerlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$ROI = \left(\frac{\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{valor total de inversión}}{\text{valor total de inversión}} \right) \cdot 100$$

En el caso de Redolfi se utilizan datos de los reportes financieros de años anteriores y se actualizan los valores con la inflación estimada para el año 2020, 2021 y 2022 en el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). También se presentan los indicadores financieros VAN y TIR que brindan información sobre la viabilidad del proyecto.

La evaluación se complementa con la utilización de otros indicadores. Al finalizar el período establecido se realizará la medición de los tiempos que insume cada operación y cotejarlos con los tiempos medidos antes de la aplicación del plan, para verificar que se alcanzó el objetivo específico de la reducción del 20% de los tiempos totales.

Otra medición será un relevamiento del personal, realizando una encuesta de satisfacción laboral al inicio del plan y al finalizar, la cual se presenta en el anexo. Los resultados deben ser positivos y reflejar la satisfacción de los miembros de la organización por seguir capacitándose y formando grupos de trabajo que fortalezcan las actividades de logística y recursos humanos.

Tabla 12. Indicadores

Inversión a realizar	- \$ 4.363.473,34
Flujo año 2020	\$ 8.480.472,02
Flujo año 2021	\$ 18.489.928,87
Flujo año 2022	\$ 24.961.403,98
Van	\$ 10.243.001,68
Tir	2,58
ROI	
Beneficios	\$ 25.464.776,18
Costos	\$ 4.363.473,34
ROI	483,59%
Rentabilidad 2018	1,94%
Rentabilidad 2022	2,83%
Diferencia	0,89%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones y recomendaciones

Redolfi es una empresa que logró resultados positivos y un crecimiento sostenido durante los últimos años. El 2020 es un año muy desafiante para las empresas, las circunstancias que se atraviesan frente al Covid-19 obligan a las organizaciones a adaptarse y ser más flexibles para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Si observamos el contexto, las empresas que mejor están logrando sobreponerse a esta situación son las que se fortalecen utilizando la tecnología disponible y aprovechando todas las oportunidades que se presentan. Por esta razón, la propuesta se enfoca en buscar esas nuevas formas de gestión articuladas mediante recursos informáticos y procesos más automatizados.

Si se analizan los indicadores financieros se puede llegar a la conclusión que el proyecto es viable. El VAN es positivo, y la TIR supera la tasa de referencia, en consecuencia, el proyecto se acepta. Por otra parte, el ROI revela que la inversión genera valor. La mayor limitación que puede observarse es que el aumento en la rentabilidad, producto de bajar los costos operativos, no es el esperado. Al finalizar la ejecución del plan el aumento será de 0,89%, por lo que para próximas intervenciones la atención estará puesta en buscar otros factores que produzcan mayor impacto en la rentabilidad.

El otro pilar que se debe tratar a futuro es el plan de marketing, pero en este caso tercerizando el servicio para no quitar el enfoque en la logística.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso

La nueva discusión que debe plantearse es la búsqueda de nuevas formas de manejo de stock y nuevos canales de distribución. Una empresa que puede tomarse como referente es Amazon, que en el año 2019 facturó unos 233 millones de dólares. Esta empresa logró crear un sistema totalmente automatizado para distribuir productos de todo tipo, hasta llegando en la actualidad a preparar sus pedidos y enviarlos por medio de robots y drones, algo que hasta hace pocos

años era impensado. Teniendo esa experiencia como guía surge la oportunidad en los próximos años para Redolfi de adaptarla para la distribución mayorista en el país.

Bibliografía

- Andrews, K. R. (1986). *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill Inc.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies of Diversification*. Stanford University.
- Boyadjian, C. (2020, Abril 16). *Cronista*. Retrieved from cronista.com
- Carpera, R. (2020, Abril 8). *Infobae*. Retrieved from Infobae.com
- CIPPEC, INTAL-BID, & UIA. (2019). *Industria Argentina 4.0: hacia la transformación productiva*.
- Correa, E. (2006). *Breve Biografía de Peter Druker*. SigWeb, División difusión y comunicaciones .
- CREA. (2020). *Informe Macroeconómico* .
- Fernandez, B. (2020, Mayo 20). *Ámbito*. Retrieved from ambito.com
- Hamel , G., & Prahalad, C. (2005). *Propósito Estratégico*. Harvard Business Review.
- Hill, C., & Jones , G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning.
- INDEC. (2020). *Cuadro de pobreza e indigencia para el total de aglomerados urbanos*. .
- INDEC. (2020). *Indice de precios al consumidor (IPC)*.
- INDEC. (2020). *Sistema de indices de precios mayoristas (SIPM)*.
- Kantar. (2020). *Covid-19 Barometer* .
- Klipphan, A. (2020, Abril 16). *Infobae*. Retrieved from infobae.com
- Marino , J. (2020, Marzo 27). *Ambito*. Retrieved from ambito.com
- Mitzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ohmae, K. (2004). *La Mente del Estratega, El Arte de Japón en el Mundo de los Negocios*. Mexico: McGraw-Hill.

Paredes, O. M. (2004). *Análisis y Gestión Estratégica de Costos, Una estrategia para lograr la competitividad*. Visión Gerencial.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.

Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F.: Patria.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la competencia* . Harvard Business Review.

Rodriguez Petersen, J. (2020, Abril 4). *Cronista*. Retrieved from Cronista.com

Secretaria de ambiente y desarrollo sustentable. (2019). *Inventario nacional de gases de efecto invernadero*.

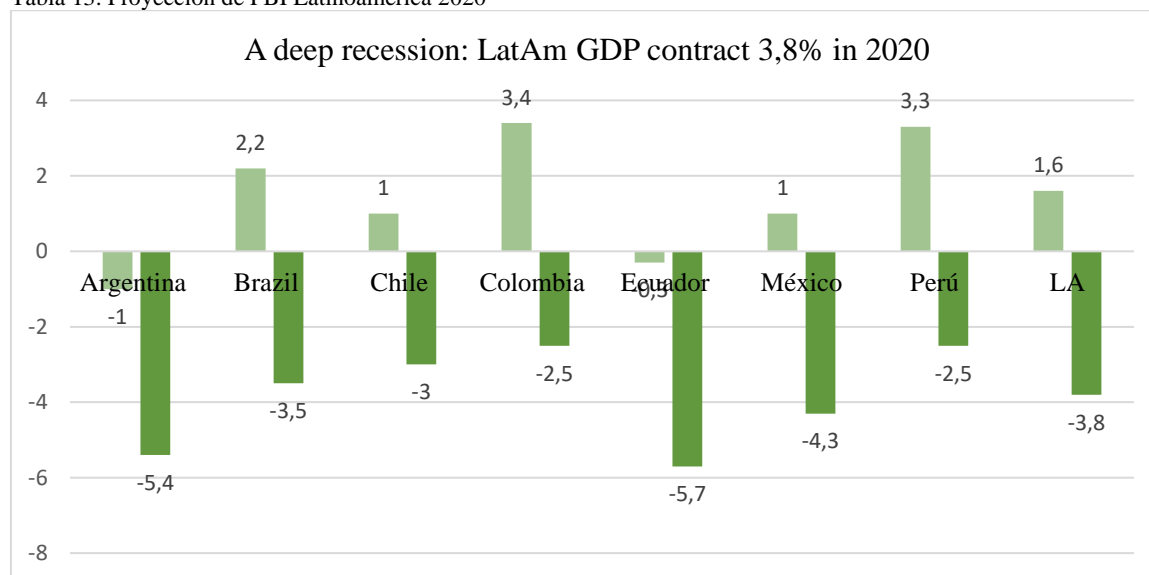
Senado y Cámara de Diputados de la Nación. (2020). *Ley de Gondolas*.

Weirich, H. (1982). *The TOWS Matriz, A Tool for Situational Analysis*. Pergamon Press Ltd.

Anexo

Anexo 1: Producto bruto interno estimado para el año 2020.

Tabla 13. Proyección de PBI Latinoamérica 2020



Fuente: Goldman Sachs Global Investment Research (2020).

Anexo 2: Visión, misión y valores actuales de la empresa.

Visión

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

Misión

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

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Anexo 3: Fuentes del presupuesto.

Fuente 1

Capacitación programa Kaizen – Herramientas para la mejora continua.

Dictado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

URL: <https://www.inti.gob.ar>

Objetivo

Desarrollar en los participantes conocimientos generales sobre la implementación de herramientas de gestión de la producción y su relación con otras áreas de la empresa. Que los mismos puedan utilizar los conocimientos adquiridos para la implementación de mejoras en la productividad de sus empresas. Conocer la importancia de una administración eficiente de la producción, conocer técnicas para programación y control de producción. Conocer técnicas de trabajo en equipo para establecer el orden, la limpieza y el control visual.

Temario

1. Introducción a las tecnologías de gestión y 7 pérdidas.
2. Método de control visual.
3. Calidad.
4. Gestión de recursos humanos.
5. Nivelación de la producción.
6. Visita técnica.

Fuente 2

Curso - experto en abastecimiento Just in Time.

Dictado por la Universidad Tecnológica de Almagro.

URL: <https://cursos.universia.com.ar>

Objetivo

Que los participantes logren incorporar las diferentes teorías y herramientas que rigen la gestión de un proceso mediante JIT y la aplicación de KANVAN en diversas industrias y negocios, a fin de poder adaptar los conocimientos aprendidos en clase a sus propias necesidades profesionales.

Temario

1. Producción balanceada y MRP.
2. Funcionamiento de una línea de ensamble JIT.
3. Sistema de aprovisionamiento KANVAN.
4. Gestión de proveedores para integrarlos al sistema KANVAN.

Fuente 3

Capacitación en preparación de pedidos – picking

Dictado por Academia Formación

URL: <https://www.academyformacion.com>

Objetivo

Aprender técnicas que son necesarias para la preparación de pedidos y picking en almacén. Entre las actividades principales que desarrolla un profesional en preparación de pedidos se encuentran: controlar, vigilar y conservar los materiales necesarios para el almacén.

Temario

1. Comienzo en la preparación de pedidos
2. Los embalajes y envases en la preparación de pedidos
3. Equipos y sistemas en la preparación de pedidos
4. Accidentes y riesgos laborales: seguridad y prevención.

Fuente 4

Software de gestión de inventarios

Proveedor Delivrd Inventory Collaboration Platform

URL: <https://www.delivrd.com/>

Funciones

1. Gestión de inventario.
2. Impresión y escaneo de códigos de barra.
3. Pérdida de beneficios.
4. Integración de terceros.
5. Pick, Pack & Ship.

Fuente 5

Plataforma de creación de marketplace

Proveedor Shopify

URL: <https://es.shopify.com/>

Funciones

1. *Creación de marca.*
2. *Experiencias de venta al por menor.*
3. *Panel de control unificado.*
4. *Atrae a los clientes adecuados.*
5. *Promoción online vía Google y Facebook.*

Anexo 4: Modelo de encuesta de satisfacción laboral

A.J. & J.A. Redolfi

Encuesta de satisfacción laboral

Por favor utilice la siguiente escala para contestar a las preguntas, tachando el número según corresponda.

1. Totalmente en desacuerdo.
 2. Muy en desacuerdo
 3. En desacuerdo
 4. De acuerdo
 5. Muy de acuerdo
 6. Totalmente de acuerdo
-
- La empresa demuestra interés por mi formación profesional.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Hay posibilidades de capacitarse dentro de la empresa.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Hay posibilidades de promoción dentro de la empresa.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Me permiten participar en la toma de decisiones

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Se reconoce el trabajo realizado por los empleados

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Recibo información sobre las condiciones actuales de la empresa.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Los planes de la empresa a futuro están claros.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Conozco los objetivos planteados.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Los procesos se pueden seguir mejorando.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Me permiten innovar y proponer mejoras sobre mi trabajo.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Se valora el trabajo en equipo.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---