



La innovación como herramienta estratégica para la optimización en
las Pymes.

Planificación Estratégica: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Trabajo Final - Licenciatura en Administración.

Tutora: Sofía Rinero

Estefanía Le Bihan - DNI: 29.202.732 -VADM 10896

Córdoba, 05 de Julio de 2020

Índice

Agradecimiento	5
Resumen	6
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo I. Análisis de situación	10
<i>Macro-entorno</i>	10
Análisis PESTEL	10
<i>Micro-entorno</i>	13
Las cinco fuerzas de Porter.....	13
<i>Análisis Interno</i>	14
Ciclo de vida.....	14
Cadena de Valor.....	15
Organización.....	17
Tipo de Autoridad	18
Cultura	18
Estrategia	18
Visión:	18
Misión.....	18
Acciones comerciales	19
<i>Análisis FODA.</i>	20
Capítulo II. Marco teórico	21
Capítulo III. Diagnóstico y Discusión	23
Capítulo IV. Plan de Implementación	25
<i>Propuesta de aplicación</i>	25
Nueva Visión	25

Nueva Misión.....	25
Valores.....	25
<i>Objetivo general</i>	26
<i>Objetivos específicos</i>	26
<i>Alcance</i>	27
<i>Plan de acción</i>	28
Cronograma de plan de acción	28
Diagrama de implementación.....	33
Costos de implementación.....	34
<i>Indicadores</i>	38
Capitulo V. Conclusión	39
Recomendaciones.....	39
Bibliografía	41
Anexos	44
<i>Anexo I: Organigramas</i>	44
Organigrama empresa	44
Organigrama sucursales	44
<i>Anexo II: Opción de curso de Manipulación de Alimentos</i>	45
<i>Anexo III: Modelo de encuesta de Satisfacción de los clientes</i>	46
<i>Anexo IV: Expectativa de inflación anual - IPC</i>	47
<i>Anexo V: Valor Leliq</i>	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz FODA	20
Ilustración 2 : Estrategias y acciones	28
Ilustración 3: Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 4: Costos de la propuesta	35

Agradecimiento

A Mauricio que, con su apoyo incondicional, sus consejos, su amor y paciencia, es la inspiración para querer ser mejor cada día.

A mis padres quienes a través de su cariño y buenos valores, ayudan a trazar mi camino. A mi hermana Florencia, por su tenacidad y superación que contagia. A mi sobrino Santiago, que con sus ocurrencias siempre me alegra y asombra.

A todos los que de una u otra forma, me impulsaron y alentaron a seguir adelante.

Resumen

En la actualidad, como consecuencia de los avances tecnológicos, existe un entorno en constante evolución y los clientes no están al margen. Hoy es necesario satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, en cuanto a la calidad de los productos, los tiempos de entrega y el valor agregado de los mismos. Esto lleva a que las empresas, principalmente las Pymes, deban estar preparadas para responder rápidamente a estos cambios a través de la optimización de los procesos de su cadena de valor.

Para ello se realizó este análisis, basado en algunos conceptos teóricos, sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con el propósito de establecer una planificación estratégica que le permita a esta Pyme elevar su competitividad en el mercado y a continuar con el posicionamiento en el mismo, a través de la innovación en la incorporación de tecnología en sus procesos y de la profesionalización de sus recursos humanos contribuyendo a conseguir un desarrollo sostenible.

Palabras claves: Planificación estratégica. Competitividad. Innovación. Profesionalización. Desarrollo sostenible.

Abstract

Currently, as a result of technological advances, there is a constantly evolving environment and customers are not on the sidelines. Today it is necessary to satisfy an increasingly demanding consumer, in terms of product quality, delivery times and their added value. This means that companies, mainly SMEs, must be prepared to respond quickly to these changes by optimizing the processes of their value chain.

For this, this analysis, based on some theoretical concepts, was carried out on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., with the purpose of establishing a strategic planning that allows this SME to increase its competitiveness in the market and to continue with its positioning in it through innovation in the incorporation of technology in its processes and the professionalization of its human resources contributing to achieving sustainable development.

Key words: Strategic planning. Competitiveness. Innovation. Professionalization. Sustainable development.

Introducción

La pandemia del coronavirus COVID-19, que se inició a fines de noviembre de 2019 en China, ha provocado en el mundo más de 300.000 muertos y 5.000.000 contagiados. La globalización que une al mundo en la actualidad hace que Argentina no sea ajena a la situación y presente más de 10.500 contagiados y alrededor de 400 fallecidos, forzando al gobierno nacional a someter a la población a confinamientos para controlar la emergencia sanitaria, aunque necesaria, esta paralización es insostenible indefinidamente, sobre todo por la delicada situación económica que atraviesa la nación. En los últimos años la cambiante situación del país hizo que muchas empresas, principalmente Empresas Familiares y Pymes, tuvieran que cerrar sus puertas. Si bien los problemas financieros fueron la principal causa, también la falta de actualización y profesionalismo.

Realizando el análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se pretende destacar la importancia de implementar un plan estratégico enfocado en el aumento de la competitividad a través de la incorporación de innovación que les permitirá digitalizar diferentes procesos y el manejo de la información, para optimizar sus recursos. Es fundamental en este contexto, de contracción económica, que la empresa sea lo más eficiente posible y pueda controlar de manera eficaz los costos, tanto de los productos que comercializa como de sus insumos. A la vez, debe repensar la forma de llegar a los clientes y buscar el posicionamiento y la expansión tan anhelados por los dueños.

La planeación estratégica permite determinar la misión de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas planteadas (Koontz, Wehrich, & Cannice, Administración, una perspectiva global., 2012). Para llevar a cabo este análisis se evaluará tanto el entorno en donde se desarrolla, como el ambiente interno de la misma.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una cadena de autoservicios y distribución mayorista ubicados en el interior de la Provincia de Córdoba, especializados en productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros, interactuando con diferentes organizaciones multinacionales, que tienen sus sedes en el país, como así también empresas argentinas de los más diversos rubros. Algunas de las marcas reconocidas que comercializan son: Unilever Argentina, Johnson y Johnson, Arcor, Massalin Particulares, Fratelli Branca, Kodak, Gillette Argentina, por mencionar solo algunas. Dispone de una flota

de 83 vehículos que le permite distribuir sus productos a más de 3.500 clientes en casi toda la provincia e incluso en Santa Fe, La Pampa y San Luis. (Alonso J. y José A. Redolfi SRL). La empresa está ubicada en James Craik y desde allí abastece a sus sucursales y clientes. Esta ubicación estratégica le permite acceder de manera rápida a la autovía que une Córdoba con Rosario y a la Ruta Nacional N° 9 que llega a Buenos Aires.

Esta empresa, nació en 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de venta de cigarrillos, bazar y librería y lo desarrollaron conjuntamente por 16 años, durante ese tiempo Alonso se dedicó a la venta en localidades aledañas. De común acuerdo en el año 1975 dividieron la sociedad y Alonso con su hijo José se concentraron en desarrollar la distribución mayorista conformando la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Esta sociedad cambió a su denominación actual en el año 1990 convirtiéndose en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) Y tres años más tarde conformarían la Distribuidora Redolfi S.R.L. de productos congelados. Los siguientes años la empresa fue adquiriendo más representaciones de marcas reconocidas, e incluso la exclusividad de otras. Actualmente posee autoservicios mayoristas en Rio Tercero, Rio Cuarto y San Francisco y una fuerza de venta de más de 35 vendedores. En 2007 se incorporaron a la sociedad los hijos de José Redolfi: Pablo, Lucas e Ignacio, en diferentes puestos.

La visión que plantean desde la gerencia es ser líder del mercado, distinguiéndose por brindarles a sus clientes un servicio excelente y con una contribución positiva a su comunidad. A su vez diversificando su cartera de proveedores, con expectativas en conformar alianzas con los mismos, para lograr solvencia y rentabilidad continua. Como ocurre en muchas Pymes y empresas familiares, se observa la existencia de problemas de organización internos ya que el crecimiento de la empresa sobrepasó la capacidad de gestión y control de sus dueños, restándole profesionalismo al no contar con herramientas tecnológicas para estas tareas. Otro tema que destacan en su visión es la de auspiciar el desarrollo profesional de sus empleados, pero no existe un dpto. de RRHH, por lo que todo lo concerniente a esta área tan importante no se desarrolla de manera aceptable. En cuanto a las herramientas de comunicación no están actualizadas, su página web no es muy atractiva, al igual que su perfil de Facebook, que no es utilizado de manera comercial o para promocionarse, tampoco utilizan los servicios de *e-commerce* para optimizar las ventas y los servicios a los clientes.

El desarrollo de este trabajo se focaliza en la innovación vista como herramienta estratégica para la reducción de costos. La elección del mismo se debe a la necesidad actual de toda empresa de optimizar sus recursos para evitar situaciones de crisis o sortearlas de la mejor manera, ya que el principal problema del fracaso de una empresa no es solo lo referente al entorno económico, sino también el no invertir en recursos que le permitan perdurar y obtener los mejores resultados sobre sus inversiones. Como sostiene Peter Senge: "en situaciones de cambio rápido, solo sobresaldrán aquellas organizaciones que sean flexibles, adaptables y productivas. Para que esto suceda necesitan descubrir cómo aprovechar el compromiso y la capacidad de las personas para aprender en todos los niveles" (Smith, 2001)

Existen casos como el de Facorsa, una pyme Santafecina que tiene más de 50 años en el mercado, que se dedica a la fabricación de radiadores. Su presidente, a diferencia de otros empresarios, prefiere invertir en productividad por lo que en el año 2017 mudaron su fábrica a una planta de 6500 m² para tener más facilidad en el ingreso y egreso de los camiones y a su vez en la organización electrónica de su inventario, permitiéndole una optimización de los tiempos de recepción y salida de los productos (Ceriotta & Winokur, 2017). Esta empresa también tiene presencia en redes sociales, y a través de una extranet en su página web se pueden adquirir sus productos y recibirlos a domicilio (Facorsa SA), por lo que es un buen ejemplo de cómo la centralización de sus depósitos y fabrica, sumados a la actualización tecnológica le permitieron posicionarse y optimizar todos sus procesos.

La innovación tiene como propósito mejorar los productos, métodos de producción, procesos, canales de venta y la distribución para satisfacer de manera eficiente las necesidades de los consumidores de productos y servicios. Si bien la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha crecido en los últimos años y ha realizado importantes inversiones para impactar en los consumidores, como son la construcción del centro de distribución, la asociación con marcas reconocidas y la diversificación de sus productos, todavía hay mucho por hacer para convertirse en el socio estratégico de cualquiera de las empresas "grandes" a las que les compra los productos y también para liderar este mercado tan competitivo en el que se desarrolla.

"Las pymes en la Argentina son el motor, el crecimiento y el arraigo del país"
(Martino, Gabriel CEO HSBC, 2018)

Capítulo I. Análisis de situación

El tema seleccionado para este trabajo es la innovación como estrategia de diferenciación para las Pymes. En este sentido, las empresas pueden optimizar sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de instrumentos que le permitan encontrar las soluciones más eficientes para reducir sus costos operacionales y que aumenten la satisfacción de los clientes.

Hoy casi todas las organizaciones practican algún tipo de planificación, pero para poder implementar un plan efectivo es preciso realizar un análisis de la empresa y su entorno. Detectando los puntos fuertes, las falencias y los factores que afectan su desarrollo y crecimiento, para poder aprovecharlos y/o subsanarlos con el fin de lograr las metas propuestas.

Macro-entorno

Para comenzar con una primera aproximación de la situación en la que se encuentra la empresa es de gran utilidad el análisis Pestel, ya que la aplicación de esta herramienta, permite identificar y reflexionar, sobre el entorno en el que se mueve y poder actuar en consecuencia.

Análisis PESTEL

-Políticos: desde el cambio de gobierno, en diciembre de 2019, el índice de aprobación de Alberto Fernández se ha disparado, según una encuesta reciente de Poliarquía Consultores, situándolo en el 81% de imagen positiva. (The Economist Group Limited, 2020). Incluso luego del cierre de las fronteras, empresas y la paralización de la mayor parte del transporte por decreto, el 12 de marzo de 2020, la opinión pública considera que Fernández actuó de manera atinada, protegiendo a la ciudadanía. Sin embargo, las políticas de contención sanitaria conducen a una paralización de la producción y la actividad económica, diluyendo toda expectativa de reactivación, afectando especialmente a la pequeña y mediana empresa.

Una de las políticas más extremas que se lleva adelante es la emisión monetaria, ya que es una de las pocas opciones para contrarrestar la escasa recaudación y la necesidad de asistir con créditos o subsidios a muchos argentinos, aunque derive en un aumento de la inflación

-Económicos: según un análisis de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) el impacto que la pandemia del coronavirus provocará en Argentina será de una contracción del PIB estimado en un 6.5%, ya que tienen en cuenta las negociaciones que se están llevando a delante para la restructuración de la deuda externa y dado que en este momento el país no puede afrontar ningún tipo de pago con sus acreedores, puede derivar en el noveno default.

También se debe tener en cuenta el desplome del comercio internacional, que reducirá un 15% las exportaciones latinoamericanas y el volumen del comercio se contraerá un 6%. (CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), 2020). Sumado a esto, el gobierno nacional decidió no participar de las negociaciones comerciales que lleva adelante el Mercosur para dedicarse exclusivamente a resolver los problemas económicos internos del país, ya que consideran que la importación de productos que pueden competir directamente con los nacionales agravaría la crisis de la industria Argentina.

Desde el comienzo de la cuarentena el Gobierno ha desembolsado grandes cantidades de dinero destinadas al fortalecimiento del sistema de salud nacional y al otorgamiento de diferentes ayudas económicas, ya sea a través de subsidios o bonos, principalmente para los sectores más carenciados. Y entre las últimas medidas anunciadas se pronunció un paquete de asistencia orientada a los trabajadores, las pymes y los monotributistas. Todas estas medidas si bien fueron oportunas, podrían conducir al país a una economía más pobre y desigual. Dado que la pérdida de ingresos de empresas y familias llevará a una cadena de insolvencias que comprometerá los sectores industriales, comerciales y bancarios.

-Socioculturales / Demográficos: la sociedad argentina, compuesta por 45.376.673 personas según lo estimado por INDEC (INDEC - Inst.Nacional de Estadística y Censos, 2020), y el mundo, ha visto modificado su normal desarrollo prácticamente de un día para el otro, debiendo cambiar sus hábitos y costumbres. Al no existir, aún, una vacuna o un medicamento para contrarrestar los efectos Covid-19, la única forma de minimizar el contagio es la restricción de la circulación de los ciudadanos. Pero esta aislación, decretada por el gobierno, impacta directamente en los ingresos de los ciudadanos principalmente en los sectores más vulnerables de la sociedad, que en muchos casos poseen empleos informales y viven el día a día. Esta situación, no hace más que dejar al descubierto las desigualdades en la sociedad donde, según estudios realizados por la Universidad Católica Argentina, la tasa de pobreza se ubicó en el 40% a finales de 2019 (Vatican News, 2020) y se pronostica que luego de la pandemia aumente. A diferencia de otros países de la región, todavía existe una clase

media que se rehúsa a descender, es pujante y aspira a mejores niveles de estudios y empleo. En los últimos años ha sido muy golpeada económicamente, pero aún así, busca conservar su posición a costa, incluso, de disminuir sus hábitos de consumo. Respecto a la provincia de Córdoba puntualmente, posee un estimado de 3.760.450 de habitantes (INDEC - Inst.Nacional de Estadística y Censos, 2020) y es la segunda del país, con muchas ciudades importantes aunque la mayor concentración se da en el departamento Capital con casi 1.5 millones de habitantes.

Otro problema que afecta a la sociedad Argentina sigue siendo la deserción en la escuela media, que lleva al aumento del número de habitantes sin preparación, lo que dificulta la tarea de las empresas a la hora de obtener mano de obra calificada y a su vez a la exclusión de las personas del sistema económico.

-Tecnológicos: la tecnología se plantea como un conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico (Real Academia Española). Pero va mucho más allá de internet y el rápido acceso a la información, tiene que ver con el desarrollo de todas las soluciones que hacen que la vida en sociedad sea mucho más sencilla. En ese sentido, el avance de los sistemas de transporte, de comunicación, de almacenamiento de datos, de automatización de procesos, por citar algunos, han sido muy beneficiosos para las empresas que a través de la innovación buscan crear soluciones satisfactorias para sus problemas cotidianos. La tecnología permite controlar procesos que antes eran manuales, lo que garantiza, entre otras cosas, menos errores humanos y muchos más datos verificables en tiempo real.

En este sentido, el gobierno aprobó en el año 2019 una ley que promueve la Economía del Conocimiento, que incluye actividades como software, biotecnología, centros de exportación de servicios profesionales, investigación y desarrollo, entre otros. Su objetivo es aumentar transversalmente la productividad y fomentar la creación de empleo de calidad en toda la economía. (Subsecretaría de Gob. Abierto y País Digital, dependiente de la Sec. de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, 2019).

-Ecológicos: hace algunos años que la conciencia social respecto del medio ambiente ha cambiado y se pone especial interés en protegerlo. A través de la RSE (Responsabilidad Social Empresaria), las empresas buscan generar un impacto social positivo en el entorno en el que se desarrolla y en la calidad de vida de sus colaboradores. En la actualidad existen normativas respecto del manejo de los residuos, los ruidos, los materiales inflamables y

tóxicos, etc. Hoy en día, es destacable el valorar que se le da a las organizaciones "*eco friendly*" y se toma esta característica como un diferencial muy importante.

-Legales: las empresas deben cumplir, primeramente, con leyes de salud y seguridad laboral, que tienen su base en la Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744), así como las de Higiene y Seguridad en el Trabajo (N° 19.587), las previsionales, las tributarias, entre muchas otras. En este momento también se puede incluir el cumplimiento de las últimas medidas decretadas por el gobierno nacional respecto al COVID-19 por la cual todas las empresas deben seguir protocolos sanitarios y extremar los cuidados respecto de las relaciones entre los integrantes de la organización y con las personas externas a la misma.

Micro-entorno

Analizando el atractivo del sector en el que se desarrolla esta empresa se puede hacer a través de:

Las cinco fuerzas de Porter

➤ Amenaza de productos sustitutos, el rápido avance tecnológico y los cambios en los hábitos de compra de los clientes, debido a la pandemia, provocaron un crecimiento exponencial de las ventas a través de internet, lo que se traduce en una fuerte amenaza para todo el sector en cuanto a como los clientes buscan y obtienen los productos que desean.

➤ Amenaza de nuevos participantes, existen muchos competidores, pero no es muy fácil obtener la representación exclusiva de grandes marcas y disponer de instalaciones y flota de vehículos de la magnitud y calidad para competir con las grandes distribuidoras existentes.

➤ La rivalidad entre competidores. En la actualidad la competencia se divide en dos grupos, por un lado las tiendas mayoristas con salones comerciales de venta directa, tanto mayoristas como minoristas, que compiten de manera local con las sucursales en Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco, y también las grandes superficies ubicadas en la ciudad de Córdoba como son Makro, Tarquino, Maxiconsumo, Yaguar, entre otros, que también venden productos de marcas reconocidas y tratan de captar más clientes con ofertas y descuentos periódicos.

Por otro lado están las empresas distribuidoras con preventistas, donde los dos más importantes competidores están ubicados en la ciudad de Rosario (Santa Fe). Principalmente Rosental e Hijos SACI con una trayectoria de más de 100 años, es un competidor fuerte que busca abarcar el mercado nacional. En menor escala se encuentran otras empresas cordobesas que ofrecen los mismos productos y cuentan con vehículos para distribución. Dado que Córdoba es la segunda provincia con cantidad de habitantes del país, es una plaza muy atractiva para empresas del rubro que buscan expandirse.

➤ El poder de negociación sobre los proveedores es variable, ya que existen muchos proveedores en este rubro y se puede comparar entre varios para elegir la opción más conveniente. Pero al comercializar productos de grandes empresas reconocidas internacionalmente como Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Glaxo, y Kodak el margen de maniobra para negociar es mucho menor. De acuerdo al requerimiento de calidad o de productos específicos, se pueden optar por algunos proveedores nacionales reconocidos, con los que la negociación sería un poco menos compleja.

➤ El poder de negociación sobre los clientes, es un punto crítico; ya que los mismos son supermercados, kioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, farmacias, librerías y perfumerías, principalmente en localidades del interior de la provincia de Córdoba. Estos comercios y los consumidores finales son muy susceptibles a los precios y si bien no tienen gran capacidad para negociar descuentos o plazos de pago, si pueden cambiar de proveedor fácilmente.

Análisis Interno

Ciclo de vida

A lo largo de sus 50 años la empresa logró una consolidación y una estabilidad en el sector, también posee una estructura sólida y un buen flujo de efectivo dado que el 80% de sus ventas son al contado y el resto con plazo que no supera los 30 días, lo que la ubica en una etapa de madurez. Si bien el crecimiento es más lento que en los primeros años y la competencia mayor, será fundamental perseguir una eficiencia superior, tanto en costos como

procesos, para mejorar los márgenes y los servicios al cliente y a la vez innovar para mantenerse vigente y adaptarse a los cambios que se presenten.

Cadena de Valor

Esta herramienta propuesta por Michael Porter en su libro "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), permite mediante la descomposición de la empresa en sus partes constitutivas, identificar las actividades generadoras de valor para sus clientes y/o grupos de interés. Las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de soporte. Las primarias, son las que intervienen en la creación física del producto y/o servicio. En tanto que las actividades de apoyo respaldan a las primarias.

Actividades Primarias:

-Logística de entrada: toda la mercadería que ingresa a la empresa en pallets, es descargada por autoelevadores, luego se controlada manualmente, de manera muy superficial, con la lista de pedidos que se emitió previamente al proveedor desde el área de compras. Los productos recibidos se almacenan en *racks* dispuestos a tal fin, pero sin ningún orden preestablecido.

-Operaciones: la política de inventarios apunta más a un *Just in time*, ya que todo lo que se compra por lo general permanece pocos días en los depósitos, aunque la mercadería para stock es almacenada sin ningún orden específico y sin registrar datos de vencimiento y lote de los productos.

-Logística de salida: Una vez recibida la mercadería, para un cliente en particular o para alguna de sus sucursales, se avisa al encargado de ventas, que es quien ordena el despacho de la misma (en algunas ocasiones también lo pude hacer el jefe de depósito) y es el personal de depósito quien la prepara manualmente con la hoja de pedido impresa, mientras que Facturación realiza el documento para entregarle al cliente. La empresa cuenta con transporte propio para realizar los envíos.

-Marketing y ventas: La empresa no realiza acciones de Marketing concretas y tampoco se vale de todas las herramientas que hoy ofrece internet. Las ventas son, por lo general, de forma personal o telefónicamente a través de los preventistas asignados a cada zona.

-Servicios: A.J. Redolfi y J.A. Redolfi S.R.L. brinda servicios de entrega de productos a domicilio, ventas personalizadas y asesoramiento comercial a los clientes que deseen instalar un nuevo local. Posee un tiempo de 24 hs para entrega (siempre y cuando cuenten con disponibilidad de stock) de los productos a sus sucursales y de 48 hs en otras localidades. Todos estos servicios son valorados por los clientes y no se observan inconvenientes con la prestación de los mismos.

Actividades de soporte

-Infraestructura: la empresa es dueña de los diferentes inmuebles que usan para el desarrollo de su actividad:

- 2 Depósitos para almacenamiento de mercadería general y zona de *picking*
- 1 Depósito para el almacenamiento de cigarrillos y los vehículos con los que se distribuyen.
- 2 Depósitos exclusivos para aparcar los camiones y utilitarios
- 1 Depósito para realizar las tareas de manteniendo a la flota de vehículos y también para almacenar mercadería paletizada
- 1 Local donde se encuentran las oficinas administrativas/comerciales
- Centro de distribución de 6000 m², construido en 2018, pero aún no se ha realizado la mudanza definitiva.

-Gestión de RRHH: No hay un área definida, ni un responsable de las tareas específicas que un puesto como este requiere. Lo referido a liquidación de haberes es realizado por un contador, y las búsquedas de personal se hacen a través de avisos clasificados en el principal diario de la provincia de Córdoba. Faltan capacitaciones e incentivos a los empleados y la inducción que se le realiza a los mismos al ingreso en la empresa es deficiente. Por otro lado, la dirección confía mucho en su personal y trata de darle trabajo a personas de la zona. Muchas veces en el afán de promover su ascenso han cometido errores, ya que las personas no contaban con la preparación para un puesto de mayor envergadura y responsabilidad.

-Desarrollo de Tecnología: La empresa posee experiencia y conocimientos acerca del rubro, y cuenta con vehículos nuevos e instalaciones adaptadas para la manipulación de la mercadería, aunque sin un orden previsto y poco cuidado de los productos. En contraste con

el crecimiento que tuvo en los últimos años, no utilizan ningún software de gestión que les facilite las tareas ni brinde las herramientas para un correcto control y posterior toma de decisiones sobre la información que este les brindaría.

-Compras: el encargado de esta área realiza los pedidos que le solicitan desde el departamento de ventas o las sucursales, a través de una plataforma interna que determina la cantidad total de cada artículo que se debe comprar. Al tener pocos proveedores en la actualidad, no se realizan comparativas entre solicitudes de cotización, sino que se emite directamente la Orden de Compra al proveedor. La empresa posee una política de mantener un stock mínimo, y comprar solo lo que se le solicita, pero teniendo en cuenta, también, alguna oferta ocasional de los proveedores.

Organización

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está organizada jerárquicamente en 3 Niveles y posee una departamentalización por funciones. La gerencia general está ocupada por su fundador, José, que posee el 85 % de las cuotas parte de la sociedad. Mientras que el resto de las acciones se divide entre sus tres hijos Pablo, Ignacio y Lucas.

Pablo es quien acompaña a su padre en la gerencia general, Ignacio está a cargo de la distribuidora Kodak y Lucas se desempeña en el área administrativa. La gerencia posee asesoramiento externo en materia legal, contable y de higiene y seguridad.

El nivel medio lo ocupan los gerentes de las áreas de Ventas, Administración y Logística, respectivamente, y cada una de ellas, a su vez, está dividida en puestos que conforman el nivel operativo, divididos de acuerdo a las tareas que realizan. (Ver Anexo I, Organigrama empresa).

Sus autoservicios dependen directamente de la empresa madre y el criterio para diferenciarlos es por zona. (Ver Anexo I, Organigrama sucursales). En cada uno existe un encargado que es el responsable de la misma.

La empresa posee otra unidad de negocio, dirigida por José y Pablo Redolfi, denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. Ésta se dedica exclusivamente a la distribución de productos congelados, y tiene su depósito propio con cámaras de frío, para almacenar artículos de marcas como McCain, Granja del Sol, Yo Helados, Swift, entre otros.

Tipo de Autoridad

La mayor parte de las decisiones son tomadas en la gerencia, por lo que la autoridad se encuentra centralizada en los dueños, aunque en muchos casos consultan con los gerentes de las diferentes áreas, buscando el consenso colectivo.

Cultura

Uno de los puntos destacables es poseen una muy buena relación con los empleados y cultivan un buen clima laboral, lo que es notorio, ya que la rotación de personal es muy baja. A su vez, la familia Redolfi posee valores muy arraigados que los trasladan a la empresa como son la honestidad, la equidad, la transparencia y el valor de la palabra. Buscan constantemente manejarse de manera responsable con su lugar de origen, a través de la colaboración permanente con las instituciones públicas, como son el hospital, la iglesia, las escuelas, etc.

Todos estos valores también los transfieren a su relación con los proveedores y los clientes a través del respeto y buscando su satisfacción mediante un compromiso con la calidad, de los productos y servicios que brindan.

Estrategia

La empresa es muy clara en cuanto a su fuerte tendencia a las personas, ya sean sus clientes o sus colaboradores, su objetivo es desarrollarse pero no perder el carácter familiar y la contribución positiva a la sociedad y lo enuncia:

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 continua, 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”. (Datos provistos por la cátedra)

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”. (Datos provistos por la cátedra)

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. contó en un comienzo con una estrategia deliberada, buscando expandirse en base a una cartera diversa de productos y con precios bajos comparados con la competencia. Con el correr de los años lograron un nombre reconocido en el rubro e importantes convenios de exclusividad para comercializar en su zona de influencia los productos de varias marcas distinguidas mundialmente a precios muy competitivos. Pero en la actualidad se acerca más a una estrategia emergente, donde se van resolviendo los imprevistos en el día a día y en base a las decisiones individuales de cada encargado de área, ya que no cuenta con metas operativas, ni con un plan a largo plazo que les asegure el cumplimiento de su visión.

Acciones comerciales

Producto: esta empresa comercializa y distribuye por mayor y menor productos de limpieza, alimenticios, bebidas, golosinas, perfumería y congelados de diferentes marcas reconocidas, también es distribuidor de cigarrillos de la fábrica Massalin Particulares y a su vez es representante exclusivo de los productos Kodak en la provincia de Córdoba.

Precio: en referencia al precio son muy competitivos, ya que el sector es muy susceptible a estos y es lo que le permite mantener a sus clientes y ganar mercado. Además ofrecen descuentos de 2% o 3% por pagos al contado.

Plaza: las instalaciones principales y depósitos de esta empresa se encuentran situadas en la localidad de James Craik, al sudeste de la provincia de Córdoba. Actualmente, la firma posee sucursales de sus autoservicios mayoristas en Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco. Los productos llegan de manera directa tanto a sus clientes como a las sucursales a través de sus vehículos propios, ya que cuentan con una flota de camiones refrigerados, camionetas y utilitarios de diferentes portes, de acuerdo a la necesidad, para abarcar toda la provincia mediterránea.

Promoción: esta empresa no cuenta con un área o responsable de marketing para las tareas de promoción. Su página web está desactualizada, no se pueden realizar compras a través de *e-commerce*, consultar precios o conocer los productos que distribuyen, tampoco utilizan otros medios electrónicos de difusión. En cuanto a la publicidad solamente realizan el patrocinio a eventos, radios y equipos deportivos, todo a nivel local. Algo destacable es que sus vehículos están plateados con el nombre de la empresa y son fácilmente identificables.

Análisis FODA.

Como resumen a lo analizado se puede plantear el siguiente:

Ilustración 1: Matriz FODA

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Contracción del consumo y aumento de la inflación • Pérdida del poder adquisitivo de los ciudadanos • Depreciación del Peso respecto de las monedas extranjeras. • Mucha competencia en el sector • Aumento de las ventas a través de <i>e-commerce</i> de muchos rubros 	<ul style="list-style-type: none"> • Es uno de los pocos sectores que en esta cuarentena está habilitado para continuar con las actividades • Aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas de fácil acceso y manejo, tanto para la gestión como para venta de sus productos. • Créditos a tasas bajas otorgados por los bancos para pago de sueldos, al igual que las condiciones más flexibles para la operatoria con cheques a tasas de menos del 20% mensual
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre reconocido/Marca/Trayectoria • Dirección comprometida con la calidad y el servicio que brindan • Ubicación geográfica privilegiada (posibilidad de rápido acceso a varios puntos de la provincia y del país) • Autoservicios mayoristas ubicados en las principales ciudades del interior de Córdoba • Precios competitivos en el mercado. • Propietarios de todas las instalaciones edilicias y de la flota de rodados. • Representación de marcas reconocidas nacional e internacionalmente • Es transparente en cuanto a sus números y se apega a todas las normas legales y fiscales requeridas por los organismos de control nacional, provincial y municipal. • Buen flujo de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización en el área de almacenamiento, muchas roturas y pérdidas por vencimientos y quiebres de stock que representan pérdidas significativas. <ul style="list-style-type: none"> • Se desconocen los volúmenes de compra y el comportamiento de los clientes individualmente • Inexistencia de un software que les permita organizar la información, tanto de gestión como contable. • No se realizan acciones de marketing. • Falta optimizar la relación con los principales proveedores para obtener mayores beneficios • No existe un proceso para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo. • No hay personal específico para las tareas de RRHH.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. Marco teórico

Las empresas que definen los objetivos y las metas para su organización pueden, a través de Planificación Estratégica, establecer los pasos para lograrlas y de esta manera lograr su posicionamiento y expansión.

Muchos autores tratan el tema y definen a la estrategia como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

El concepto de estrategia es muy antiguo, tanto así que en el siglo V a.C., aproximadamente, Sun Tzu, escribió el libro *El Arte de la Guerra* (Tzu, 2008), si bien se refiere a tácticas en batalla, en él hace referencia a la importancia de adaptar la estrategia a las condiciones y circunstancias particulares. Habla sobre algunos de los factores prácticos que deben ser tenidos en cuenta, como la organización, la planificación y el abastecimiento dado que serán determinantes, para obtener ventajas sobre los adversarios.

En el siglo XX, varios autores comenzaron a ligar el concepto de estrategia a las empresas. Se comenzó con lo planteado por Von Neumann y Morgestern en la década el 40 en su libro sobre la Teoría del Juego, donde se postulaba que las estrategias debían tener en cuenta las posiciones del resto de agentes involucrados y ser seleccionadas de acuerdo a la situación concreta y no basarlas en el interés individual, el egoísmo y la racionalidad (Soto & Valente, 2005)

Algo parecido plantea Peter Drucker en sus obras, en las que dedicó amplias referencias a las acciones de los emprendedores buscando la maximización de oportunidades, primando la eficacia, identificando lo que se debe hacer y aplicando los recursos y la iniciativa a ello (Sanchez Murillo, 2006)

Como punto de partida para el pensamiento estratégico, Michael Porter enuncia que las empresas, para obtener una ventaja competitiva, deben optar entre tres estrategias diferentes: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. (Kotler & Keller, 2012). Para este caso, es adecuado que la empresa persiga una estrategia de liderazgo en costos, ya que en el mercado donde compite los productos están estandarizados y son ofrecidos por múltiples empresas. A través de esta estrategia la empresa conseguirá rebajar sus costos y podrá trasladar esta disminución a sus precios hasta anular el margen de su competidor.

Por lo general, las empresas que cuentan con planes estratégicos e implementan las estrategias tienen una ventaja en su desempeño superior a las que no lo tienen, permitiendo que la empresa sea proactiva ante los factores que influyen en su gestión.

Como resultado de investigaciones en Pymes Colombianas, los expertos consideran que uno de los lineamientos más significativos para ser competitivos es promover y ejecutar las etapas de la planificación estratégica de forma coherente y en concordancia con la visión y los objetivos (García Guiliany, Durán, Cardeño Portela, Prieto Pulido, García Cali, & Paz Marcano, 2017).

Para completar la idea de este trabajo, la RAE define a la innovación como: "Creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado". (Real Academia Española) Esta definición es algo sintética, por lo que se puede agregar que las organizaciones no solo generan nuevas ideas sobre productos, servicios o forma de hacer las cosas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas, y eso es innovar. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). La innovación consiste en incorporar tecnología, equipos, productos o procesos en pos de generar una reducción de costos que se traduzca en una ventaja competitiva.

Se pueden mencionar diversas publicaciones que comprueban la relación entre el crecimiento empresarial y la innovación tecnológica uno ellos sostiene que las mejoras en mercadeo, distribución y servicios son innovaciones tan importantes como las que se desarrollan en los laboratorios (Castellanos Méndez, 2003). Un estudio sobre Pymes en Ecuador concluyó que introducir mejoras en innovación y tecnología generó beneficios económicos de más del 110,5% (Bonilla Jurado, Oña Sinchiguano, & López Nuñez, 2018).

La innovación no es solo sobre acciones tecnológicas, sino que tiene que ver con una actitud social. Peter Drucker sostiene que la innovación tiene que ver, también, con la aceptación de la responsabilidad social y la ética en cuanto a las acciones de la empresa en su conjunto. (Sanchez Murillo, 2006)

Capítulo III. Diagnóstico y Discusión

Luego de los análisis realizados sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y la situación actual del entorno, donde existe un gran atraso cambiario, un aumento de la inflación, una caída de los salarios reales y un incremento de los insumos valuados en moneda extranjera, sumado a las medidas de aislamiento decretadas por el gobierno nacional, que lleva a la retracción del consumo y el cierre momentáneo de algunos sectores de la economía, se puede afirmar que es vital que la organización se encuentre dispuesta para gestionar transformaciones, y así permanecer en el mercado tan competitivo en el que está inserta, manteniendo el diferencial de precios bajos y de calidad de servicio a los clientes.

Durante estos 50 años la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ganó mercado, crecieron sus actividades como también sus instalaciones y dotación de personal. También se convirtió en distribuidor exclusivo de algunas empresas mundialmente reconocidas, tiene un compromiso con la calidad y el servicio que brinda a sus clientes, así como con los habitantes de su ciudad de origen. A su vez, cuenta con respaldo financiero y un buen flujo de efectivo, por sus condiciones de cobranza. Pero, a través del análisis FODA se detectaron algunas debilidades que si no se revierten, generarán pérdidas de oportunidades, inadecuada asignación de recursos y bajo crecimiento.

En la actualidad las diferentes áreas no actúan interrelacionadamente, y hay pocos mecanismos de medición y control. La empresa cuenta con la infraestructura, los vehículos y la logística para cumplir con los pedidos, pero la falta de organización de sus actividades ha influido en su desarrollo, ya que la manipulación y el control de inventarios de mercadería no se realiza de manera óptima, afectando no solo en el proceso de compra y venta, sino también en la calidad del servicio. El año anterior, las pérdidas por robo, vencimiento, roturas y quiebres de stock representaron un 5% anual sobre el total de las ventas.

Por lo que es necesario trabajar desde el interior de la empresa, modificando procesos y tareas incluyendo herramientas tecnológicas, para la optimización y coordinación de las áreas. Estas modificaciones serán de utilidad para el seguimiento de la gestión de toda la empresa, lo que ayudará a la gerencia a reaccionar expeditivamente ante la cambiante situación del país y a dar respuestas más rápidas a sus clientes.

Para esto, es fundamental conocer en profundidad las necesidades de los mismos e implementar acciones de marketing para llegar a ellos a través de las redes sociales y con herramientas de internet, ya que los hábitos de compra de los consumidores cambiaron muchos los últimos meses a raíz de la cuarentena.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo de este trabajo es establecer un plan estratégico enfocado en un liderazgo en costos a través de la introducción de mejoras tecnológicas y de procesos, que le permitan no solo reducir sus costos unitarios, si no también aumentar la capacidad de respuesta a los clientes con un servicio superior, para continuar con la expansión que pretenden los dueños.

De esta manera, es importante crear las condiciones para fortalecer el desarrollo de las etapas del proceso de planificación estratégica, impulsando la coordinación de actividades, la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas funcionales, la capacitación de los recursos humanos y la inversión en tecnología que le permita optimizar su proceso de comercialización, haciendo foco, fundamentalmente, en el área de almacenamiento.

Capítulo IV. Plan de Implementación

Propuesta de aplicación

Los cambios internos que se pretenden desarrollar a través de este plan buscan reducir los costos, optimizar las tareas y potenciar las capacidades de los colaboradores para lograr un nivel superior de servicio a sus clientes, obteniendo como resultado un crecimiento dentro del mercado y como consecuencia una mayor rentabilidad.

Partiendo de la Visión y Misión citadas en la página 15 de este trabajo, se replantearon las mismas a fin de que sean más concretas y sirvan de rumbo para orientar todas las acciones en pos de cumplir las metas deseadas.

Nueva Visión

Ser una empresa líder en el mercado del que participa actualmente, distinguida por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, buscando solvencia y rentabilidad continua. Fortalecer las relaciones con los proveedores para propiciar alianzas sostenibles en el tiempo, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados.

Nueva Misión

Atender las necesidades de los clientes proporcionándoles una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en un servicio de distribución mayorista de calidad y en una extensa trayectoria empresarial. Brindándoles, a su vez, a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Valores

- Respeto hacia el cliente, los proveedores y el equipo de trabajo.
- Crecimiento y desarrollo de la empresa de manera honesta, equitativa y transparente
- Sentido de equipo, buscando compartir decisiones entre los miembros de la empresa
- Responsabilidad social y comunitaria con el pueblo de origen
- Compromiso con la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes

Objetivo general

Lograr, al cierre del ejercicio 2022, una rentabilidad 2%, a través de la introducción de tecnología para la mejora de los procesos internos en las áreas de Logística y Almacenamiento y lo referido a promoción y marketing.

Objetivos específicos

Objetivo 1. Integrar la información tanto contable y financiera como de gestión, a través del mismo software, y disminuir los costos en asesores externos un 30% durante 2020 trasladando este ahorro a los próximos años analizados.

La integración de la información, no solo beneficiará a las tareas diarias en general sino que, acelerará los tiempos de respuestas de todos los departamentos con los clientes externos y también con los internos. Esta es una estrategia operacional que abarca principalmente al área administrativa, pero es de utilidad para todos los departamentos que componen la empresa.

Objetivo 2. Optimizar el proceso de logística, con el apoyo del software ERP, para disminuir a 1 día las entregas de los pedidos a los clientes.

Con la optimización del circuito logístico y el uso de herramientas tecnológicas se pretende eliminar los errores, minimizar las demoras y hacer más productivo al personal de área. Abarca las áreas de Logística y Depósito.

Objetivo 3. Capacitar al personal del área de depósito y logística en manipulación segura de los alimentos, para aumentar la calidad del servicio y disminuir 30% los costos por roturas, vencimientos de los productos o quiebres de stock, al cierre del año.

La capacitación en manipulación segura de los alimentos, es un requisito fundamental del Código Alimentario Argentino, enunciada en su Artículo N°21 (Ministerio de Salud de la Nación, 2020), a la vez que es una herramienta para disminuir los costos internos por roturas, vencimientos y perdidas. Si se logra este objetivo adicionalmente aumentará el valor del servicio a los clientes. Esta estrategia enfocada en la calidad del servicio será desarrollada en el área de Logística y Depósito.

Objetivo 4. Utilizar redes sociales y herramientas tecnológicas para la comunicación y la venta a los clientes, que les permita aumentar las mismas 6% en los próximos 6 meses y continuar ese porcentaje los próximos periodos.

En la actualidad, la utilización de redes sociales como forma de publicidad es una práctica generalizada, que permite a la vez mejores contactos y comunicación con los clientes. En las condiciones sanitarias actuales, las plataformas de comercio electrónico son una buena herramienta, y de bajo costo, para llegar a los clientes y clientes potenciales. Esta es una estrategia de mercadotecnia para implementar en el área de Ventas

Objetivo 5. Promover la diferenciación de los residuos que genera la empresa y el reciclando del 100% de los materiales aptos para tan fin, usar los recursos eficientemente y asegurar que la actividad económica contribuya a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

El diseño de esta estrategia de Sostenibilidad se basa en la fuerte conexión de la empresa con su ciudad de origen y los valores que dirigen sus acciones. Por lo que el mantenimiento de la flota de vehículos en óptimas condiciones, para minimizar las emisiones de CO₂ y el reciclado de papeles y embalajes y son acciones simples que generan un desarrollo sustentable y con menos incidencia en el ambiente. La capacitación de calidad de sus empelados, residentes de la zona, también contribuye a un desarrollo sostenible.

Alcance

Este trabajo tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico enfocado en la reducción en los gastos y optimización de procesos para aplicar en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la ciudad de James Craik, para que puedan continuar con su estrategia de liderazgo en costos, al mismo tiempo que le proporcionen al consumidor un servicio de buena calidad.

La metodología a utilizar es de índole mixta, ya que se analizan datos numéricos y datos referidos a cualidades y características de la empresa, abarcando los periodos 2020 y 2021.

Plan de acción

Cronograma de plan de acción

Ilustración 2 : Estrategias y acciones

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	Cuando		Recursos	
				Inicio	Fin	Humanos	Materiales
1. Integrar la información tanto contable y financiera como de gestión, a través del mismo software, y disminuir los costos en asesores externos un 30% durante 2020.	Implementación de un Software de gestión ERP	Elección y Suscripción a un software de gestión	Encargado del área administrativa y gerente general	06/07/2020	31/07/2020		
		Implementación y puesta en marcha del sistema	Encargado área administrativa	03/08/2020	14/08/2020	Externo, proveedor del sistema	PC, Modem, Redes, Impresoras. Acceso a Internet.
		Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema	Externo, proveedor del sistema	17/08/2020	28/08/2020	Todos los empleados de las diferentes áreas con acceso al sistema	PC, Modem, Redes, Impresoras. Acceso a Internet.
		Exportación y Carga de los datos contables, de clientes, proveedores, stock, etc. para el uso de software	Área administrativa	31/08/2020	18/09/2020	Todos los empleados de las diferentes áreas con acceso al sistema	PC, Modem, Redes, Impresoras. Acceso a Internet.
		Seleccionar a un empleado del Area administrativa para que se encargue de las tareas contables	Gerencia general y Encargado de Arministración	01/07/2020			Legajos de los empleados
		Capacitación de un empleado administrativo en liquidación de impuestos.	Encargado de Administración	13/07/2020		Empleado designado del área	PC, Modem, Redes, Impresoras. Acceso a Internet.
		Preparación de información contable para los cierres mensuales y la liquidación de los	Área administrativa	01/08/2020	1 vez por mes	Empleado designado del área	PC, Modem, Redes, Impresoras. Acceso a Internet.

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	Cuando		Recursos	
				Inicio	Fin	Humanos	Materiales
2. Optimizar el proceso de logística, con el apoyo del software ERP, para disminuir a 1 día las entregas de los pedidos a los clientes	Reestructuración	Mudanza definitiva al nuevo deposito	Gerencia General y Encargado de Logística y deposito	01/07/2020	01/08/2020	Colaboradores del área de deposito, logistivca y mantenimiento	Camiones, autoelevadores, herramientas, materiales de embalaje
		Rediseño de la organización del almacén para la ubicación de los productos por rubro	Encargado de logística y deposito	06/07/2020	15/07/2020	Ingeniero de Higiene y seguridad	Planos
		Acondicionamiento del deposito según la nueva organización	Encargado de logística y personal de mantenimiento	20/07/2020	20/08/2020	Colaboradores del área de deposito y mantenimiento	Herramientas, racks, Autoelevadores, Zorras hidráulicas
		Rediseño del circuito de movimiento de mercadería	Encargado de Logística y deposito	20/07/2020	28/07/2020	Colaboradores del área de deposito	
		Redistribución de las tareas y responsabilidades entre los empleados del área	Gerencia General y Encargado de Logística y deposito	03/08/2020	14/08/2020		Planillas de descripción de puestos
		Informatización de ingreso y egreso de la mercadería con la utilización de los códigos de barra de los productos	Encargado de Logística y deposito	03/08/2020	14/08/2020	Técnico externo y colaboradores del área de deposito	Lectores de código de barra inalámbrico, PC, impresoras
		Capacitación al personal del área sobre las nuevas tareas , responsabilidades y uso del sistema informático	Encargado de Logística y deposito	17/08/2020	28/08/2020	Colaboradores del área de deposito	PC , acceso a Internet, material impreso de soporte.
		Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones	Gerencia General y Encargado de Logística y deposito	01/10/2020	1 vez por mes		PC , acceso a Internet, sistema informático (reportes)

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	Cuando		Recursos	
				Inicio	Fin	Humanos	Materiales
3. Capacitar al personal del área de depósito y logística en manipulación segura de los alimentos, para aumentar la calidad del servicio y disminuir a menos de 1% anual los costos por roturas y vencimientos de los productos al cierre del año.	Capacitación en Manipulación de alimentos	Seleccionar capacitador externo para el curso de Manipulación Alimentos *	Gerencia General	29/06/2020	03/07/2020		Teléfono, PC, acceso a Internet
		Coordinar a los empleados para que asistan a la capacitación	Encargado de Logística y deposito	14/07/2020	18/07/2020	Colaboradores del área de deposito y logística	PC , acceso a Internet
		Poner en practica lo aprendido en el curso	Encargado de Logística y deposito	20/07/2020		Colaboradores del área de deposito y logística	Herramientas, racks, Autoelevadores, Zorras hidráulicas, termómetros
	Encuestas de satisfacción	Crear encuestas para medir la satisfacción de los clientes y verificar si las innovaciones fueron percibidas	Encargado de Ventas	17/08/2020	28/08/2020		PC , acceso a Internet, programas Excel, Word, Google Drive
		Envío de encuestas de satisfacción a través de <i>mailings</i> o formularios de Google a los clientes	Recepcionista	01/09/2020	1 vez por mes		PC , acceso a Internet
		Análisis de los datos de las encuestas	Encargado de Ventas	07/09/2020	1 vez por mes		PC, programa Excel
		Medidas correctivas o refuerzos de los resultados de las encuestas	Gerente General		1 vez por mes		Encargados de cada área afectada

Por la situación de aislamiento, los cursos presenciales están suspendidos por el momento. En los anexos se incluye información de una capacitación que se dicta mediante la plataforma Zoom (Ver: *Anexo II: Opción de curso de Manipulación de Alimentos*) y también se incluye un modelo de encuesta a los clientes (Ver: *Anexo III: Modelo de encuesta de Satisfacción de los clientes*)

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	Cuando		Recursos	
				Inicio	Fin	Humanos	Materiales
4. Utilizar redes sociales y herramientas tecnológicas para la comunicación y la venta a los clientes, que les permita aumentar el volumen de las mismas 6% hasta fin de año, manteniendo ese porcentaje los próximos periodos	Marketing electrónico	Actualización de pagina web e incorporación de un área de e-commerce	Encargado de Ventas	03/08/2020	14/08/2020	Desarrollador externo	PC , acceso a Internet
		Instalación de App Whatsapp Bussines en los teléfonos corporativos	Encargado de ventas	12/07/2020	15/07/2020	Cada vendedor particularmente	Smartphone
		Selección entre los empleados del área de ventas un <i>community manager</i>	Gerente general y Encargado de ventas	12/07/2020	17/07/2020		Legajos de los empleados
		Capacitar al nuevo <i>community manager</i> a través de cursos <i>online</i>	Encargado de ventas	20/07/2020	31/07/2020	Empleado designado	PC , acceso a Internet
		Publicidad a través de Google y sus motores de búsqueda	<i>Community manager</i>	03/08/2020			PC, acceso a internet, Smartphone, suscripción a servicios de Google
		Ampliar las presencias en Facebook/ Instagram y otras redes de interés con actualizaciones periódicas, ofertas y novedades	<i>Community manager</i>	03/08/2020	1 vez por semana		PC, acceso a internet, Smartphone
		Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones	Gerente general y Encargado de ventas	31/08/2020	1 vez por mes		PC , acceso a Internet, informes de ventas mensuales.

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable de la tarea	Cuando		Recursos	
				Inicio	Fin	Humanos	Materiales
5. Promover la diferenciación de los residuos que genera la empresa y al reciclando del 100% de los materiales aptos para tan fin, usar los recursos eficientemente y asegurar que la actividad económica contribuya a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores	Desarrollo sostenible	Separación de residuos en el área de depósito	Encargado de deposito	03/08/2020		Todos los miembros de la empresa	Contenedores diferenciados para la separación de los residuos
		Separación de residuos en el área de oficinas	Recepcionista	03/08/2020		Todos los miembros de la empresa	Cestos diferenciados para la separación de los residuos
		Gestión integral de los residuos generados	Gerente General	03/08/2020		Empleados de mantenimiento / Empresa externa	
		Revisión del estado de los vehículos y autoelevadores. Mantenimiento preventivo	Mantenimiento	03/08/2020	1 vez por mes	Empleados de mantenimiento / Services oficiales de cada uno	Herramientas y repuestos
		Estímulos para que los empleados aspiren a capacitarse y especializarse. Planes de carrera.	Gerente General	03/08/2020	1 vez por mes	Recepcionista	Cartelería informativa en los lugares comunes (con información de cursos y formación especializada)

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta posee un plan fuerte de implementación durante este año 2020 y se pretende durante 2021 y 2022 realizar solo tareas de revisión mensuales en las diferentes áreas, para el seguimiento de los objetivos y el impulso para el logro de la meta (en el año 2022 se repite el mismo esquema que en el 2021)

Costos de implementación

Para el cálculo de los costos de la propuesta se tomaron las siguientes consideraciones:

-Se tomaron como referencia los estados financieros de la empresa del año 2018

-El aumento de los ingresos es proporcional a la cantidad de años.

-Al aumentar los ingresos, se estima que tanto los costos como los gastos se incrementaran 50% anualmente.

-Los ingresos y egresos ya incluyen IVA

- Inflación estimada para los cálculos es la se obtuvo de la pagina del Banco Central (ver: *Anexo IV: Expectativa de inflación anual - IPC*)

Inflación (REM)	2020		2021		2022	
	41%	1,41	35%	1,35	28%	1,28

-Como tasa de referencia para el cálculo de la VAN se toma el valor de las Leliq informado por el Banco Central al 22/06/2020 que de 38% (ver: *Anexo V: Valor Leliq*)

Ilustración 4: Costos de la propuesta

Se detallan en el cuadro solo aquellas actividades que generaran un gasto para su implementación.

Tarea	Gastos	2020					
		Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Seleccionar capacitador externo para el curso de Manipulación Alimentos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mudanza definitiva al nuevo centro de distribución	Gastos de mudanza y traslados	\$ 200.000,00	\$ -				
Elección y Suscripción a un software de gestión	Implementación y puesta en marcha de Software de gestión + actualización	\$ 80.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión integral de los residuos generados	Contratar a una empresa que se encargue de la gestión integral de los Residuos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Estímulos para que los empleados aspiren a capacitarse y especializarse. Planes de carrera.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Medidas correctivas o refuerzos de los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación de App Whatsapp Bussines en los teléfonos corporativos	App gratuita	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Selección entre los empleados del área de ventas un <i>community manager</i>	Adicional al sueldo del empleado de ventas	\$ -	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Capacitar al nuevo <i>community manager</i> a través de cursos <i>online</i>	Suscripción a LinkedIn con acceso a cursos online	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Publicidad a través de Google y sus motores de búsqueda	Suscripción a Google	\$ -	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00
Actualización de página web e incorporación de un área de e-commerce	Desarrollo y actualización página web	\$ -	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Ampliar las presencias en Facebook/ Instagram y otras redes de interés con actualizaciones periódicas, ofertas y novedades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crear encuestas para medir la satisfacción de los clientes y verificar si las innovaciones fueron percibidas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones de marketing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Envío de encuestas de satisfacción a través de <i>mailings</i> o formularios de Google a los clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Análisis de los datos de las encuestas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Coordinar a los empleados para que asistan a la capacitación de Manipulación de Alimentos	Curso de Manipulación de Alimentos para 10 empleados (\$1790 pnr empleado)	\$ 17.900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rediseño de la organización del almacén por rubro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rediseño del circuito de movimiento de mercadería	Gastos de elementos de seguridad, señalización y cartelería + renovación	\$ -	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -		\$ -
Acondicionamiento del depósito según la nueva organización	Gastos varios y horas extras empleados	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Poner en practica lo aprendido en el curso de Manipulación de Alimentos	Compra de 2 Termómetro infrarrojo + 2 termómetro de penetración	\$ -	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Separación de residuos en el área de depósito	Compra de 4 contenedores de residuos 500lt (\$25.000 c/u)	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Informatización con la utilización de los códigos de barra de los productos	Comprar 4 de lectores de código de barra inalámbricos (\$10.924 c/u) + 1 impresora de etiquetas	\$ 83.696,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redistribución de las tareas y responsabilidades entre los empleados del área	Adicionales al sueldo de empleados de deposito (\$4000 c/u)	\$ -	\$ -	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Capacitación sobre las nuevas tareas, responsabilidades y uso del sistema informático		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones en área de Deposito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seleccionar a un empleados del Área administrativa para que se encargue de las tareas contables	Adicional al sueldo del empleado Administrativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Capacitación de un empleado administrativo en liquidación de impuestos.	Curso online de liquidación de impuestos + actualizaciones	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Separación de residuos en el área de oficinas	Comprar 15 de cestos de basura (\$1575 c/u)	\$ 23.625,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación y puesta en marcha del sistema de gestión	Costo mensual por 10 accesos al software + licencia + data center	\$ -	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Exportación y Carga de los datos contables, de clientes, proveedores, stock, etc.	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema de gestión	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Preparación de información contable para los cierres mensuales y la liquidación de los impuestos	Disminución en los honorarios de contadores externos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -16.500,00	\$ -16.500,00	\$ -17.000,00
Revisión del estado de los vehículos y autoelevadores. Mantenimiento preventivo	Service de mantenimiento programado de vehículos	\$ -	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
	TOTAL	\$ 550.221,00	\$ 198.120,00	\$ 115.120,00	\$ 81.620,00	\$ 81.620,00	\$ 81.120,00

Fuente: Elaboración propia

Tarea	Gastos	2021												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Seleccionar capacitador externo para el curso de Manipulación Alimentos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mudanza definitiva al nuevo centro de distribución	Gastos de mudanza y traslados													
Elección y Suscripción a un software de gestión	Implementación y puesta en marcha de Software de gestión + actualización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión integral de los residuos generados	Contratar a una empresa que se encargue de la gestión integral de los Residuos	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00	\$ 4,230,00
Estímulos para que los empleados aspiren a capacitarse y especializarse. Planes de carrera.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Medidas correctivas o refuerzos de los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación de App Whatsapp Bussines en los teléfonos corporativos	App gratuita	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Selección entre los empleados del área de ventas un community manager	Adicional al sueldo del empleado de ventas	\$ 7,000,00	\$ 7,000,00	\$ 7,000,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00	\$ 8,750,00
Capacitar al nuevo community manager a través de cursos online	Suscripción a LinkedIn con acceso a cursos online	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00	\$ 2,700,00
Publicidad a través de Google y sus motores de búsqueda	Suscripción a Google	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00	\$ 1,350,00
Actualización de página web e incorporación de un área de e-commerce	Desarrollo y actualización página web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ampliar las presencias en Facebook/ Instagram y otras redes de interés con actualizaciones periódicas, ofertas y novedades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crear encuestas para medir la satisfacción de los clientes y verificar si las innovaciones fueron percibidas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones de marketing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Envío de encuestas de satisfacción a través de mailings o formularios de Google a los clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Análisis de los datos de las encuestas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Coordinar a los empleados para que asistan a la capacitación de Manipulación de Alimentos	Curso de Manipulación de Alimentos para 10 empleados (\$1290 por empleado)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,415,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rediseño de la organización del almacén por rubro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rediseño del circuito de movimiento de mercadería	Gastos de elementos de seguridad, señalización y cartelería + renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,750,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acondicionamiento del depósito según la nueva organización	Gastos varios y horas extras empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Poner en practica lo aprendido en el curso de Manipulación de Alimentos	Compra de 2 Termómetro infrarrojo + 2 termómetro de penetración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Separación de residuos en el área de depósito	Compra de 4 contenedores de residuos 500lt (\$25.000 c/u)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Informatización con la utilización de los códigos de barra de los productos	Comprar 4 de lectores de código de barra inalámbricos (\$10.924 c/u) + 1 impresora de etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redistribución de las tareas y responsabilidades entre los empleados del área	Adicionales al sueldo de empleados de depósito (\$4000 c/u)	\$ 12,000,00	\$ 12,000,00	\$ 12,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00	\$ 15,000,00
Capacitación sobre las nuevas tareas, responsabilidades y uso del sistema informático		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones en área de Depósito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seleccionar a un empleado del Área administrativa para que se encargue de las tareas contables	Adicional al sueldo del empleado Administrativo	\$ 8,000,00	\$ 8,000,00	\$ 8,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00	\$ 10,000,00
Capacitación de un empleado administrativo en liquidación de impuestos	Curso online de liquidación de impuestos + actualizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Separación de residuos en el área de oficinas	Comprar 15 de cestos de basura (\$1575 c/u)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación y puesta en marcha del sistema de gestión	Costo mensual por 10 accesos al software + licencia + data center	\$ 25,000,00	\$ 25,000,00	\$ 25,000,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00	\$ 31,250,00
Exportación y Carga de los datos contables, de clientes, proveedores, stock, etc.	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema de gestión	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Preparación de información contable para los cierres mensuales y la liquidación de los impuestos	Disminución en los honorarios de contadores externos	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00	\$ -20,833,00
Revisión del estado de los vehículos y autoelevadores. Mantenimiento preventivo	Service de mantenimiento programado de vehículos	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00	\$ 54,000,00
	TOTAL	\$ 93,447,00	\$ 93,447,00	\$ 93,447,00	\$ 106,447,00	\$ 151,447,00	\$ 143,862,00	\$ 153,697,00	\$ 106,447,00	\$ 106,447,00	\$ 106,447,00	\$ 106,447,00	\$ 106,447,00	\$ 106,443,00

Fuente: Elaboración propia

Tarea	Gastos	2022											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seleccionar capacitador externo para el curso de Manipulación Alimentos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mudanza definitiva al nuevo centro de distribución	Gastos de mudanza y traslados												
Elección y Suscripción a un software de gestión	Implementación y puesta en marcha de Software de gestión + actualización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión integral de los residuos generados	Contratar a una empresa que se encargue de la gestión integral de los Residuos	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	\$ 5.414,40	
Estímulos para que los empleados aspiren a capacitarse y especializarse. Planes de carrera.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Medidas correctivas o refuerzos de los resultados de las encuestas de satisfacción a clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Instalación de App Whatsapp Business en los teléfonos corporativos	App gratuita	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Selección entre los empleados del área de ventas un community manager	Adicional al sueldo del empleado de ventas	\$ 8.750,00	\$ 8.750,00	\$ 8.750,00	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	\$ 10.937,50	
Capacitar al nuevo community manager a través de cursos online	Suscripción a LinkedIn con acceso a cursos online	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.456,00	
Publicidad a través de Google y sus motores de búsqueda	Suscripción a Google	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	
Actualización de página web e incorporación de un área de e-commerce	Desarrollo y actualización página web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.560,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ampliar las presencias en Facebook/ Instagram y otras redes de interés con actualizaciones periódicas, ofertas y novedades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Crear encuestas para medir la satisfacción de los clientes y verificar si las innovaciones fueron percibidas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones de marketing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Envío de encuestas de satisfacción a través de mailings o formularios de Google a los clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Análisis de los datos de las encuestas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Coordinar a los empleados para que asistan a la capacitación de Manipulación de Alimentos	Curso de Manipulación de Alimentos para 10 empleados (\$1290 por empleado)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.291,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Rediseño de la organización del almacén por rubro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Rediseño del circuito de movimiento de mercadería	Gastos de elementos de seguridad, señalización y cartelería + renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.640,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Acondicionamiento del depósito según la nueva organización	Gastos varios y horas extras empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Poner en práctica lo aprendido en el curso de Manipulación de Alimentos	Compra de 2 Termómetro infrarrojo + 2 termómetro de penetración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Separación de residuos en el área de depósito	Compra de 4 contenedores de residuos 500lt (\$25.000 c/u)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Informatización con la utilización de los códigos de barra de los productos	Comprar 4 de lectores de código de barra inalámbricos (\$10.924 c/u) + 1 impresora de etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Redistribución de las tareas y responsabilidades entre los empleados del área	Adicionales al sueldo de empleados de depósito (\$4000 c/u)	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	
Capacitación sobre las nuevas tareas, responsabilidades y uso del sistema informático		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Evaluaciones mensuales de los resultados de las acciones en área de Depósito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seleccionar a un empleado del Área administrativa para que se encargue de las tareas contables	Adicional al sueldo del empleado Administrativo	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	
Capacitación de un empleado administrativo en liquidación de impuestos	Curso online de liquidación de impuestos + actualizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.280,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Separación de residuos en el área de oficinas	Comprar 15 de cestos de basura (\$1575 c/u)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Implementación y puesta en marcha del sistema de gestión	Costo mensual por 10 accesos al software + licencia + data center	\$ 31.250,00	\$ 31.250,00	\$ 31.250,00	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	\$ 39.062,50	
Exportación y Carga de los datos contables, de clientes, proveedores, stock, etc.	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema de gestión	Incluido en el costo de implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Preparación de información contable para los cierres mensuales y la liquidación de los impuestos	Disminución en los honorarios de contadores externos	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.666,00	\$ -26.674,00	
Revisión del estado de los vehículos y autoelevadores. Mantenimiento preventivo	Service de mantenimiento programado de vehículos	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	\$ 69.120,00	
	TOTAL	\$ 118.052,40	\$ 118.052,40	\$ 118.052,40	\$ 134.302,40	\$ 134.302,40	\$ 182.193,60	\$ 194.782,40	\$ 134.302,40	\$ 134.302,40	\$ 134.302,40	\$ 134.294,40	

Fuente: Elaboración propia

Indicadores

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA A.J. & J.A. REDOLFI			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283,38	\$ 606.945.532,56	\$ 776.890.281,67
Plan de acción 1	\$ 50.000,00	\$ 250.000,00	\$ 320.000,00
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ 225.000,00	\$ 303.750,00	\$ 388.800,00
Plan de acción 4	\$ 13.487.678,50	\$ 36.416.731,95	\$ 46.613.416,90
Plan de acción 5	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE INGRESOS	\$ 463.351.961,88	\$ 643.916.014,51	\$ 824.212.498,58
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632,22	\$ 506.044.303,50	\$ 647.736.708,48
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682,08	\$ 23.034.620,81	\$ 29.484.314,63
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933,14	\$ 15.531.659,74	\$ 19.880.524,46
Gastos Financieros	\$ 59.245.046,13	\$ 79.980.812,28	\$ 102.375.439,71
Otros Egresos	\$ 1.328.787,08	\$ 1.793.862,55	\$ 2.296.144,07
Plan de acción 1	\$ 241.020,00	\$ 483.750,00	\$ 630.692,50
Plan de acción 2	\$ 416.696,00	\$ 177.750,00	\$ 222.390,00
Plan de acción 3	\$ 57.900,00	\$ 64.436,00	\$ 22.291,20
Plan de acción 4	\$ 102.600,00	\$ 148.350,00	\$ 221.455,50
Plan de acción 5	\$ 341.625,00	\$ 698.760,00	\$ 894.418,80
TOTAL EGRESOS	\$ 465.148.921,65	\$ 627.958.304,87	\$ 803.764.379,36
UTILIDAD BRUTA	\$ -1.796.959,77	\$ 15.957.709,64	\$ 20.448.119,22
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	\$ -628.935,92	\$ 5.585.198,37	\$ 7.156.841,73
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ -1.168.023,85	\$ 10.372.511,27	\$ 13.291.277,49
Inversión a realizar	\$ -4.724.135,00		
Flujo del periodo 2020	\$ -1.168.023,85		
Flujo del periodo 2021	\$ 10.372.511,27		
Flujo del periodo 2022	\$ 13.291.277,49		
VAN	\$ 3.574.999,53		
TIR	82%		
ROI			
Ingresos producidos por la inversión	\$ 98.055.377,36		
Inversión	\$ 4.724.135,00		
ROI	\$ 19,76		
ROI %	1976%		
Rentabilidad 2022	2%		

Fuente: Elaboración propia

El retorno de inversión (ROI) nos indica que, por cada peso que la empresa invierte en el proyecto, al final de los periodos analizados, obtendrá \$19,76.

Capítulo V. Conclusión

El propósito principal de la planificación estratégica es que la empresa disponga de un sustento que le permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente, obteniendo beneficios y manteniendo la competitividad en el mercado.

Luego de los análisis realizados a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y los objetivos de mejoras planteados, es fundamental que los integrantes estén alineados con la visión y misión y que las metas sean claras y compartidas por todos. Por eso, como primera medida, se buscó crear las condiciones para la coordinación de las áreas y la mejora en el desarrollo interno. Introduciendo nuevos conocimientos y nuevas competencias en sus integrantes, incentivando el desarrollo individual, y también con la incorporación paulatina de innovaciones a través de herramientas tecnológicas que impulsen la profesionalización y la competitividad de la organización.

Con las proyecciones estimadas sobre los objetivos enunciados, se observa que, pese a la situación económica del país, se va a cumplir la meta de 2% de rentabilidad a finales de 2022, aunque al cierre de este año la utilidad no sea positiva debido, principalmente, a la gran inversión inicial que se debe realizar.

La ventaja de la propuesta es que la empresa puede cumplir con los objetivos sin recurrir a fuentes de financiación externa. Como puede verse en los indicadores planteados (ver: *Indicadores*), este proyecto tiene una rentabilidad muy alta comparándola con la tasa de referencia elegida.

Del mismo modo, esta alternativa no solo le redituará económicamente a lo largo de los periodos de análisis, sino que contribuirá a fundar las bases para plantar nuevos objetivos, desafíos y para la búsqueda de la excelencia organizacional. Para lo cual es fundamental que se vayan desarrollando evaluaciones periódicas de la evolución de los planes a fin de realizar los ajustes o modificaciones pertinentes.

Recomendaciones

Durante el análisis se detectaron algunas debilidades que no fueron desarrolladas en este trabajo, pero que se deberían tener presentes para plantear soluciones a las mismas en un

futuro, como son la falta de un departamento de RRHH, que sería muy importante, no solo para la realización de las tareas específicas del área, si también para continuar con la profesionalización de los empleados y la coordinación de todas las actividades de la empresa.

Otra de las posibles líneas de trabajo es la búsqueda de la optimización de las relaciones con los proveedores, a fin de lograr beneficios mutuos, y el análisis de nuevos mercados a los que se podría acceder a través de alianzas estratégicas con los mismos.

También, se puede profundizar en los lineamientos de la RSE (Responsabilidad Social Empresaria), ya que es mucho lo que se puede hacer a través de actividades mancomunadas con grupos de interés y/u organismos públicos o privados en la búsqueda de un desarrollo más inclusivo y sustentable.

Bibliografía

Alonso J. y José A. Redolfi SRL. (s.f.). *Nosotros: Alonso J. y José A. Redolfi SRL*. Recuperado el 2020 de ABRIL de 11, de sitio Web de Alonso J. y José A. Redolfi SRL: <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

Banco Central de la República Argentina . (Marzo de 2020). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado el 27 de Junio de 2020, de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (Junio de 2020). *Publicaciones y estadísticas. Principales variables. Valores historicos Leliq*. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

Bonilla Jurado, D., Oña Sinchiguano, B., & Lopez Nuñez, H. (2018). Medición de innovación tecnológica como eje central del crecimiento empresarial familiar del sector carrocero de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista Lasallista de Investigacion* , 271-285.

Castellanos Méndez, J. C. (2003). Pymes Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , 10-33.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (21 de Abril de 2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Repositorio Digital de CEPA: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45445>

Ceriotto, L., & Winokur, P. (2017). La hora de la productividad. *Publicaion mensual Pymes* , 36-37.

Facorsa SA. (s.f.). *Home*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de Sitio web de Facorsa: <https://facorsa.com/>

Garcia Guilianny, J., Duran, S., Cardeño Portela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* , 16-29.

INDEC - Inst.Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Población - Proyecciones y Estimaciones*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

Martino, Gabriel CEO HSBC. (25 de Mayo de 2018). *La Nación on line*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-pymes-son-el-motor-de-la-argentina-nid2119790>

Ministerio de Salud de la Nación. (07 de Abril de 2020). *Código Alimentario Argentino (Ley 18284), Capítulo II, Artículos: 12 al 154 - Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de Alimentos*. Recuperado el 01 de Junio de 2020, de [Argentina.gob.ar/Ministerio de Salud/Anmat: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_ii_establecactualiz_2020-04-07.pdf](https://www.argentina.gob.ar/Ministerio de Salud/Anmat: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_ii_establecactualiz_2020-04-07.pdf)

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española, 23 ed.* Recuperado el Mayo de 2020, de <https://dle.rae.es>

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española, 23 ed.* Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://dle.rae.es>

Sanchez Murillo, A. (Enero de 2006). Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol.II n.2* , 69-89.

Smith, M. (2001). *Infed*. Recuperado el Abril de 2020, de <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

Soto, A., & Valente, M. R. (Septiembre de 2005). *Teoría de los Juegos: Vigencia y limitaciones*. Recuperado el 05 de Junio de 2020, de Revista de Ciencias Sociales v.11 n.3: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300008&lng=es&tlng=es.

Subsecretaría de Gob. Abierto y País Digital, dependiente de la Sec. de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros. (22 de Mayo de 2019). *Ministerio de desarrollo productivo*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de Portal oficial del Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-congreso-aprobo-la-ley-que-promueve-la-economia-del-conocimiento>

The Economist Group Limited. (22 de Abril de 2020). *The Americas*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de The Economist: <https://www.economist.com/the-americas/2020/04/23/argentinas-make-or-break-moment>

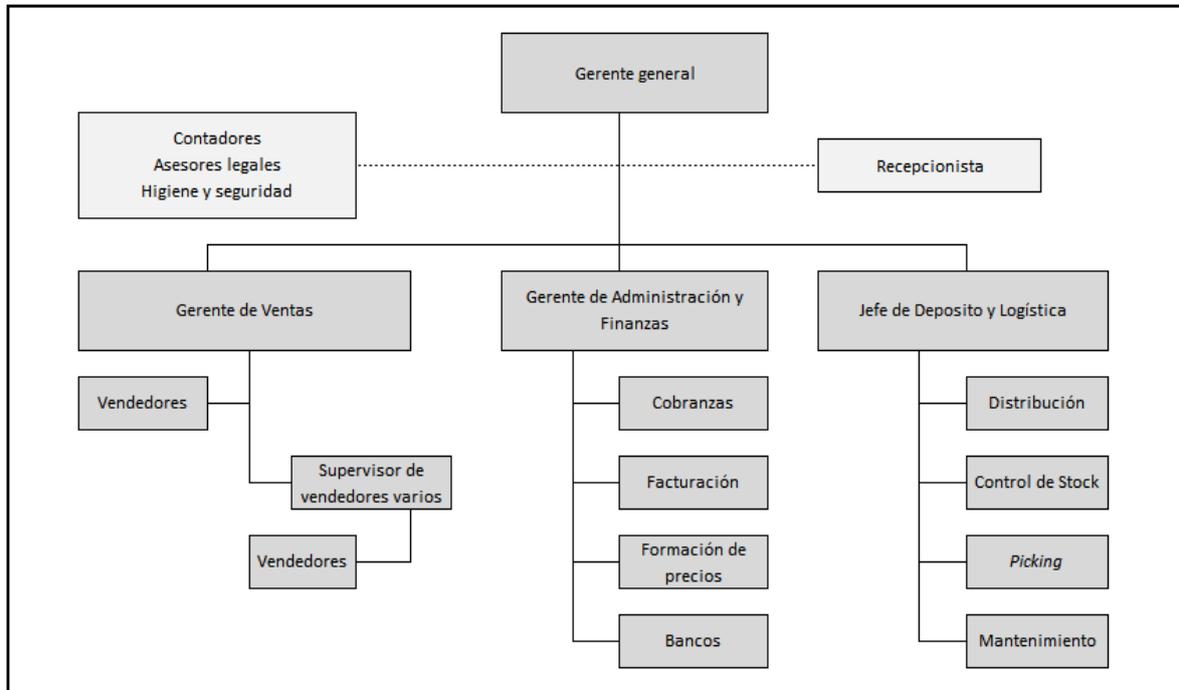
Tzu, S. (2008). *El Arte de la Guerra*. - 1° ed. 2° reimp. Buenos Aires: Centro Editor de Cultura.

Vatican News. (02 de Abril de 2020). *Noticias del mundo*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de Vatican News: <https://www.vaticannews.va/es/mundo/news/2020-04/en-argentina-aumenta-el-nivel-de-pobreza.html>

Anexos

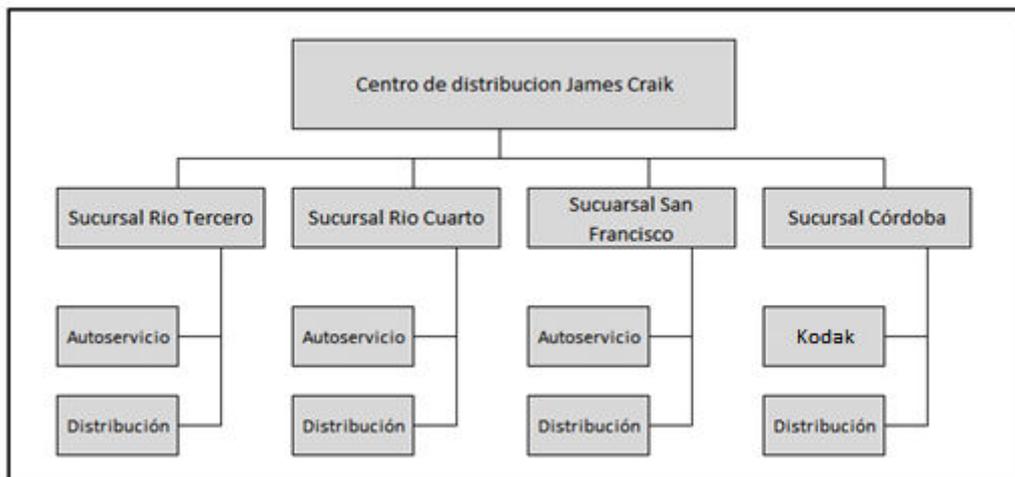
Anexo I: Organigramas

Organigrama empresa



Fuente: Material provisto por la cátedra

Organigrama sucursales



Fuente: Material provisto por la cátedra

Anexo II: Opción de curso de Manipulación de Alimentos

Capacitarte > Cursos > Cocina y Gastronomía

Curso de Manipulación de Alimentos - con Certificación ♥ Código: 1146

FECHA SELECCIONADA

INICIO
14
JUL

**Sede Online en Vivo -
VideoConferencia
Zoom**

 Hay
vacantes

 **Fecha de inicio**
martes 14/Jul

Fecha de fin
martes 28/jul

 **Días**
El curso se dictará los días
martes de 18 a 19:30 hs
(3 clases - ver cronograma)

Duración
4hs
30mins.

 **Dictado por**
Hector Pittaluga

VALOR TOTAL DEL CURSO (SE PUEDE FINANCIAR CON MERCADO
PAGO)

\$ 1290



Anexo III: Modelo de encuesta de Satisfacción de los clientes

																														
<h2 style="margin: 0;">Encuesta de satisfacción</h2>																														
Fecha: _____																														
<p>Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta , la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.</p>																														
<p>Seleccione, marcando con una "X" la mejor alternativa de respuesta</p>																														
<p>1. ¿Cuanto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?</p>																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Entre 1 y 6 meses</td> <td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Entere 6 meses y 1 año</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Entre 1 y 5 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Mas de 5 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Entre 1 y 6 meses	<input type="checkbox"/>	Entere 6 meses y 1 año	<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 5 años	<input type="checkbox"/>																						
Entre 1 y 6 meses	<input type="checkbox"/>																													
Entere 6 meses y 1 año	<input type="checkbox"/>																													
Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>																													
Mas de 5 años	<input type="checkbox"/>																													
<p>2. ¿Con que frecuencia solicita nuestros servicios?</p>																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Una vez por semana</td> <td style="width: 30px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Mas de una vez por semana</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Cada 15 Días</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Una vez al mes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Una vez por semana	<input type="checkbox"/>	Mas de una vez por semana	<input type="checkbox"/>	Cada 15 Días	<input type="checkbox"/>	Una vez al mes	<input type="checkbox"/>																						
Una vez por semana	<input type="checkbox"/>																													
Mas de una vez por semana	<input type="checkbox"/>																													
Cada 15 Días	<input type="checkbox"/>																													
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>																													
<p>3. Indique con una "X" su respuesta a las siguientes afirmaciones, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho</p>																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center; width: 10%;">1</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">2</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">3</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">4</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">a- Puntualidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">b -Estado de los productos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">c- Relación precio/calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">d - Servicio posventa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	a- Puntualidad	<input type="checkbox"/>	b -Estado de los productos	<input type="checkbox"/>	c- Relación precio/calidad	<input type="checkbox"/>	d - Servicio posventa	<input type="checkbox"/>																
	1	2	3	4	5																									
a- Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
b -Estado de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
c- Relación precio/calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
d - Servicio posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
<p>4. Indique con una "X" su respuesta a las siguientes afirmaciones, donde 5 es totalmente probable y 1 es nada probable</p>																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center; width: 10%;">1</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">2</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">3</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">4</td> <td style="text-align: center; width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">a -Probabilidad de volver a comprar</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">b- Probabilidad de recomendarnos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	a -Probabilidad de volver a comprar	<input type="checkbox"/>	b- Probabilidad de recomendarnos	<input type="checkbox"/>																				
	1	2	3	4	5																									
a -Probabilidad de volver a comprar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
b- Probabilidad de recomendarnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																									
<p>Gracias, A.J Redolfi y J.A. Redolfi</p>																														

Anexo IV: Expectativa de inflación anual - IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-20)	Dif. con REM anterior*
2020	var. % i.a.; dic-20	40,0	0,0 (4)	39,3	-0,3 (4)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	39,5	-0,4 (5)	41,0	+1,1 (1)
2021	var. % i.a.; dic-21	33,0	+2,5 (1)	35,9	+3,8 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	32,5	+2,5 (1)	33,9	+2,1 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	27,2	+0,1 (2)	28,8	-1,2 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: (Banco Central de la República Argentina, 2020)

Anexo V: Valor Leliq

Historial LELIQ

Seleccioná las fechas

Desde  Hasta 

Fecha	Valor
16/06/2020	38,0000
17/06/2020	38,0000
18/06/2020	38,0000
19/06/2020	38,0000
22/06/2020	38,0000

Fuente: (Banco Central de la República Argentina, 2020)