

## Trabajo Final de Grado

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



Licenciatura en Administración

Guzmán Beribey, Ignacio

DNI: 40940976

Legajo: ADM04822

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, Argentina

2020

## **Resumen**

El siguiente estudio de caso se realiza sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Mediante un plan estratégico se busca ayudar a mejorar el funcionamiento y rendimiento de la misma por medio de la implementación de un software ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) que va a ayudar a automatizar los procesos de la empresa y a vincular las áreas entre sí.

También se implementará un ecommerce, con este nuevo canal de ventas buscaremos aumentar estas y por lo tanto mejorar nuestra rentabilidad al mismo tiempo.

Palabras claves: Software ERP - eCommerce - Ventas - Automatización - Rentabilidad.

## **Abstract**

The following case study is carried out on the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. for the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes, in James Craik, province of Cordoba.

A strategic plan seeks to improve the performance of it through the implementation of ERP software (enterprise resource planning system) that will help to automate the company processes and link areas to each other.

An eCommerce will also be implemented, whit this we will seek to increase the sales and therefore improve our profitability at the same time.

Keywords: ERP Software – eCommerce – Sales – Automation – Profitability.

## Índice

Resumen	1
Abstract	1
Índice	2
Índice de tablas	3
Introducción	4
Análisis de Situación	6
Macro Entorno	6
Factor Político, Económico y Legal	6
Factor Tecnológico	7
Factor Social	7
Factor Ecológico	7
Micro Entorno	8
Competidores Potenciales	8
Competidores Actuales	8
Poder de negociación de los compradores	9
Poder de negociación de los proveedores	9
Productos sustitutos	9
Análisis de Mercado:	9
Cadena de Valor	10
Actividades de soporte	10
Actividades primarias	12
Marco teórico	15
Conclusiones diagnosticas	17
Plan de Implementación	19
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance	22
Plan de acción	22
Plan de Acción 1- Incorporación del ERP y Capacitación.	22
Plan de Acción 2 – Creación de la Tienda Online.	23
Diagrama de Gantt	24
Presupuesto	25

ROI - Retorno sobre la inversión	25
VAN Y TIR	26
Conclusiones	27
Recomendaciones	27
<b>Bibliografía</b>	29
Anexo	31
Anexo A: Precio software de planificación de recursos empresariales.	31
Anexo B: Horas extras para la capacitación.	31
Anexo C: Tablets.	32
Anexo D: Tienda Online (eCommerce)- Personal- Campañas de publicidad.	32
Anexo E: Honorarios Administrador.	33
Anexo F: Cash Flow.	34

### **Índice de tablas**

Tabla 1 - Plan de Acción 1	22
Tabla 2 - Plan de Acción 2	24
Tabla 3 - Gantt	24
Tabla 4 – Presupuesto	25
Tabla 5 - ROI	25
Tabla 6 - Utilidad Neta	26
Tabla 7 - VAN Y TIR	27

## Introducción

Este reporte de caso se basa en la implementación de una planificación estratégica sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se va a centrar en la implementación de un eCommerce, para aumentar las ventas de la empresa y por lo tanto también su rentabilidad, vale aclarar que el eCommerce trae consigo una gran cantidad de beneficios, tales como, mayor seguridad tanto para el comprador como para el vendedor, mayor alcance de público, reduce costos, entre otros.

A su vez se va a incorporar un sistema de planificación de recursos empresariales, (Enterprise Resource Planning- ERP), este sistema supone una gran inversión para las empresas, pero, según una encuesta de Panorama Consulting de 2013, un 40% de las empresas que lo adquieren notan un aumento la productividad. Con la implementación del ERP en la empresa, se va a poder realizar una automatización de los procesos de la compañía, disponer de toda la información de esta en una misma plataforma, ahorrar en tiempo y costos. (ticportal, 2019)

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, lleva más de 50 años en la industria mayorista de productos alimenticios, cuenta con una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se encuentra geográficamente ubicada la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Los autoservicios mayoristas están ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, por medio de ellos se encarga de Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas y un plantel compuesto por 170 empleados.

Desde el 2007 la sociedad quedó conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

Existen innumerable cantidad de antecedentes de éxito con la implementación del eCommerce, para remarcar algunos tenemos el caso de Rakuten, la tienda online más grande de Japón con más de 50 millones de usuarios registrados. Ofrecen desde viajes, portales de medios, comercio electrónico hasta seguridad, Rakuten ha pasado de convertirse en una potencia en su país Japón, a una de las compañías online más importantes a nivel mundial.

En la variedad de sus productos reside el encanto de este eCommerce, el cual con un sencillo diseño va guiando paso a paso al usuario hasta la finalización de su compra. Ofrece numerosos descuentos en todas sus categorías además de premiar con puntos por cada compra, que posteriormente podrán ser canjeados. (CANAL, 2015)

Se remarca este antecedente, ya que, como se aclara anteriormente, el éxito de este eCommerce reside en la gran variedad de productos que ofrecen, esto es lo que se va a tratar de explotar con la implementación de eCommerce en Redolfi, debido a su amplia cartera de productos.

Otro antecedente que se puede mencionar, en este caso con respecto a la implementación del ERP es el ejemplo de Logistics & Distributions Group LLC (LDG) es una empresa perteneciente al Grupo London Supply dedicada a la gestión y distribución de productos de la más variada naturaleza. Los segmentos que abarca incluyen: aeropuertos, puertos, y Duty Free Shops, entre otros. LDG no tenía procesos ni departamentos formalizados y organizados, por lo que era necesaria la adopción de una solución tecnológica que colaborara con la empresa en este sentido.

"Lo que necesitábamos era una solución que nos ayudara en la unificación de las tareas", consideró Alejandro Cabrera, Director de Logistics & Distributions Group LLC.

De esta manera, siguiendo la línea de IT del grupo, la compañía implementó, en este caso, Softland Logic, herramienta de ERP que utiliza Grupo London Supply hace más de 18 años.

Por medio de la implementación se lograron automatizar los procesos en sectores tales como: administración, contaduría, almacén, bandejas de entradas, datos, reportes automáticos, y recopilación de datos para así poder nutrir otras aplicaciones. A su vez el sistema le permite tener una visión integral de todo el negocio con la funcionalidad multimoneda para operar de una forma ágil en diferentes mercados. (Softland, 2011)

## **Análisis de Situación**

### *Macro Entorno*

**Factor Político, Económico y Legal:** Una de las medidas que tomó el gobierno para favorecer a las empresas fue crear un Fondo de Afectación Específica para las micro, pequeñas y medianas empresas, que contará con aportes estatales de \$30.000 millones. El objetivo es otorgar garantías para facilitar el acceso a préstamos para capital de trabajo, incluyendo pagos de salarios, aportes, contribuciones patronales y cobertura de cheques diferidos que otorguen las entidades. (Telam, 2020)

Frente a la continuidad del contexto de emergencia y con el objetivo principal de morigerar el impacto económico de la pandemia, la AFIP estableció la ampliación de la vigencia de distintos beneficios para contribuyentes hasta el 30 de septiembre. Entre ellos se encuentra la prórroga de la suspensión de los embargos para las pymes y la no iniciación de ejecuciones fiscales; la extensión de los beneficios en materia de tasas de interés, cantidad de cuotas y calificación de riesgo previstos para la “adhesión temprana” a planes permanentes; la extensión de las condiciones para regularizar obligaciones y la prórroga al pago de derechos de exportación, entre otros. (Presidencia de la Nación, 2020)

Las micro, pequeñas y medianas empresas, podrán acceder a los beneficios que se encuentren previstos en el programa de Recuperación Productiva por medio de un régimen simplificado que se puede realizar de manera online, gratis y sin intermediarios. A través de este Programa se brinda a los trabajadores de las empresas, cuya solicitud haya sido aprobada, una suma fija mensual remunerativa de hasta un monto equivalente al salario mínimo, vital y móvil por trabajador actualizado a la fecha de otorgamiento, por un plazo de hasta 12 meses, destinada a completar el sueldo de su categoría laboral. (Presidencia de la Nación, 2020)

**Factor Tecnológico:** El impacto de las nuevas tecnologías en las empresas es indiscutible y esencial. Sea cual sea el tamaño de la empresa y la industria en la que se desenvuelve, no hay organización que no experimente las consecuencias de la incorporación de las nuevas tecnologías empresariales. Esto representa un importante reto ya que de no adoptar estas tecnologías la empresa perdería productividad y competitividad en el mercado.

Lo interesante desde la perspectiva de un empresario es sacar el máximo partido a esas tecnologías a su favor y minimizar sus posibles efectos negativos. (Gemma Garcia, 2018)

**Factor Social:** Este factor influye fuertemente en las empresas de venta de productos alimenticios, ya que los gustos y las preferencias de los consumidores están evolucionando constantemente con un enfoque en un estilo de vida saludable y en la sostenibilidad. Cada vez se observa más que las personas están reduciendo el consumo de azúcares, gluten, lácteos, harinas refinadas, carne, alimentos procesados y bebidas carbonatadas azucaradas. Esto disminuye la frecuencia de compra de ciertos artículos por lo cual las empresas deben ampliar su cartera de productos.

De acuerdo con la encuesta FMCG and Retail Insights de Nielsen en 2019, el 73% de las personas a nivel global reconoció estar dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente. Por lo tanto, Las empresas que logren adaptar y posicionar sus productos como saludables y sostenibles, antes que sus competidores, podrían apelar a un número creciente de consumidores y ganar participación en el mercado. (EY News Network, 2020)

**Factor Ecológico:** El aislamiento social por la pandemia de COVID-19 ha ocasionado que la calidad del ambiente mejore considerablemente. No obstante, dado que ello es una situación extraordinaria y no permanente, no debe ser vista como una solución a los problemas ambientales que afrontamos a nivel global. Por el contrario, es posible que a fin de reactivar la economía algunos países opten por flexibilizar y aplazar sus normas y políticas ambientales. Lo que hay que buscar es que las industrias adopten medidas sostenibles, compatibles con los aspectos sociales y económicos. (Paulo Delgado Neyra, 2020)

Las empresas del sector industrial o de manufactura a menudo trabajan con diferentes tipos de equipos, maquinaria y agentes productores de químicos. En efecto, las operaciones del día a día de un negocio pueden suponer una amenaza constante para el medio ambiente natural. Para reducir la posibilidad de daños al medio ambiente, las regulaciones federales y estatales

requieren que las empresas consideren ciertos factores naturales del medio ambiente en sus planes de operaciones globales. (Jacquelyn Jeanty, 2019)

### *Micro Entorno*

**Competidores Potenciales:** Como punto principal debemos señalar que el riesgo de que ingresen nuevos competidores a la industria es bajo, esto se debe a que la inversión en infraestructura, logística, equipamiento, etc., es muy alta y no cualquier empresa tiene los recursos ni está dispuesta a asumir los riesgos que esto conlleva. La diferenciación de productos también es uno de los factores que provoca que no sea fácil que nuevos competidores ingresen en este sector ya que las empresas que ya están insertas en este distribuyen productos similares por lo tanto la diferencia se tiene que marcar en el servicio, tiempos de entrega, mix de productos, entre otros.

Vale aclarar que las economías de escala van a significar un factor importante para aquellas empresas que deseen ingresar en esta industria ya que deben hacerle frente a grandes volúmenes de compra, de lo contrario, para estas, va a ser imposible competir con las empresas que ya se encuentran en el sector. A su vez deben contar con la capacidad financiera para afrontar las “guerras” de precios.

**Competidores Actuales:** En esta industria encontramos distintos tipos de competidores, entre ellos, mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio y pequeños competidores.

Al tratarse de distribución de productos estandarizados, el cliente puede optar muy fácilmente por una empresa u otra, lo más lógico es que opte por la que le ofrezca mejores beneficios, pero acá entra en juego la exclusividad de distribución de determinados productos, ya que esto genera una ventaja competitiva muy importante para la empresa, debido a que si el cliente quiere seguir comercializando dicho producto no va a tener la opción de elegir cualquier distribuidora sino que va a tener que tratar con aquella que tenga la exclusividad.

Para las empresas de esta industria es muy importante tratar de abarcar la mayor cantidad de mercado posible, para ello tiene que enfocarse en distintos métodos de diferenciación como pueden ser precios, tiempos de entrega, servicio post venta, calidad, descuentos, garantías, entre otros. Este es un punto muy importante porque de acuerdo a que

tan bien se hagan las cosas con respecto a estos factores significara que un cliente opte por Redolfi u otra empresa.

**Poder de negociación de los compradores:** Los clientes de esta industria son entre otros, kioscos, despensas, mini mercados, etc. Estos no cuentan con los medios necesarios para el transporte de los productos y tampoco con los tiempos que requiere todo el proceso de logística, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es bajo con lo que respecta a precios y financiación.

Por otro lado, la gran competitividad que existe en la industria les brinda la posibilidad a los compradores de poder cambiar de distribuidor muy fácilmente.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores son grandes empresas que en su industria tienen también su propia competencia, esto hace que el poder de negociación de estos sea bajo ya que se puede optar por otros proveedores que ofrecen los mismos productos.

Vale aclarar que el tamaño del proveedor es importante para ver si tiene los recursos para hacerle frente a las grandes demandas de los distribuidores.

**Productos sustitutos:** En lo que respecta a productos sustitutos, podemos encontrar hipermercado o supermercados, que con su innumerable cantidad de promociones muchos clientes optan por estos.

Un posible sustituto también sería que las grandes empresas proveedoras de los distribuidores realicen una integración vertical hacia adelante y generen o adquieran su propia red de distribución.

Igualmente es importante señalar que tanto la calidad de los productos como el proceso de distribución de estos representa un factor clave a la hora de decidir por una empresa u otra.

*Análisis de Mercado:*

Redolfi como distribuidora de productos alimenticios, entre otros, lo primero que debe tener en cuenta, como ya explicamos anteriormente, son los cambios en las tendencias de consumo de los consumidores.

El comportamiento de los consumidores abarca todas las actividades que desempeñan para satisfacer sus necesidades. Aplica para todo tipo de consumidor y es afectado por factores internos, como la cultura, edad, personalidad, estilo de vida y por factores externos, como calidad, precio, reputación de la marca. Todos estos son aspectos que influyen en su manera de comprar. (Laura Martínez Molera, 2020)

Las ventas en autoservicios mayoristas pegaron un fuerte salto en marzo, confirmando una tendencia que había iniciado en febrero, y que se vio impulsado por las compras para garantizar el abastecimiento de las familias en el inicio de la cuarentena obligatoria en los últimos diez días del tercer mes del año. Las ventas a precios corrientes para marzo sumaron \$15.167,9 millones, lo que representa un incremento de 85,3% respecto al mismo mes del año anterior. "Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante marzo de 2020, sumaron un total de 4.711,0 millones de pesos, lo que representa un aumento de 21,2% respecto a marzo de 2019" enfatizó el Indec. (Ariel Maciel, 2020)

Igualmente, el mercado mayorista es cada vez más exigente con segmentos dispares que agregan complejidad. El cliente, hoy no quiere solo lo que esta industria le ofrece quiere más cosas y por lo tanto quiere gastar menos porque tiene más cosas en la que gastar y eso es el desafío que se plantean todos los retailers. Por eso es el éxito de los Zara o de los Wal-Mart o de todos los que trabajan a precio bajo. (CADAM, 2014)

Hoy por hoy uno de los pilares fundamentales para diferenciarse de la competencia y así poder abarcar una mayor proporción del mercado es la tecnología, según los datos del INDEC de Junio 2020, el 88,78 % de cordobeses cuentan con acceso a internet, esta variable es de suma importancia ya que a la hora de implementar el eCommerce se sabe que casi un 90% de la provincia va a poder acceder a este e interactuar con el mismo y a su vez vender por internet te ofrece la posibilidad de vender no solo en Córdoba sino también en el resto del país. (INDEC, 2020)

*Cadena de Valor*

*Actividades de soporte*

**Infraestructura de la empresa:** El centro de distribución, ubicado en la ciudad de James Craik, es desde donde se centralizan las compras a los proveedores y se abastecen las 4 sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Todas las sucursales cuentan con salones de venta para autoservicio mayorista y con preventistas, excepto la ubicada en la ciudad de Córdoba.

Un nuevo centro se terminó de construir en la ruta provincial N.º 10, este remplazará a todos los pequeños depósitos que estaban ubicados en diferentes puntos de la ciudad de James Craik.

**Administración de Recursos Humanos:** La empresa actualmente no cuenta con un área de Recursos Humanos, solo desde la administración se liquidan los sueldos.

No existe un proceso de selección de los empleados: solo se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con la Gerencia. Si lo que se requiere es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay un proceso de capacitación para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

**Desarrollo tecnológico:** La empresa posee un sistema informático que proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Si bien no tiene un sistema global para registrar las ventas, llevan un Excel con los presupuestos pendientes y los aprobados por los clientes. Aquí es donde se va a realizar el hincapié, ya que una empresa de la envergadura de Redolfi está en condiciones de pegar un salto de calidad incorporando un sistema ERP, para así poder organizar toda su información en

una misma plataforma. Este no solo va a ayudar a un mejor manejo interno de la empresa sino también a controlar los movimientos diarios de la misma.

**Abastecimiento:** El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras, sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras.

Posteriormente, se hará contacto con el / los proveedores para pedir cotización, salvo que se cuente con ella de antemano. El que sea uno o varios depende del producto buscado.

Habiendo elegido una opción, comienza con la confección de la Orden de Compra a enviar al proveedor. La misma contiene una prenumeración, fecha, nombre del proveedor, descripción del artículo a comprar, cantidad y precio sin IVA. Una vez completada, es enviada y se realiza la gestión del pago con Administración.

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

A su vez, carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

### Actividades primarias

**Logística interna:** Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets. Esta tarea se realiza por medio de auto-elevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado es el encargado de controlar si afectivamente el pedido realizado al proveedor corresponde con la

mercadería que arriba al centro, si llega a haber un faltante de mercadería se le informa al proveedor para que lo envíen en el próximo cargamento. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

Sin embargo, un nuevo centro se terminó de construir cerca de la ruta provincial N.º 10, el cual va a reemplazar a todos estos pequeños depósitos, lo cual es muy útil ya que va a facilitar la organización de la mercadería.

**Operaciones:** Una vez que el vendedor recibe el aviso de que está todo terminado tiene que controlar que las condiciones del pedido sean las óptimas e, indistintamente, él o el jefe del depósito ordenan el despacho. La recepcionista es la encargada de confeccionar el remito que acompañará el envío (es pre-numerado). A su vez, si el trabajo incluía colocación, puede ser necesario el acompañamiento del personal especializado.

Por lo general se le pide a la administración que genere la factura correspondiente cuando regrese el remito conformado por el cliente, aunque no en todos los casos es así. Ocasionalmente, este suceso es seguido por el archivo de dicho documento y luego de un chequeo personal se realiza la facturación por parte del administrativo de tesorería. Generada la factura, la administración la envía al cliente y finaliza así el proceso de ventas.

**Logística externa:** Por último cuando los productos ya se encuentran almacenados en los depósitos se prosigue con la distribución de los mismos, primero que nada, se toma el pedido del cliente, se verifica la disponibilidad de todos los artículos requeridos por este, una vez que se corrobora que este todo listo se comienza con el despacho de los mismos. De acuerdo a la cantidad y tamaño del pedido, se prevé que transporte se va a utilizar. Cabe recordar que cada sucursal tiene un día y horario en el que debe hacer el pedido.

**Marketing y ventas:** Con respecto a la publicidad y comunicación no cuentan con una estrategia muy planificada. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos, equipos deportivos, son patrocinadores de las radios del pueblo, entre otros.

Otro dato de interés es que todas sus gamas de vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Con respecto a las ventas, por un lado, el cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta. Sin embargo, la empresa no hace mucho foco en publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública.

Por el otro, y acá es donde hacen foco, se comunica el responsable de ventas con las empresas a quienes les gustaría vender. Para esto, contactan nombres grandes, conocidos, intentan concertar una reunión o sino vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo.

Habiendo ocurrido alguna de las dos alternativas anteriores, el cliente se contacta ya con cualquier vendedor y este le ofrece específicamente algún servicio/producto.

**Servicio de post-venta:** Este es un servicio clave ya que es un factor de diferenciación con la competencia es por eso que cuentan con un asesoramiento comercial en el cual los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan.

A su vez realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días, para seguir afianzado la relación con el cliente.

## Marco teórico

En este reporte de caso vamos a implementar la herramienta de planificación estratégica, que consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Para que la planeación estratégica funcione, es importante que la alta dirección planee no sólo en el contexto del entorno competitivo actual, sino también en el contexto del entorno competitivo futuro. (Hill & Jones, 2018)

Al hablar de planificación estratégica, no debe ser entendida como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Dicha planificación es importante por tres razones. En primer lugar, porque puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. En segundo, porque ayuda a los gerentes a afrontar el cambio constante de las circunstancias. Por último, la administración estratégica es importante porque contribuye a coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en aquello que es relevante para la organización. (Robbins & Coulter, 2014)

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: 1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas. 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. 4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. 5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2018)

En este reporte de caso, por medio de la tecnología, se va a buscar crear algo que la industria entera perciba como único, por lo tanto, la estrategia genérica de Porter que se va a utilizar es la diferenciación de productos o servicios.

Una empresa u organización puede basar su diferenciación en su diseño o imagen de la marca, en su tecnología, en su servicio al cliente, en sus redes de distribución, entre otras. Lo relevante es crear una ventaja competitiva sobre tu competencia, ahí es donde radica el termino diferenciación, que va a constituir el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio, a su vez, la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. (Porter, 2008)

También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto/servicio. La compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Porter, 2008)

Finalmente, la diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. (Porter, 2008)

Como mencionamos anteriormente, la estrategia central que se va a utilizar es la penetración del mercado por medio de la tecnología, incorporando un sistema de planificación de recursos empresariales, (Enterprise Resource Planning- ERP) y también un eCommerce.

Las tecnologías de información (TI) como recurso tecnológico, cumplen un rol sumamente importante dentro de las operaciones de las empresas; pueden considerarse como un recurso determinante para responder a la realidad empresarial competitiva, alcanzar los objetivos trazados, mantener buenas relaciones con los proveedores y garantizar la satisfacción de necesidades de los clientes.

Las empresas gracias al uso de las TI, principalmente del software administrativo y contable, han logrado como estrategia reducir sus costos de los procesos organizacionales en un 87,5% de las mismas, lo cual cimentados en Porter (2002) logran agilizar procesos organizacionales como la recepción de pedidos, automatización de actividades y avances en el área de recursos humanos como la capacitación y el desarrollo del personal. (Fernandez & Queipo, 2011)

De acuerdo con Michael E. Porter, hoy en día, la tecnología de la información (TI) está afectando a la competencia de tres maneras vitales:

- Cambia la estructura de la industria y, al hacerlo, altera las reglas de la competencia.
- Crea una ventaja competitiva al ofrecer a las organizaciones nuevas formas de superar a sus rivales.
- Genera negocios completamente nuevos, a menudo desde las operaciones existentes de una compañía.

En ese sentido, la tecnología de la información (TI) está cambiando la forma en que operan las empresas, pues afecta a todo el proceso por el cual crean sus productos. Además, ha remodelado el producto en sí: todo el paquete de bienes físicos, servicios y la información que las compañías proporcionan para crear valor para sus compradores. (Esan, 2018)

### **Conclusiones diagnosticas**

Al utilizar una planificación estratégica basada en la diferenciación con enfoque tecnológico, para poder alcanzar las metas propuestas, lo primero que nos tenemos que plantear es un estudio interno de la empresa, reconociendo fortalezas y debilidades y a su vez también un análisis externo donde distingamos oportunidades y amenazas.

Desde un comienzo se pueden diferenciar dos grandes debilidades de Redolfi, la primera era el poco espacio de almacenamiento con el que contaban, esto traía aparejados problemas de distribución debido al desabastecimiento, igualmente este problema ya fue solucionado con la edificación del nuevo centro de distribución cerca de la ruta provincial N.º 10.

La otra fuerte debilidad que encontramos, que aquí es donde haremos foco, es el nivel intermedio de tecnología con el que contaban en la organización, es por esto que creemos que es una excelente oportunidad para profesionalizar los sistemas con la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales, (Enterprise Resource Planning- ERP)

Con este vamos a poder integrar la información de todos los departamentos de la empresa, para que las decisiones se tomen sobre una base más consistente. Los gerentes podrán con toda la información de la empresa en un mismo sistema y por medio de este predecir escenarios futuros.

A su vez, los ERPs brindan mayor seguridad para la información de la empresa, mayor control para el tránsito de los productos de la empresa, eliminan duplicidades.

El dato no menor de los ERPs es el factor de integración de la empresa con los proveedores y los clientes. El sistema permite que los clientes participen activamente en un foro de comunicación, esto genera que la empresa obtenga mayor información y de calidad para poder seguir mejorando siempre orientado a la satisfacción del cliente.

Otra oportunidad que se puede explotar es la creación de un eCommerce, el principal punto para resaltar de este es el hecho de que tanto su costo de iniciación como de mantenimiento es bajo, no requiere de grandes inversiones para ponerlo en marcha.

El eCommerce brinda la posibilidad de ampliar el alcance del comercio, ya que no existen limitaciones geográficas. Otro beneficio es el hecho de que en los establecimientos físicos existen limitaciones para exponer todos los productos, en cambio por medio del eCommerce se pueden mostrar y ofrecer toda la cartera de productos de la empresa, lo que hará que la oferta de productos crezca.

Por último, la comodidad que brinda el eCommerce para el cliente, el factor de poder comprar desde la comodidad de su casa, en cualquier horario ya que el eCommerce funciona 24 hs y la flexibilidad de poder abonar con cualquier medio de pago.

Más allá de los beneficios que ofrecen tanto la implementación de un ERP como el eCommerce, se decidió implementar estas estrategias de diferenciación por el hecho de que Redolfi necesita modernizarse tecnológicamente lo antes posible ya esta será la ventaja competitiva más relevante frente a sus competidores, aumentara las barreras de entrada al mercado y brindara nuevos parámetros y datos que se podrán utilizar para mejorar la rentabilidad de la organización.

## **Plan de Implementación**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este reporte va a ser implementar una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia por medio de la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales, (Enterprise Resource Planning- ERP) y de un eCommerce. Con la llegada de estos vamos a lograr una ventaja competitiva por sobre nuestros competidores lo que nos va a ayudar a seguir creciendo en el mercado.

Con respecto a la misión de la empresa, "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..." se seguirá con los mismos lineamientos solo que con la innovación tecnológica que se va a incorporar se dará un salto de calidad y rapidez que mejorará aún más el servicio brindado por la organización.

En relación a la visión de la empresa, se van a mantener las mismas bases, haciendo todo lo posible para ser líder en el mercado que participa, buscando siempre solvencia y rentabilidad y que la empresa se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente para sus clientes.

Por otro lado, los valores ya establecidos por la empresa como son:

- Respeto, tanto para proveedores, clientes y equipo de trabajo.
- Confianza.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.

- Responsabilidad social.

No van a ser modificados, ya que son acordes a la estrategia a implementar.

### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 2%, con base a ejercicio 2020, para Diciembre 2023 por medio de un plan estratégico de diferenciación.

Como estuvimos hablando anteriormente, la idea es aumentar la rentabilidad de la empresa por medio del eCommerce y de la implementación de un sistema ERP, el eCommerce como bien sabemos creció de forma muy exponencial este año debido a la cuarentena obligatoria, solo en Abril se alcanzó una facturación del 84%, (en todo el 2019 había alcanzado un 76% con respecto al 2018) este es el motivo por el cual todavía estamos a tiempo de incorporar este nuevo canal de distribución y elevar las ventas de la empresa. Según algunos estudios el cuello de botella que reconocen (debido a este aumento de facturación) es la logística, y acá es donde entra en juego la implementación del sistema ERP, el cual va a ser un factor clave en la organización interna de la empresa ya que ayudara a integrar gran parte de las áreas de la empresa como son producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

### *Objetivos específicos*

- Capacitar al 100% de los empleados a cerca de las nuevas tecnologías a implementar para Julio 2021.

La capacitación de los empleados es un proceso clave para poder aprovechar al máximo las nuevas tecnologías a implementar, por medio de esta capacitación se le podrá brindar nuevas herramientas a los empleados para así reducir el número de errores humanos, aumentar la productividad de los trabajadores y así poder sacarle el máximo rendimiento posible al nuevo sistema.

El sistema ERP, al implementarse, genera grandes cambios en la empresa, por lo tanto, se va a capacitar a cada área sobre cómo utilizar el mismo, por ejemplo, una de las más afectadas va a ser el área administrativa y financiera, en la cual el sistema ERP va a ayudar a integrar toda su información en un mismo lugar, automatizando y gestionando todo el proceso financiero de la empresa a través de una sola plataforma, esto no solo beneficia dicha área sino que cuando se simplifican los procesos contables de una empresa y se integran en un mismo lugar, automáticamente todos los procesos operativos se ven beneficiados gracias a que cuentan con información contable y financiera sobre la empresa al día.

La capacitación por medio de MAER Software va a ser realizada hacia los gerentes de cada área, los cuales después van a ser los encargados de capacitar a sus subordinados.

- Incursionar en las ventas on-line y por medio de estas lograr aumentar un 25% las ventas para fines de 2023, lo que sería un 8,33% por año.

La implementación del eCommerce abre la puerta de un nuevo canal de distribución que no solo ayudará para aumentar las ventas sino también servirá como campaña de marketing digital. Lo primero y principal va a ser generar visitas en la nueva página web, y luego el objetivo va a ser tener la tasa de convertibilidad más alta posible, que hace referencia a que las visitas se conviertan en ventas, para esto debemos tener en cuenta ciertos aspectos que ayudaran a esta conversión, como son una buena descripción de los productos, buena calidad de las imágenes, la usabilidad de la web y el importante proceso de check out.

- Disminuir el 50% de las pérdidas anuales que tiene actualmente la empresa, para Diciembre 2023.

En la organización, encontramos distintos tipos de gastos y pérdidas (otros egresos) que se pueden solucionar, por ejemplo, existe una pérdida anual de \$14.300 debido a vencimiento de la mercadería, otra de \$24.700 debido a rotura de mercadería y la más relevante que es una pérdida mensual de \$55.000 debido a quebrantes de stock (ordenes de pedidos generadas, pero nunca entregadas debido a falta de mercadería) estos problemas se van solucionar con la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales, ya que son fallas de inventario.

El nuevo depósito va a ayudar a solucionar el quebrante de stock ya que se tiene más espacio para guardar la mercadería, pero con mas mercadería también empiezan los problemas de logística, este es el punto clave de por qué el sistema ERP es tan importante para la empresa. Gracias a la eficiencia de este sistema podemos reducir errores y eliminar duplicidades que va a ayudar a disminuir estos costos o perdidas.

### *Alcance*

La actual propuesta en este reporte de caso, tiene como alcance la implementación de una planificación estratégica sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La implementación de esta propuesta toca de alguna forma a la gran mayoría de las áreas de Redolfi, desde el área de Tesorería pasando por Recursos Humanos, Marketing, Logística hasta la Gerencia de la misma.

En este reporte se hará un profundo análisis de la empresa en cuestión, encontrando debilidades a tratar y oportunidad a explotar, con el objetivo final de mejorar la rentabilidad de esta.

Este estudio de caso tiene como fecha de inicio enero 2021 y la idea de cumplir los objetivos planteados para fines del 2023.

### *Plan de acción*

#### **Plan de Acción 1- Incorporación del ERP y Capacitación.**

En este plan de acción se propone la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales llevado a cabo por MAER Software. Se decidió por dicho software ya que conoce el área mayorista y a su vez también van a ayudar con la creación de la tienda online, por lo tanto los números también cerraron.

Tabla 1 - Plan de Acción 1

Plan de acción 1						
Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Investigar proveedores del software ERP.	1/1/2021	1/2/2021	Se dedica un mes ya que de suma importancia la correcta selección del proveedor.	Jose Redolfi-Contabilidad	Computadora Dispositivos móviles	-
Selección del proveedor e implementación del software.	1/2/2021	1/8/2021	-	MAER Software		MAER Software
Capacitación de los empleados.	1/6/2021	1/7/2021	Capacitación para el 100% de los	RRHH		
Control del rendimiento del sistema.	1/8/2021	1/12/2023	Se van a realizar distintos tipos de controles durante ese	Logística - Ventas		-

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Plan de Acción 2 – Creación de la Tienda Online.

En este apartado como mencionamos anteriormente también vamos a trabajar con MAER Software, lo que nos va a simplificar la integración del software con la tienda online.

MAER Software nos brinda una propuesta muy interesante ya que ellos no solo van a crear la tienda online, sino que nos van a brindar personal para el manejo de la misma, se hacen cargo de las campañas de publicidad por medio de redes sociales, AdWords, E-mail Marketing y a su vez nos van a brindar métricas para la medición y el control del funcionamiento de la página. Todo lo que conlleva el eCommerce lo explicamos más adelante en el anexo D (muy importante verlo) y en el presupuesto. (Ver anexo D).



## Presupuesto

Tabla 4 – Presupuesto

Presupuesto para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.				
Concepto		AÑO		
		2021	2022	2023
Plan de acción 1	Software de planificación de recursos empresariales (Ver anexo A)	\$ 487.971,00		
	Horas extras para capacitación (180 x \$271,5) (Ver anexo B)	\$ 48.870,00		
	Tablets (10) (Ver anexo C)	\$ 112.930,00		
	<b>Total plan de acción 1</b>			<b>\$ 649.771,00</b>
Plan de acción 2	Tienda online (Ver anexo D)	\$ 160.320,00		
	Honorarios personal que opera la tienda (Ver anexo D)	\$ 1.453.956,00	\$ 1.962.840,60	\$ 2.590.949,59
	Campañas de publicidad (Ver anexo D)	\$ 123.000,00		
	<b>Total plan de acción 2</b>			<b>\$ 6.291.066,19</b>
General plan de acción 1 y 2	Total honorarios del administrador (Ver anexo E)	\$ 2.260.800,00	\$ 3.052.080,00	\$ 4.028.745,60
				<b>\$ 9.341.625,60</b>
<b>Total</b>		<b>\$</b>		<b>16.282.462,79</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### ROI - Retorno sobre la inversión

Retorno de inversión ROI es el acrónimo de Return On Investment, Retorno de inversión en castellano, y aunque inicialmente tenía su origen en el mundo financiero, hoy en día se utiliza este ratio para cualquier sector.

Lo que nos proporciona este ratio es la relación entre el beneficio y la inversión realizada, es decir, el ROI es un valor que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo. (Sevilla, 2012)

Con la siguiente propuesta que tiene unos costos de inversión de \$16.282.427,00 y unos beneficios de \$154.775.001,00 obtenemos una ROI de 851% por lo que estaríamos ganando \$8,51 por cada peso invertido.

Tabla 5 - ROI

ROI	
Beneficios	154.775.001
Costos	16.282.427
ROI	851%

Fuente: Elaboración propia 2020.

El cálculo es el siguiente:  $(\$154.775.001,00 - \$16.282.427,00) / \$16.282.427,00$

### VAN Y TIR

El VAN (Valor Actual Neto) mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto. (Rocabert, 2007)

La definición de Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que proporciona una inversión, considerándose el porcentaje de pérdida o beneficios que tendrá dicho negocio para las cantidades invertidas.

Se trata de un medidor empleado en la evaluación de proyectos de inversión íntimamente ligado con el Valor Actual Neto. También se considera como el valor de la tasa de descuento que consigue que el VAN resulte igual a cero.

Gracias al concepto de Tasa Interna de Retorno conseguiremos conocer cuando una inversión resulta rentable o no. El resultado aparece reflejado en un porcentaje. (Garcia, 2017)

Tabla 6 - Utilidad Neta

Inversión a realizar	-16.282.427
Utilidad neta 2021	11.966.502
Utilidad neta 2022	16.973.565
Utilidad neta 2023	22.405.130

Fuente: Elaboración propia 2020.

De acuerdo a la utilidad neta de cada periodo, como se ilustra en la tabla 6, logramos obtener los siguientes resultados de VAN y TIR.

Tabla 7 - VAN Y TIR

VAN	7.121.071
TIR	77%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con estos parámetros llegamos a la conclusión de que el emprendimiento es muy rentable ya que la VAN es mayor que cero (\$7.121.071) y a su vez la TIR es de 77% por lo que el proyecto presenta grandes beneficios.

(Ver anexo F) – Cash Flow.

### *Conclusiones*

A lo largo de este reporte de caso, fuimos descubriendo información de mucho valor, como el hecho de que al implementar un eCommerce podemos elevar nuestras ventas de manera exponencial y más aún si tenemos al software ERP para ayudarnos a integrar todas las áreas de la empresa para así poder sacarle el máximo provecho al eCommerce.

Lo que se plantea principalmente es eso mismo, crear un nuevo canal de ventas, el cual en los últimos años ha traído infinidad de beneficios a las empresas que lo han implementado y todo esto apoyado y vinculado con un sistema ERP, que es el software que va a soportar todo esto, nos va a ayudar a vincular todas las áreas de la empresa, para que la implementación del eCommerce sea más llevadera.

En Redolfi encontramos una empresa con un enorme potencial, la cual tenía déficits en puntos importantes, que, al tratarlos, podía hacer de esta empresa algo mucho más grande, y una empresa de la cual temer para sus competidores.

Más allá de la implementación de estos sistemas, también la empresa puede adquirir mucho valor con la implementación de las recomendaciones explicadas más abajo.

### *Recomendaciones*

Como punto final de este reporte algunas de las conclusiones finales que se pueden aportar son, primero y principal, crear un área de Recursos Humanos, esta área parece ser de no mucha importancia, pero es al contrario ya que es la encargada de mantener el buen ambiente laboral entre los empleados (factor clave para que la empresa siga creciendo), se encarga de tener contacto con ellos, de hacerlos sentir participes necesarios en todo proyecto que tenga la empresa. Y a su vez brinda una solución para la selección y contratación de nuevos empleados.

Otro dato interesante seria la creación de un área de marketing, y con esto me refiero a un área que se centre 100% a la exposición de la empresa, ya sea por Facebook, Twitter, Instagram, email marketing, entre otros.

Invertir en la capacitación de los empleados también es algo muy importante para que la empresa siga funcionando de forma eficiente.

Por último, siempre que se pueda llevar las actividades a que sean ecofriendly, esto no solo va a ayudar al medio ambiente, sino que también va a atraer a los clientes activistas de este fuerte movimiento.

## Bibliografía

Ariel Maciel, 2. (2020). *https://www.baenegocios.com/*. From <https://www.baenegocios.com/economia/El-consumo-en-supermercados-y-mayoristas-se-disparo-en-marzo-al-inicio-de-la-cuarentena-20200526-0095.html>

CADAM, 2. (2014). *CADAM, 2014*. From <http://cadam.com.ar/general/la-evolucion-mayorista-en-argentina/10>

CANAL, P. (2015). *www.iebschool.com*. From <https://www.iebschool.com/blog/especial-e-commerce/>

Esan. (2018). *La tecnología como apoyo a las estrategias competitivas de una empresa*. From <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/la-tecnologia-como-apoyo-a-las-estrategias-competitivas-de-una-empresa/>

EY News Network, 2. (2020). *EY News Network, 2020*. From <https://eynewsnetwork.com/2020/03/tendencias-de-consumo-de-la-industria-alimentaria/>

Fernandez & Queipo. (2011). *Estrategias Competitivas*. From <http://www.cyta.com.ar/ta1001/v10n1a2.htm>

Garcia, I. (2017). *economiasimple.net*. From <https://www.economiasimple.net/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir>

Gemma Garcia, 2. (2018). *emprendepyme.net*. From <https://www.emprendepyme.net/como-afectan-las-nuevas-tecnologias-a-las-empresas.html>

Hill & Jones. (2018). *Administración Estratégica*. From <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>

INDEC. (2020). *www.indec.gob.ar*. From [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_09\\_20C7F4CF49E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_09_20C7F4CF49E7.pdf)

Jacquelyn Jeanty, 2. (2019). *La voz de houston*. From <https://pyme.lavoztx.com/los-factores-ambientales-naturales-que-afectan-un-negocio-5353.html>

Laura Martínez Molera, 2. (2020). *hubspot*. From <https://blog.hubspot.es/marketing/factores-comportamiento-del-consumidor>

Paulo Delgado Neyra, 2. (2020). *ius360.com*. From <https://ius360.com/otro/medio-ambiente/el-posible-efecto-rebote-en-la-gestion-ambiental-luego-de-la-pandemia-por-covid-19/>

Porter, M. E. (2008). *Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

Presidencia de la Nación, B. o. (2020). (*Presidencia de la Nación, Boletín oficial de la Republica Argentina, 2020*). From <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Robbins & Coulter. (2014). *Administración*. From [https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_adm-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_adm-edicion-12.pdf)

Rocabert. (2007). *repositorio.utmachala.edu.ec*. From <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8816/1/ECUACE-2016-EC-CD00012.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico*.

Sevilla, I. R. (2012). *ivanruiz.es*. From <https://www.ivanruiz.es/>

Softland. (2011). *softland.com.ar*. From <https://softland.com.ar/historias-erp-exitosas/logistics-distributions/>

Telam. (2020). *Telam*. From <https://www.telam.com.ar/notas/202004/446751-el-gobierno-crea-un-fondo-de-garantias-para-pymes-con--30000-millones.html>

ticportal. (2019). *www.ticportal.es*. From <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

## Anexo

### Anexo A: Precio software de planificación de recursos empresariales.

La cotización que se obtuvo desde MAER software para la incorporación del sistema ERP fue de USD 1908 al año, por lo que serían USD 5724 a un dólar hoy de \$ 85,25, el costo total de la incorporación sería de \$487.971.

Ciclo de facturación	Professional		
1 Mes	USD 199 USD 199/mes		COMPRAR
3 Meses	USD 597 USD 199/mes		COMPRAR
12 Meses Descuento -20%	<del>USD 2,388</del> USD 159/mes	USD 1,908	COMPRAR
24 Meses Descuento -30%	<del>USD 4,776</del> USD 139/mes	USD 3,336	COMPRAR

  

Cotización Billetes		Cotización Divisas	
18/11/2020		Compra	Venta
Dolar U.S.A		79,2500	85,2500
Euro		90,0000	96,0000
Real *		1350,0000	1550,0000

[Ver historico](#)  
Hora Actualización: 15:07  
(\* ) cotización cada 100 unidades.

### Anexo B: Horas extras para la capacitación.

En Argentina la hora extra debe abonarse con un 50% de recargo sobre el costo de la hora laboral normal. En este caso, un empleado de tareas específicas cobra la hora alrededor de \$181, por lo que la hora extra esta en \$271,50, al capacitar a 90 empleados (2hs cada uno) el costo de la capacitación seria el siguiente.  $180\text{hs} \times \$271,50 = \$48.870$ .

### Escala de salarios para el personal con retiro y sin retiro desde mayo del 2020

Categoría	Monto por hora		Monto por mes	
	Con retiro	Sin retiro	Con retiro	Sin retiro
<b>Supervisora</b>	\$ 174,50	\$ 191	\$ 21.818,50	\$ 24.303,50
<b>Personal para tareas específicas</b>	\$ 165	\$ 181	\$ 20.270,50	\$ 22.564,50
<b>Caseros</b>	\$ 155,50	\$ 155,50	\$ 19.777	\$ 19.777
<b>Cuidado de personas</b>	\$ 155,50	\$ 174,50	\$ 19.777	\$ 22.039,50
<b>Personal para tareas generales</b>	\$ 144,50	\$ 155,50	\$ 17.785,50	\$ 19.777

*Anexo C: Tablets.*

Luego de conversar con MAER Software, llegamos a la conclusión de que sería importante contar con tablets a las cuales se les pueda instalar el software, sobre todo para los choferes, siendo que es importante que apenas lleguen a algún lugar, ya sea al depósito o a hacer una entrega, puedan cargar en el momento lo que se está despachando, en donde, a quien, cantidades, entre otras cosas.

10 tablets a un costo de \$11.293 obtendríamos un costo de \$112.930.



*Anexo D: Tienda Online (eCommerce)- Personal- Campañas de publicidad.*

Después de varias charlas con Carol Venice (directora comercial de MAER Software) logramos llegar a un presupuesto interesante para abrir el eCommerce, la creación de la tienda online en si tiene un costo de \$160.320. El cual nos brinda, disponibilidad de ventas 24/7, múltiples integraciones (Medios de pago, operadores logísticos,) Smart Checkout – Automatización de Carrito Abandonado.

Con respecto a la campaña publicitaria, Carol Venice (directora comercial de MAER Software), nos presupuestó un costo estimado de \$123.000, lo cual incluye campañas en redes sociales, AdWords, E-mail Marketing.

Como se aclaró más arriba, MAER Software nos va a brindar (por el momento) un pasante que se haga cargo de la atención al público, un agente sinior de comunicación que va a ser el encargado de coordinar las acciones, las áreas y la comunicación y un Catalog Curator que es la persona encargada de estar atenta a las descripciones de producto, subida de imágenes, escoger los artículos de portada, categorización de los mismos y también debe conocer a fondo el producto vendido, todo nuestro stock, y el sector, tener una ortografía y sentido estético que dé la importancia que merece el cuidar el detalle. El sueldo promedio del pasante es de \$22.029, el del agente sinior es de \$56.442 y el salario del Catalog Creator es de \$42.692, lo que nos daría un total de \$121.163 por mes, al año sería un costo de \$1.453.956 (Todo tomando sueldo para 2021), con la inflación proyectada del 1,35 para el 2022 el costo total de ambos sueldos para todo el año sería \$1.962.840,60 y para el 2023 \$2.590.949,59 gracias a la inflación estipulada del 1,32.

*Anexo E: Honorarios Administrador.*

Los honorarios para el Administrador Guzman Beribey Ignacio, según el consejo directivo del consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba, son de \$1.570 la hora.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º: Fijar** el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

Anexo F: Cash Flow.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. "			
	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 449.589.283	\$ 606.945.533	\$ 801.168.103
Objetivo 1	\$ 37.315.911	\$ 50.376.479	\$ 66.496.953
Objetivo 2	\$ 141.737	\$ 191.345	\$ 252.576
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 487.046.931</b>	<b>\$ 657.513.357</b>	<b>\$ 867.917.631</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	506.044.304	667.978.481
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 23.034.621	\$ 30.405.699
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 15.531.660	\$ 20.501.791
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 79.980.812	\$ 105.574.672
Otros Egresos	\$ 1.328.787	\$ 1.793.863	\$ 2.367.899
<b>Total objetivos 1 y 2</b>	<b>\$ 4.647.847</b>	<b>\$ 5.014.921</b>	<b>\$ 6.619.659</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 468.636.928</b>	<b>\$ 631.400.179</b>	<b>\$ 833.448.201</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 18.410.004</b>	<b>\$ 26.113.178</b>	<b>\$ 34.469.430</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 6.443.501</b>	<b>\$ 9.139.612</b>	<b>\$ 12.064.301</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 11.966.502</b>	<b>\$ 16.973.565</b>	<b>\$ 22.405.130</b>

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para 2023
OBJ 1: Aumentar los VENTAS un 25% para 2023
Los ingresos aumentan a una razón del 8,33% anual en base al ingreso de 2018
OBJ 2: Disminuir las pérdidas en un 50% para 2023
Los costos operativos disminuyen a una razón del 16,66% anual