

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“Plan Estratégico para incrementar la participación de
mercado de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L”**

Profesora: Rinero Sofia

Autor: Boneu, Andrés Federico

Legajo: ADM 03614

DNI: 38332280

2020

Resumen

El presente reporte de caso sobre la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L trató sobre la realización de un diseño e implementación de un plan estratégico que por medio de tácticas eficientes; las mismas le brindan a la empresa métodos para lograr profesionalizar los procesos de la organización en busca de un eficaz posicionamiento en el mercado meta mediante la profesionalización de su área de almacenamiento como distribución de su producción. Para lograr dicho fin; se propusieron tácticas como un software de automatización para eficientizar la logística de almacenamiento, la incorporación de un Leyaut como en tercer lugar, un sistema de distribución digital denominado Crossdoking.

El costo de inversión para poder conseguir lo planteado es de 3.716.600,58 pesos con un retorno de inversión positivo y superior al punto de equilibrio del 45,10% pudiendo determinar su viabilidad desde dos variables, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Palabras claves: Profesionalización interna, planificación estratégica, estrategias de distribución, logística de almacenamiento

Abstract

This case report on the company A.J and J.A Redolfi S.R.L dealt with the realization of a design and implementation of a strategic plan that through efficient tactics; They provide the company with methods to professionalize the organization's processes in search of an effective positioning in the target market through the professionalization of its storage area as a distribution of its production. To achieve this end; Tactics were proposed such as automation software to streamline storage logistics, incorporating a Leyaut as third, a digital distribution system called Crossdoking.

The investment cost to achieve the proposed is 3,716,600.58 pesos with a positive return on investment and higher than the equilibrium point of 45.10%, being able to determine its viability from two variables, both qualitatively and quantitatively.

Keywords: Internal professionalization, strategic planning, distribution strategies, storage logistics

Índice de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| Análisis Situacional..... | 7 |
| Análisis del Macro Entorno..... | 7 |
| Análisis de Micro entorno..... | 12 |
| Análisis de Mercado..... | 14 |
| Análisis Interno..... | 16 |
| Cadena de Valor..... | 16 |
| Marco Teórico..... | 19 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 22 |
| Plan de implementación..... | 24 |
| Objetivo general..... | 25 |
| Objetivos específicos..... | 25 |
| Alcance del Plan de Implementación..... | 26 |
| Tácticas a desarrollar..... | 26 |
| Diagrama de Gantt..... | 31 |
| Presupuesto Final..... | 32 |
| Retorno de la Inversión..... | 33 |
| Conclusiones Finales..... | 34 |
| Recomendaciones Profesionales..... | 36 |
| Bibliografía..... | 38 |
| Anexo..... | 40 |

Introducción

En el presente reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración; se tomó la decisión de realizar un plan estratégico en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina con el fin de brindarle a la organización estrategias de crecimiento que le ayuden a obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia y lograr con ello su sustentabilidad en el tiempo.

La empresa se dedica a la comercialización mayorista en el rubro de productos alimenticios con más de cincuenta años en la industria y además, posee salones de venta mayorista y preventistas de productos refrigerados, bebidas, artículos de limpieza y regalaría en el interior del país. Para lograr dicha distribución y servicio a sus clientes de manera eficiente, la empresa 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. Con respecto a la estructura organizacional, la misma está compuesta por 170 empleados distribuidos en las distintas unidades de negocio.

Con respecto a su cercanía con el cliente, además de su casa central; cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Rio tercero y Rio cuarto; y distribuidoras en, Rio Tercero, San francisco, Córdoba Capital y Rio cuarto. Un dato importante y que genera una clara ventaja competitiva es la ubicación estratégica de su empresa ya que favorece la distribución de los distintos productos que comercializa gracias a la ruta nacional 9, que una a capital federal con el norte del país, pasando por Córdoba como así también la ruta provincial 10 que va de este a oeste por la provincia cordobesa.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, los que generalmente son supermercados, farmacias, quiscos, bares/confiterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías, estos son de escasos recursos y bajos volúmenes de venta por lo que la logística queda ajena a ellos en cuanto a transporte, economías de escala en compras y almacenamiento. Con respecto a esto, la estrategia que sigue es planteada por una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios sumamente competitivos. En relación a los productos que comercializa se puede nombrar productos de grandes empresas, como Masselin Particulares, Unilever Argentina, KraftFoodArgentina, La

Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Regional Trade, Pavon arriba S.A, Las Marias S.A, Compañía Introdutora As, RPB S.A, Compañía general de Fosforos, Glaxo, Fratilli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Sin embargo y pese a su éxito descripto líneas arriba; la misma transita por numerosas debilidades internas las cuales les imposibilita seguir creciendo en su mercado y a la vez consolidar su marca fidelizando a los clientes actuales como generando nuevos clientes.

Uno de los principales problemas que enfrenta la compañía en la actualidad es financiero y trata sobre que la tasa interna de rentabilidad va en caída, debido a los costos operativos y el aumento de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de venta, y para seguir siendo competitivos la empresa debe absorber parte de los incrementos de los precios. Otro problema importante es que la empresa no posee un eficiente registro de sus clientes no se clasifican por volúmenes de compra ni por comportamientos de compras junto con un deficiente sistema pre determinado y constante en relación a estrategias de penetración y fidelización de mercado, además de poseer la falta del área RRHH junto a graves problemas de inducción y rotación del personal. Finalmente, otro importante problema y no menos importante al anterior es que la organización posee un serio problemas a la hora de llevar al día los inventarios u stocks de sus productos, no existe un sistema informatizado, sino que se hace de forma manual e informal generando falsos datos que luego repercuten a la hora de ingresar o despachar pedidos ya que también se maneja todo por Excel sin poseer un software digital que facilite dicha tarea.

Es en relación a esta última debilidad descripta que el autor se basará con el fin de brindarle a la empresa una solución por medio de un plan estratégico, donde las tácticas a implementar serán en relación a aportar un modelo de gestión con el objetivo de brindarle a la organización estrategias para dar respuesta a un óptimo funcionamiento de producción buscando disminuir el tiempo de su cadena productiva evitando horas improductivas generadas por sus empleados y como esta repercute en los desvíos generados entre los pedidos realizados por los clientes y aquellos concretamente cumplimentados.

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes:

Como antecedente de campo se toma como referencia al trabajo realizado por la empresa DHL Líder en logística a nivel mundial y a la empresa de investigación de mercado Euromonitor que trabajando de forma conjunta han definido las cuatro tendencias principales que están configurando el transporte urbano de última milla en temas de logística como lo es la entrega localizada, redes de entrega flexible, logística estacional y tecnologías en evolución– con lo que las empresas pueden adaptar sus cadenas de suministro al cambiante entorno del mercado y lograr una ventaja competitiva. En dicho trabajo expresan que la demanda de clientes urbanos está obligando a los distribuidores a reacondicionar sus redes de almacenamiento, sustituyendo las redes centralizadas por una infraestructura de fulfillment (El fulfillment es el servicio integral de venta a través del comercio electrónico o e-commerce) (comunicae.es, 2018)

En segundo lugar, como antecedente teórico es necesario citar a un autor de la materia para tomar como referencia a la hora del desarrollo de dicho reporte de caso. Para ello; se cita a (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estrategico en la practica, 2012). El mismo expresa que toda organización a la hora de estudiar su estructura interna como los procesos de su vida diaria deben ser conscientes que los mismos tienen que ser competitivos en relación a su respuesta con el medio externo ya que estos, al formularse y realizarse eficientemente; son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Análisis Situacional

Una vez dicho lo anterior, es decir, su historia y quedando claro el problema a analizar y tratar de solucionar en dicho reporte de caso; será necesario proceder a un análisis del macro entorno de la empresa, del micro entorno de la misma para ver el estudio de la industria en la cual se desarrolla la organización y un análisis interno de la misma para determinar sus fortalezas y debilidades con el fin de analizar la situación en la que se encuentra la organización y por medio de dicho análisis formular planes de acción para su eficiente funcionamiento a futuro.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

En las condiciones actuales que se encuentra la crisis sanitaria generada por el covid19, el gobierno nacional se vio obligado a tomar decisiones que giran en torno a dos variables; la economía y la salud por otro, donde de allí se desprende el accionar del estado involucrando con sus decretos tanto a los sectores industriales y como al sector privado del estado, es decir, a los habitantes del país. Dentro de las ayudas para el sector privado podemos mencionar a la asistencia a las familias afectadas con el (IFE) de un monto de \$10.000 entre las más conocidas y optadas involucrando casi a 9.000.000 de personas. (Anses, 2020). Y con respecto al sector industrial, con la ayuda a las pymes y empresas para abonar el 50% de los sueldos con el programa (ATP). (Afip, 2020)

Una vez dicho lo anterior y con el fin de analizar el efecto de la pandemia a nivel nacional que son los factores que estudia el gobierno para implementar políticas públicas; podemos mencionar la caída de las importaciones que en julio disminuyeron 30,1% respecto a igual mes del año anterior (-1.478 millones de dólares). Todos los recursos económicos registraron variaciones negativas donde hubo sectores afectados como bienes de capital (BK) disminuyeron 24,0%; las de bienes intermedios (BI), 15,9%; las de combustibles y lubricantes (CyL), 54,8%; las de piezas y accesorios para bienes de capital (PyA), 50,9%; las de bienes de consumo (BC), 16,7%. (Indec, 2020).

Un dato importante también a analizar, el cual tiene influencia en grandes precios del consumo social es el petróleo. En los primeros días de cuarentena, las ventas se desplomaron un 85% y en julio con la apertura parcial del aislamiento se registró una mejora, pero aun 40% por debajo de febrero. YPF afirma que los precios en los surtidores están retrasados entre un 10% y 13%, donde se espera que la casa rosada dé luz verde a

YPF para que aplique una suba, para recuperar este desfase. Aunque por su impacto económico el presidente aseguró que no se subirán los precios de los combustibles al menos hasta octubre. (mase.lmneuquen, 2020)

Una vez analizado lo anterior; queda claro que todas las empresas afectadas deben buscar rápidamente adaptarse al cambio, no solo en las regulaciones de emergencia que lanza el gobierno sino principalmente al cambio de la demanda de los consumidores por los cambios en los comportamientos del consumidor.

Factor Económico

Desde el punto de vista económico de lo que género y viene generando la pandemia del covid19 a nivel mundial se puede decir que la misma no ha generado precedentes de acontecimientos del pasado con un impacto global tan importante afectando a un conjunto significativo de actividades económicas en todos los países. Con respecto a nuestro territorio nacional, se puede mencionar en la estimación del producto bruto interno (PBI), en el primer trimestre de 2020, una caída de 5,4% con relación al mismo periodo del año anterior, donde los comercios mayoristas, minoristas, y repartición cayeron el 6.5% como consecuencia de que se paralizó tanto la oferta de bienes por el cierre parcial de las industrias no esenciales y el cierre de fronteras nacionales entre provincias afectando al consumo que registra un descenso de 6,8%. (Indec, 2020).

Para hacer frente a las problemáticas actuales citadas líneas arriba; el gobierno federal cuenta con un presupuesto nacional para este 2020 que insumirá a \$5.049.123 millones para atender a las necesidades del Estado Nacional. (minhacienda, 2020)

Por otro lado, el régimen de flotación administrada del BCRA, que evitó saltos abruptos del tipo de cambio que cotiza a (\$74,31), en conjunto con el programa de Precios Cuidados y la postergación en el ajuste de tarifas de servicios públicos; fueron los factores que explican este menor ritmo de suba de los precios, donde se registró una inflación en julio de 2020 de 42,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior, con una tasa de interés del 38% tomando como base en la LELIC, con la intención de que con un menor costo del dinero se fomente el crédito, en particular el consumo y con ello se reactive la economía. Sin embargo, el mercado laboral registra una tasa de desocupación en 10,4%. (BCRA, 2020)

Con todo lo anterior, podemos concluir que Argentina desde el 2018 se encuentra en recesión económica, acrecentado por la pandemia donde se enfrenta a una reactivación

lenta y paulatina de la economía derivada de las políticas de prevención y propagación del covid19. Sin embargo, no todo es malo en este contexto ya que, para darle mayor alivio ante la deuda generada en el mandato anterior, el actual presidente se juntó con el FMI 27/8/2020 para la renegociación de la deuda argentina donde se consigue que el FMI tome como medida un refinanciamiento de la misma. (pagina12, 2020)

Factor Social

Dicho factor, se puede analizar desde dos visiones. En primer lugar desde el punto de vista social como familiar; como consecuencia de la pandemia nos vimos obligados a encerrarnos y con ello alterando nuestra salud psicológica, donde nos obligó a cambiar de hábitos. Lo primero que se debe tener en cuenta es que la cuarentena es un desafío, es una elección entre Infección o alteración psicológica como producto del encierro. Esta situación puede provocar una sensación de pérdida de libertad, de dificultad en llevar adelante proyectos y actividades personales (shutterstock) lo que causa en las personas emociones como (miedo, frustración, enojo, desorganización, aburrimiento, tristeza, sentimiento de soledad, sensación de encierro, ansiedad). La sobre información es otro gran factor a tener en cuenta que amplifica las emociones en cuarentena donde monitorear el número de infectados y fallecidos confirman un sesgo negativo que incrementa el malestar y hace más difícil a las personas se mantengan reguladas (infobae, 2020).

La segunda visión a analizar, es desde el lado de las empresas. Los retos a los que se enfrentan las empresas en tiempos de pandemia es inminente y para gestionar y mitigar el impacto en su fuerza laboral, las empresas deben tomar acciones inmediatas, donde la salud y bienestar de los empleados es fundamental para la continuidad de la organización. Las organizaciones deben seguir un ciclo de vida iterativo de comprensión, evaluación de la situación en la que se encuentran las personas. Como respuesta a estos retos se sugiere abordar el tema, desafío y riesgos desde 5 perspectivas que toda organización debe manejar:

- I. Comprender el impacto en las personas y las prioridades. Aquí las organizaciones deben tener claro los valores que se alinean con su propósito y planificar activamente la protección de estos valores durante estos tiempos difíciles, el liderazgo y el modelo de roles es de suma importancia que este bien definido
- II. Evaluar el riesgo para los empleados que viajan desde sus hogares

- III. Proteger la fuerza laboral para cuidar la salud de sus empleados. Tanto en el ambiente donde trabajan con los protocolos brindados por el COE, como la comunicación brindándole soluciones como computadoras y conferencias.
- IV. Incentivar a la gente
- V. Mantener la capacidad y la habilidad (ey.com, 2020)

Factor Tecnológico

En el contexto de cuarentena obligatoria las personas sienten el impacto de una pandemia que los obliga rápidamente a modificar sus hábitos donde las restricciones han provocado desde la cancelación masiva de eventos, hasta la súbita modificación de las rutinas de trabajo, consumo, socialización y educación. Aquí es donde la tecnología desempeña un papel fundamental en la tarea de intentar combatir varios de estos retos. Entre ellos podemos nombrar hacer compras online, dar continuidad a las tareas laborales con el teletrabajo, clases virtuales donde los estudiantes pueden cursar sus estudios, mantenernos conectados con nuestros seres queridos, dar lugar al entretenimiento con series películas y recitales virtuales como al importante desarrollo de plataformas de comercio electrónico.

Con dichos cambios en los aspectos mencionados, en el futuro se replantearán algunos de nuestros paradigmas en las acciones realizadas cotidianamente, entendiendo ahora los beneficios que se obtiene con estas plataformas en cuanto a ahorros de tiempo y recursos como efectos positivos en el medio ambiente y calidad de vida. Es por ello que la tecnología jugará un papel clave en el periodo post pandemia creando el ambiente perfecto para el desarrollo de audiovisuales, aplicaciones de realidad aumentada con información en tiempo real de aquello que nos rodea, y software que nos ayuden en tareas complejas o cotidianas. (Elcronista, 2020)

Factor Ecológico

A nivel mundial, los gobiernos de cada país establecen regulaciones ambientales con el objetivo de proteger el medio ambiente ante las diferentes actividades que se realicen. Cada rubro tiene diferentes reglamentaciones a cumplir, ya que todo negocio o

empresa consume energía y/o genera residuos. Con respecto a ello; en argentina, existe el departamento de gestión ambiental, el cual tiene por fin prevenir que el accionar de una empresa degrade los recursos naturales, promover consenso para el logro de ordenamientos ambientales y la articulación publico/privada para la resolución de conflictos. Toda empresa debe pasar por un proceso de inspección para poder continuar con su actividad. (Argentina, 2019)

Es un hecho que en la actualidad son más las empresas que buscan reforzar su imagen comercial de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente, la manera de certificar un programa de gestión ambiental es a través de la norma ISO 14001, la que ayuda a gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden producirse en la empresa mientras realiza su actividad. La implementación de la norma, es un activo de valor para las organizaciones que lo poseen, ya que genera una confianza en clientes, proveedores, sociedad y comunidad. (nueva-iso-14001, 2018)

Factor Legal

En los últimos meses, el mundo ha dedicado sus mayores esfuerzos a lidiar con el impacto del COVID-19 donde Argentina no es la excepción. Luego de implementar medidas tempranas de contención, ante la aparición del primer caso confirmado en el país; el Gobierno Nacional decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio (decreto 297/2020) el 19 de marzo, con el fin de proteger la salud pública frente a la propagación del nuevo coronavirus. Se dispuso que todas las personas que habiten, o se encuentren temporalmente en el país, deberán permanecer en sus domicilios habituales, solo pudiendo realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos. Esta cuarentena se fue flexibilizando por zonas geográficas y sectores que así lo permitieran con protocolos sanitarios del COE en pos de reactivar la economía devastada de las empresas, pyME y comerciantes entre otros devastados por el cierre total de las actividades. (argentina.gob.ar, 2020)

En relación a lo anterior; otra medida tomada por el gobierno es el decreto de necesidad y urgencia número 320, que contempla el congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos hasta el 30 de septiembre 2020. Esta medida solo prevé una solución en las diferencias que resultan entre el monto pactado contractualmente y el que corresponda pagar por la aplicación del congelamiento (precio vigente al mes de marzo

2020), donde esta diferencia podrá ser abonada por el inquilino en cuotas, la norma también contempla que este diferimiento del pago no podrá aplicarse intereses monetarios, ni ninguna otra penalidad prevista en el contrato. (saij.gob.ar, 2020).

Finalmente y en relación a las empresas y sus trabajadores con el fin de proteger su continuidad; podemos nombrar el decreto número 34 del 13 de diciembre 2019, que contempla los despidos sin justa causa, la trabajadora afectada o el trabajador afectado tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización. (upacp, 2020)

Análisis de Micro entorno

Poder de negociación con los proveedores

En las empresas intervinientes en la industria de la distribución de bebidas y alimentos; serán los proveedores quienes tengan el poder de negociación ya que tienen la posibilidad de elegir cuál será el canal óptimo para hacer llegar su producto al cliente (Mayorista, Minorista), y cual serán o será la empresa distribuidora escogida para su representación cuando se trate de distribuidores exclusivos.

Dicha situación es más exponencial y clara de visualizarse en aquellos casos de productos únicos o que los mismos no poseen sustitutos, es decir, aquí los proveedores vuelven a tener un alto poder de negociación al ser los únicos que tengan dicho producto en el mercado.

Poder de negociación con los clientes

Aquí en este punto se puede hacer dos comparaciones en relación a clientes mayoristas como minoristas.

Cuando hablamos de clientes minoristas y que compran en pequeñas cantidades y productos de diferentes marcas; los mismos poseen un poder de negociación muy baja ante la industria de distribución ya que no son capaces de determinar promociones, precios, entre otras variables. Ahora cuando hablamos de clientes mayoristas; en este caso dicho mercado es muy sensible a la elasticidad precio de los productos por la cantidad que suelen comprar, lo que les da el poder de negociación al cambiar de proveedores que ofrecen el mismo producto. Lo anterior se agudiza más a favor del cliente mayorista cuando se trata de clientes exclusivos pudiendo determinar precios, promociones, rapidez en las entregas, etc.

Productos sustitutos

Cuando se trate de la venta de productos no exclusivos, puede haber una fuerte competencia en los servicios que se brinda en la satisfacción del cliente, como está ocurriendo con las app de servicio a domicilio, que se transforman en canales directos.

Además otro claro ejemplo de sustituto, puede ser en el caso de empresas que dependan de empresas distribuidoras para recibir sus productos y las mismas decidan establecer su propio canal de distribución sin tercerizar comprando su propia flota de camiones.

Rivalidad entre los competidores

En esta industria hay una fuerte rivalidad entre los competidores actuales ya que ofrecen el mismo producto, compitiendo en tiempos de entrega, precios más bajos o zonas geográficas.

Mientras más poderosa sea la compañía, más oportunidad de ganar en el mercado tendrá ya que al comprar en cantidad y precios más bajos; mayor poder de negociación tendrá sobre el otro participante y por ello, mayor diferenciación de la competencia.

Probabilidad de ingreso de nuevos competidores

En el ingreso a la industria puede estar limitada por las marcas que buscan proveedores exclusivos de sus productos. Otro tema a tener en cuenta la cantidad de competidores que se tiene por zonas.

Ante ello podemos decir que estamos en presencia de barreras altas para poder ingresar a dicha industria ya que se necesitaría un Know-How importante que me permita poder obtener conocimientos técnicos y administrativos para llevar a cabo dicho proyecto, además de una gran inversión en infraestructura como en logística.

Análisis de Mercado

En relación al mercado en que participa la industria de distribución de alimentos y bebidas y en respuesta al desarrollo de un estudio y exploración de un enfoque amplio; se puede determinar dos interpretaciones diferentes; la situación del mercado en cuanto a la venta a salones como a autoservicios mayoristas:

En relación al primero, en mayo de 2020, las ventas totales en los salones ascendieron a 75.054.539 miles de pesos y representa un 95,4% de las ventas totales mostrando un aumento del 50,5% respecto a mayo de 2019. Por otra parte, las ventas por el canal online que representa un 4,6% de las ventas totales, la cual tuvo una variación positiva de 276,2% respecto al mismo mes del año anterior. (indec, 2020)

En cuanto a las formas de pago realizadas, el efectivo representan el 31,7% de las ventas totales, tarjetas de débito representa un 25,1%, tarjetas de crédito representan el 37,9% y por último las que representan otros medios de pago son del 5,3% lo que demuestra claramente por un lado, la importancia de las tarjetas a la hora de las transacciones y por otro lado la caída en el poder adquisitivo diario del consumidor que debe financiar sus compras en el tiempo. (indec, 2020)

Los artículos con mayor aumento respecto al mismo mes del año anterior son almacén con 58,3% y artículos de limpieza y perfumería con 48,9%. El personal ocupado en mayo de 2020 alcanzó los 12.332, de los cuales 1.616 poseen cargos jerárquicos con un sueldo medio de 96.203 pesos, el 86,9% representa los cajeros, administrativos y repositorios con un sueldo medio de 55.616 pesos. (indec, 2020)

Ahora, con respecto a las ventas de los autoservicios mayoristas, las mismas ascendieron a 12.978.288 miles de pesos y representa un 99,9% de las ventas totales mostrando un aumento del 51,9% respecto a mayo de 2019. Por otra parte, las ventas por el canal online que representa un 0,1% de las ventas totales, tuvo una disminución del 73,4% respecto al mismo mes del año anterior. En cuanto a las formas de pago realizadas en efectivo representan el 44,2% de las ventas totales, tarjetas de débito representa un 20,5%, tarjetas de crédito representan el 17,3% y por último las que representan otros medios de pago son del 17,9%. (indec, 2020)

Una vez finalizada la exposición anterior y reflexionando sobre la situación de la industria en el presente y en respuesta a un análisis específico; se puede decir que la empresa se encuentra con un mercado reducido a causa de las políticas de ventas que selecciona a los clientes de conveniencia y deja de lado las pequeñas empresas que en su conjunto abarca una gran parte del mercado, y como respalda la información de mercado;

son los salones minoristas quienes tiene mayores volúmenes de venta y por consiguiente mayor rentabilidad donde según los estudios dicha brecha, seguirá en aumento debido a la pandemia que estamos viviendo, donde los nuevos emprendedores o empresas en vías de diversificación por los tiempos actuales que se avecinan, van a generar negocios disruptivos en cuanto a los canales de comercialización mediados por la tecnología(venta online) incrementando los pequeños negocios de reventa de artículos de primera necesidad y fácil comercialización .

Por lo que obliga una rápida adaptación por parte de la empresa en materia para alcanzar este nuevo segmento de clientes para hacer llegar su cartera de productos a la mayor cantidad de minoristas posibles (ya sean grandes o pequeñas empresas).Es allí la oportunidad de la empresa de una penetración de mercado ya que tiene la estructura suficiente con almacenes, transporte, operarios y logística para abarcar este nuevo segmento de mercado de pequeños clientes para aumentar su rentabilidad pudiendo lograr vender menor cantidad de productos, pero con mayor rotación.

Además, necesario el uso de la publicidad para aprovechar estas oportunidades para llegar a un mayor número de clientes donde la publicidad es una actividad clave, para hacer llegar la marca y los productos a una gran cantidad de clientes logrando una expansión geográfica determinada en las ciudades ya establecidas. En cuanto a las ventas de mayor porcentaje se los lleva el rubro de Almacén con una gran cartera de productos, pero muy de cerca la sigue el rubro de Cigarrillos por lo que indica que es clave obtener mayor exclusividad en empresas con tendencias (alimentación saludable).

Análisis Interno

Cadena de Valor

A. Actividades Primarias:

Logística Interna:

La empresa comercializa sus productos en tres etapas.

- **Abastecimiento:** Los pedidos se realizan a través de internet, donde la empresa posee un sistema informático que determina el stock mínimo para la cantidad de mercadería que deberá comprar.
- **Recepción:** Momento en el que llega la mercadería al depósito, donde se procede a descargarla con maquinarias y controlada por un empleado con la tarea de cotejar la recepción de los nuevos ingresos de mercadería con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Una desventaja es que la empresa carece de sistemas informatizado para realizar dichas tareas. En cuanto a los almacenes la empresa en la actualidad cuenta con tres depósitos para mercadería en general, un depósito para cigarrillos y dos para guardar camiones de gran porte
- **Ventas:** Las ventas se realizan sin restricciones, donde no se le exige al cliente un mínimo de compra, solo se les exigen requerimientos tributarios. En ocasiones por necesidad de la empresa para que determinados productos roten o se vendan lo antes posible se venden en packs cerrados. En cuanto a la financiación con sus clientes no tiene grandes planes para los mismo, donde el 80% es de contado y el 20% restante se cobra en plazos dentro de los 7,15 o 21 días desde que se realizó la venta con clientes seleccionados. Con ello genera una desventaja ya que los clientes pueden elegir otros proveedores que tengan mayor flexibilidad sobre los pagos

Operaciones

Su principal actividad es la venta del servicio de transporte de productos ya mencionados a lo largo del trabajo; para ello la empresa posee una buena logística de distribución como fuerza de venta en diferentes lugares diagramando una red de conexión eficiente mediante plantas distribuidoras y cliente. Pero cuenta con dos grandes inconvenientes los que se traducen en desventajas. Por un lado, tenemos la falta del área de RRHH que otorgaría un feedback de los empleados en cuanto a sus rendimientos y proporcionaría un marco para los incentivos adecuados. Y por otro lado tenemos el gran inconveniente de la precarización del sistema informático general de la empresa que acarrea mayores tiempos, y costos en ciertas áreas.

Logística Externa

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; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto

Marketing y Ventas

No cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación, sino que se maneja por el posicionamiento de la empresa y en ocasiones patrocina eventos, equipos deportivos siendo patrocinadores de un club de básquet local (club chañares), del club de fútbol defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguias de Río Cuarto, colaboran en instituciones y en la fiesta nacional del Tambo. Otro dato interesante es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados. El sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales, mediante la fanpage de Facebook, en Google MyBusiness, y promociones que realizan los vendedores y supervisores; desaprovechando el enorme potencial que los medios de comunicación tiene para hacer conocer los productos o la empresa misma, como por ejemplo el e-commerce.

Servicio Post Venta

No posee un servicio post venta. Generando una desventaja ya que no le permite conocer al cliente, ni sus necesidades y reclamos, cerrando las posibilidades de poder mejorar ciertos aspectos que contribuirían a una mayor satisfacción del mismo

B. Actividades Secundarias

Infraestructura

Está compuesta por autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, y Córdoba Capital junto a unos 8 inmuebles entre depósitos y oficina comerciales. A raíz de la ORDENANZA N 1564/07 que exige trasladar

infraestructuras (industriales y depósito) fuera del tejido urbano se llevó a cabo la construcción de su nuevo centro de distribución de 3,5 hectáreas que se encuentra sobre la ruta provincial N 10, que contiene el almacenamiento de todos los productos, áreas de descarga, área de mantenimiento para la flota de vehículos y estacionamiento de los mismos, y las oficinas comerciales.

Gestión de RRHH

Actualmente, no cuenta con un área de RRHH lo que es indispensable implementar en dicha organización tanto para la contratación adecuada del personal calificado, capacitación de los mismo y una correcta motivación, seguimiento y promoción del personal

Tecnología

La empresa posee muy poco desarrollo tecnológico en áreas clave para la correcta gestión de la empresa, lo que se traduce en pérdidas de tiempo y dinero. No cuentan con un sistema de Mix de Marketing adecuado para llegar, captar como fidelizar a más clientes.

Aprovisionamiento

Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock. En caso de estar comprometida la venta por falta de stock de un producto puntual, se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones con la desventaja que muchas veces se paga un sobreprecio por la urgencia de obtenerlo de manera rápida. En relación a lo anterior; Redolfi obtiene sus productos de diferentes proveedores como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Protector& Gamble Argentina S.A, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Regional Trade, Las Marias S.A, Compañía Introdutora Bs As, RPB S.A, Compañía General de Fosforo, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, entre las más importantes.

Marco Teórico

A continuación se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo desde lo más general o lo más específico en relación a la temática a implementar para resolver la debilidad planteada.

Planificación estratégica

La planificación estratégica se podría definir como un plan global de acción empleado por la dirección de la empresa como herramienta para la construcción del futuro hacia donde se quiere llegar. De ese modo, el mismo contiene las metas, objetivos y estrategias de la empresa, marcando la dirección que se propone alcanzar en el largo plazo, con el propósito de cambiar de una situación actual a una deseada. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Para la elaboración correcta de un plan estratégico; se debe seguir una serie de pasos. En la primera etapa se deba analizar la situación, tanto externa como interna de la organización con el fin de en segundo lugar poder realizar un diagnóstico de la situación de la empresa descubriendo sus fortalezas como debilidades a tratar para mejorar su funcionamiento; para ello la herramienta más usada es FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

En la tercera etapa, se plantea los objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas en cuanto a la misión, visión, valores corporativos, estrategias competitivas y los objetivos corporativos para los próximos años. En la cuarta etapa, se escoge la estrategia a seguir, tanto de las corporativas como de las competitivas y las funcionales para que juntos con ellas en quinto lugar; poder llevar a cabo las decisiones operativas, que contemplan los planes de acción, sistema de seguimiento y control (cuadro de mando integrado) para obtener la meta deseada con el fin que la organización alcance el éxito y satisfaga las expectativas de sus clientes o grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Evolución de la Planificación estratégica

Dentro de la historia que contempla la evolución y desarrollo del plan estratégico; el mismo se divide en cuatro etapas. En la primera de ellas está enfocada en una estrategia basada en áreas específicas, como la planificación financiera, donde se determinaba el presupuesto en producción, ventas, inventario y caja únicamente. En la segunda etapa, la

misma comienza alrededor de 1950, en donde se empieza a pensar en la formulación de la estrategia en el largo plazo la cual se basa en la búsqueda de predicciones del futuro a través de herramientas para predecir diversos escenarios posibles (optimista, neutral, pesimista). La tercera etapa se caracteriza por una visión global de la estrategia donde se interrelacionan las distintas áreas de la organización y se unifican las ideas individuales en respuesta a la necesidad de la formulación de la estrategia de una manera más articulada y dinámica, y la importancia de un análisis del entorno donde se mueve la organización, al realizar estudios de mercado y de los competidores que enfrentan. Finalmente y como cuarta y última etapa de esta evolución; está el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno del negocio. Aquí la formulación comienza con el análisis del entorno de la empresa a través de la herramienta FODA evaluando las posibilidades de la empresa para poder competir en el mercado y con ello la formulación de la correcta estrategia a seguir, apoyándose en la misión, objetivos estratégicos, planes de acción y una ventaja competitiva (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014)

Una vez expuestas las teorías de la planificación estratégica junto con su evolución en el tiempo; es momento de enfocarnos en las estrategias que nos van a permitir lograr la meta esperada. En dicho reporte de caso utilizaremos, la estrategia de crecimiento.

Estrategias de Crecimiento

Según el autor (Kotler, 2014), expresa que vivimos en un mundo de rápido crecimiento y por ello las empresas no debe permanecer estáticas, sino que deben establecer acciones estratégicas y operativas dentro de dos alternativas: reducir costos o crecer con el fin de incrementar su fidelización en el mercado. Por medio de dicha estrategia; según el autor, las empresas podrán tomar la decisión estratégica de qué deben fortalecer primero para obtener los mejores resultados y pasar de ser una compañía de rendimiento bajo/medio a una de rendimiento superior y mejor al de la competencia con el fin de fomentar el compromiso con el cliente y demás grupos de interés. Aquí es muy importante saber cuál es el segmento de clientes, y conocer los valores que lo caracterizan, para luego otorgarle al cliente un producto o servicio que satisfaga sus expectativas. Otro punto fuerte es ofrecer un fuerte servicio al cliente, garantías, formación y asesoramiento, haciendo clientes fieles con la sensación de pertenencia. (Kotler, 2014).

Sin embargo, dicha estrategia posee una serie de ventajas como desventajas a tener en cuenta a la hora de implementarse; en relación al primero, le va a permitir a las

empresas incrementar precios, mejorar rendimientos e incrementar la participación en el mercado, siempre que el número de atributos agregados al servicio o producto terminado sea apreciado por el consumidor final. En relación a lo segundo; muchas veces para su implementación los costos son altos ya que se requiere una gran dedicación como inversión económica y además, su ejecución muchas veces puede ser muy compleja ya que cuenta con varios pasos los cuales deben estar alineados y perfeccionarse constantemente. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Fidelización del cliente

En base a dicha temática encontramos al autor del libro “Fidelización de Clientes” (Alcaide, 2015) quien expresa que no existe ningún otro elemento que tenga una recuperación mayor en los niveles de negocios como en la rentabilidad de una organización que la gestión de las relaciones con los clientes. El mismo expresa la necesidad de adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores, innovar como cambiar ya que si una empresa realiza las mismas cosas que su principal competidor; el producto y el precio no le darán a la empresa una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo y con ello, una clara posibilidad de crecimiento en su mercado meta.

Toda organización centrada en la satisfacción eficiente de su cliente, es aquella empresa que con su gestión logra una ventaja en la forma en que los clientes sienten respecto hacia la empresa y desarrolla una relación más sólida con sus clientes proporcionándole mayor satisfacción y fidelidad de los mismos sin lugar a duda. (Alcaide, 2015);

Para lograr todo lo anterior es que el autor (Alcaide, 2015); invita a implementar la herramienta “trébol de fidelización”, el cual consiste en convertir la gestión de las relaciones con los clientes en una de las prioridades de primer orden de la empresa, donde la misma organización pueda centrar las estrategias en el desarrollo, fortalecimiento, y consolidación a largo plazo con la base de clientes. Todo lo anterior le dará la posibilidad a la organización de evolucionar hacia una perspectiva integral de la relación con el cliente, en la búsqueda de fidelización, trabajando la experiencia del cliente desde su perspectiva personal.

Diagnóstico y Discusión

Una vez analizado todo lo anterior desde la historia, fortalezas, oportunidades en relación al sector externo como sus debilidades; se puede determinar que el principal inconveniente que enfrenta la empresa, el cual se intentará resolver mediante tácticas eficientes mediante dicho reporte de caso; es la logística de almacenamiento, ya que en la actualidad la organización trabaja con políticas de “just in time” por lo que mantienen al mínimo el stock de inventario y los mismos no son controlados de manera eficiente, realizándolos de manera informal al hacerlo a ojo, sin recolectar información precisa sobre la cantidad de stock disponible ni la calidad en cuanto a deterioro, daños, vencimientos y custodia de los mismos en los almacenes. Lo anterior repercute directamente al tiempo de espera del cliente al realizar un pedido y encontrarse en faltante dando como resultado la falta clara de documentación y débil comunicación pertinente en las operaciones realizadas ya que sumando a lo anterior; no se emiten registro alguno de los materiales de entrada y al momento de salida se comunica de manera informal y verbal el despacho.

Una vez dicho lo anterior se cree pertinente resolver dicho inconveniente para promulgar la correcta gestión del área de logística de almacenamiento con las herramientas adecuadas para obtener una ventaja competitiva que se traduce a mejores tiempos de entrega y satisfacción del cliente al tener óptimo nivel de stock para atender a las necesidades de los pedidos en tiempo y forma, así como la óptima productividad de los empleados que ejecutan las tareas.

En cuanto a la toma de decisiones, dicho problema resuelto; les permitirá a las diferentes áreas interrelacionarse entre sí contando con información precisa y en tiempo real de las condiciones de productos disponibles y faltantes permitiéndole a la alta dirección conocer con certeza el funcionamiento del área, proporcionándole información para el control, y corrección de variables en caso de ser necesario y la toma de decisiones a futuro.

Finalmente, todo lo anterior le proporcionará a la empresa la posibilidad de realizar compras con el principio de economía de escala permitiéndoles comprar en grandes cantidades y obtener descuentos de los mismos. Por otro lado, al tener un registro de datos históricos le permite a la alta dirección poder pronosticar con mayor exactitud las variaciones de la demanda y pronosticar los costos ya que al tener stock se protege

ante los aumentos de precios sobre todo cuando se trata de economías inestables que poseen mucha variación, donde los inventarios representan un gran porcentaje de los costos de logística radicando así, una oportunidad para el eficiente manejo de los recursos disponibles para traducirlo a un alto servicio a los clientes en primer lugar y en segundo lugar; disminuir, los precios de los bienes consiguiendo una ventaja competitiva.

Para todo lo anterior cabe aclarar que será necesario contar con una documentación de manera ordenada y precisa en relación a los recursos valiosos del inventario ya que al mantenerlos en un nivel conveniente de abastecimiento y contando con un stock de seguridad extra; se logra disminuir el riesgo de caer en desabastecimiento, manejando adecuadamente la adquisición y rotación del inventario con una clasificación específica de los mismos facilitando la gestión de cada producto.

Plan de implementación

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación.

Misión Actual: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Proporcionar alianzas sostenibles 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”

Nueva Misión: “Ser una empresa líder en la distribución de productos de consumo, ofreciendo productos de calidad y generando un gran nivel de satisfacción hacia los consumidores, mediante las ventajas competitivas de precios bajos y servicios personalizados. Contando con una amplia cartera diversificadas de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada con ellosal crear alianzas sostenibles, 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”

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

Nueva Visión: “Ser el proveedor más elegido por los clientes y consumidores por la preservación de la calidad y rapidez de entrega de los productos mediante innovaciones tecnológicas y respaldado por la imagen y seriedad de la marca. Siendo una compañía moderna y eficiente en sus procesos, desarrollando los talentos internos, al generar una cultura organizacional optima, motivados a satisfacer continuamente las necesidades del cliente, y relación mutua en colaboración con los proveedores”.

Una vez visualizados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, los mismos se cambiaron ofreciendo una nueva misión como visión ya que no eran acordes

al lineamiento de la propuesta de implementación hacia la nueva estratégica de Redolfi, donde se construye una mirada interna hacia la automatización de los procesos y alianzas estratégicas con diversos proveedores, ya sea con productos de primera como segunda marca, buscando la exclusividad de los mismos, para con ello; lograr ventajas competitivas buscando atender las necesidades de los clientes actuales y potenciales de manera eficiente creando una imagen de marca reconocida.

Objetivo general

Aumentar la demanda de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. mediante la profesionalización de sus procesos internos de la mano de nuevas tecnologías para principios del año 2023, con el fin de incrementar sus ventas actuales en un 25% en su mercado meta.

Justificación:

Teniendo en cuenta que la industria de la comercialización de alimentos y bebidas es altamente competitiva según lo redactado mediante las cinco fuerzas de Porter; la implementación de nuevas tecnologías como optimización de los procesos internos sería un gran diferencial con la competencia. Pero para ello y para estimar el crecimiento que la empresa obtendría mediante dicho objetivo se necesita estudiar el sector externo. Una de las variables más influyentes para su cálculo es la situación del país en relación a la proyección de la inflación donde según (Indec, 2020) es del 48% para el futuro próximo.

Es decir, se cree que aumentar sus ventas en un 25% en el plazo estipulado a través del uso de nuevas tecnologías, es un plan ambicioso pero perfectamente alcanzable donde para ello, la profesionalización interna será indispensable para acompañar el crecimiento de la empresa donde la variable de control y perfeccionamiento será el margen de la inflación.

Objetivos específicos

- Profesionalizar la gestión de la logística de almacenamiento mediante el desarrollo de nuevas tecnologías a fin de eficientizar un 20% la productividad interna eliminando tiempos muertos de tareas para mediados del año 2021.
- Fidelizar un 15% la relación cliente - empresa generando stocks de seguridad con el objetivo de asegurar la continuidad y trascendencia de pedidos en tiempo y forma para principios del año 2022.
- Implementar vínculos estratégicos con proveedores con el fin de ampliar y optimizar un 40% su cartera actual para principios del año 2023.

Alcance del Plan de Implementación

Para poder llevar adelante dicho plan de implementación; el plazo de tiempo elegido será aproximadamente para principios del año 2023 en respuesta al alcance temporal. El mismo, será desarrollado en la casa central de Redolfi que se encuentra ubicada en James Craik en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba teniendo una repercusión en las zonas aledañas de la empresa como también en nuevas zonas geográficas como consecuencia del alcance geográfico. Finalmente, en cuanto al alcance de contenido; se utilizará la planificación estratégica junto con la estrategia de crecimiento y dentro de ellas se implementaran tácticas de innovación.

Tácticas a desarrollar

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Táctica 1: “Software de Automatización para la logística de almacenamiento”

Descripción de la acción

Consiste en la automatización de los procesos de logística de la organización al implementar un software que les permite a los altos directivos a través de distintas herramientas; poder visualizar y controlar el inventario en tiempo real del área de almacenamiento, nivel de detalle necesario sobre el mismo (min, punto de reordenamiento, máx.) obteniendo así, gran flexibilidad para tomar decisiones más rápidas adaptándose al dinamismo de día a día.

Esto se va a llevar a cabo en tres etapas, la primera de ella es la Adquisición del software, le sigue es la Implementación, y por último la Capacitación del personal involucrado en el software. La empresa responsable de aprovisionarlo es ConsuMan SRL

Sus ventajas de implementación son las siguientes:

- Desarrolla una política efectiva de just in time, ya que le permite evitar costos de sobre stock
- Le permite al responsable de logística, saber en tiempo y forma de manera fidedigna los ingresos y egresos de mercadería al controlar efectivamente el stock de almacenamiento

- Permite un rastreo de la mercadería a través de la fecha de ingreso de la misma.
- Establece una política de abastecimiento (min, punto de reordenamiento, max) y que articulo y cantidad.
- Mejora los tiempos de picking (armado de pedido)
- Permite la comunicación digital entre áreas (ventas, deposito, compras) al poder visualizar los artículos en stock/faltantes para atender la demanda
- Permite armar un ruteo a través de GPS, organizando la manera más económica de entrega al cliente
- Entre los más importantes.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 1 | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---|--|---|---------------|-------------------------|-------------------|
| Descripción | Tiempo | | Humanos | | Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Solicitud De Presupuesto | 11/2020 | 12/2020 | Administracion | Gerente General | Computadora, Internet y Telefono | NO | \$ - | |
| Comparativas de presupuestos | 12/2020 | 01/2021 | Administracion | Gerente General | Computadora, Projectores y Oficina de Reunion | NO | \$ - | |
| Contratacion de la empresa seleccionada | 12/2020 | 01/2021 | Administracion | Gerente General | Oficina de Reunion | NO | \$ - | |
| Reuniones con ConsuMan para la parametrizacion del software en la empresa (modulo logístico) | 01/2021 | 02/2021 | Ventas, Logistica, Pedidos | Gerente Comercial, Encargado de Logistica, | Oficina de Reunion | ConsuMan | \$ 50.000,00 | Fuente: Anexo I |
| Implementacion del software | 02/2021 | 04/2021 | Administracion, Ventas, Pedidos, Deposito | Gerente General, Gerente de ventas, Jefe de Deposito y Logistica | Computadora, Internet | ConsuMan | \$ 523.600,00 | Fuente: Anexo II |
| Capacitacion y entrenamiento de los responsables intervinientes | 04/2021 | 07/2021 | Logistica | Encargado de Despacho, Encargado de deposito, Personal de Repato, Responsable de Pedidos | Oficina de Reunion, Projectores | ConsuMan | \$ 1.920.000,00 | Fuente: Anexo III |
| TOTAL | | | | | | | \$ 2.493.600,00 | |

Control

El software es pre determinado con las necesidades requeridas por Redolfi en materias de logística y depósito, para luego ser controladas por el gerente general en cuanto al funcionamiento del are en tiempo real, de manera periódica.

También va ser utilizada por los vendedores de Redolfi para realizar las ventas y posterior consulta al software sobre el stock disponible.

Táctica 2: “Leyaut”

Descripción de la acción

Con los actuales beneficios operativos que trae el nuevo centro de distribución de 5.760 m², construido sobre la ruta provincial N10; se utilizará una Estrategia de Layout para garantizar y potenciar el óptimo rendimiento en el área de almacenamiento.

Esto se va a realizar con el diseño sobre la planificación de la distribución del almacén, al utilizar planos y esquemas para la asignación de elementos, mercadería y rutas de la maquinaria dentro del depósito para cada sector, buscando el modo más eficiente para la reducción de tiempos y errores en el área comenzando con la carga y descarga, almacenamiento y zonas de picking. La consultoría encargada de realizar dicha labor es Optimice Compras.

Con la utilización del software se clasificarán y rotularán todos los productos con el fin de ser almacenados estratégicamente al utilizar la Matriz A; B; C de rotación.

Quien lo llevará a cabo será el responsable de pedidos, quien controlará la recepción de la mercadería en depósito, ubicará en el sector predeterminado para stock, y posterior preparación de los pedidos despachos al cliente.

Como ventajas de su implementación se encuentra que el mismo por un lado evita errores de picking, debido que la mercadería esta previamente ubicada en un sector específico con un determinado almacenaje y rotulada como corresponde. En segundo lugar, se evita el reproceso de picking que genera no tener la mercadería especificada bajo un sistema de A;B;C. ahorrando tiempo para el armado del pedido y evitando demoras en el despacho de la mercadería. En tercer lugar; con una estrategia de A; B; C se sectoriza el depósito, estableciendo no solamente el almacenamiento de la mercadería, sino un cómodo acceso a la misma, como también zonas de descarga y ubicación estratégica de mercaderías con mayor rotación.

Al tratarse de una distribuidora que también comercializa productos alimenticios, se combina la estrategia A; B; C con la estrategia FIFO, para evitar vencimientos de la mercadería

Descripción de la táctica, pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 2 | | | | | | | | |
|---|---------|---------|------------------------|---|--|---------------|-------------------------|------------------|
| Descripción | Tiempo | | Humanos | | Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Armado de la matriz A;B;C. con el metodo pareto | 08/2021 | 09/2021 | Administracion, Ventas | Gerente general, Gerente de Ventas | Computadora, Excel | NO | \$ 0,00 | |
| Busqueda de presupuestos para el armado del Leyaut | 09/2021 | 10/2021 | Administracion | Gerente Genera | Computadora, Internet, Telefono | NO | \$ 0,00 | |
| Analisis de los presupuestos y eleccion del mismo | 10/2021 | 11/2021 | Administracion | Gerente General | Computadora, Proyector, Oficina de Reunion | NO | \$ 0,00 | |
| Reunion con la empresa contratada para el diseño de los planos y rutas de movimiento de mercaderia dentro del deposito (Layout) | 11/2021 | 12/2021 | Logistica | Jefe de Deposito y Logistica | Oficina de Reunion | SI | \$ 380.000,00 | Fuente: Anexo IV |
| Implementacion de la nueva distribucion de las zonas del almacen utilizando la matriz A;B;C | 12/2021 | 02/2022 | Deposito | Jefe de Deposito y Logistica | Racks Industriales | NO | \$ 0,00 | |
| Capacitacion de los operarios intervinientes | 02/2022 | 04/2022 | Deposito | Operarios de Pedidos, Despachos, Almacenamiento y picking | Oficina de Reunion, Projectores | SI | \$ 180.000,00 | Fuente: Anexo V |
| TOTAL | | | | | | | \$ 560.000,00 | |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Control

El control se va realizar a través de un estricto seguimiento por el encargado de Logística sobre las políticas establecidas de manera conjunta por la empresa y el asesor externo sobre correcto uso del depósito y manipulación de la mercadería.

También se relazará un control y en caso de ser necesario, replanteo de la estrategia dependiendo la rotación de venta sobre el rubro (para una correcta estrategia A; B; C)

Táctica 3: "Crossdoking"

Descripción de la acción

Consiste en un sistema de distribución, en el cual la mercancía recibida en el centro de distribución de Redolfi, no es llevada directamente al depósito para su stock, sino que es dispuesta directamente en los vehículos encargados del traslado para hacerlos llegar directamente al cliente lo que mejora los flujos del producto y acelera los tiempos de reubicación de los productos en los puntos de venta, con ello traduciendo a menores costos de almacenamiento y menos horas hombre destinadas a inventariar.

Para llevar a cabo esta estrategia, se van a tomar las Distribuciones Exclusivas ya consolidadas de la empresa con sus proveedores en relación a las marcas: Masselin, Kodak, Kraft, Guillette, Refineria de Maiz, a las cuales al poseer la exclusividad y a partir de la misma; se les solicitará a los clientes un monto mínimo de compra mensual, el cual se calculará en base a los pronósticos de la demanda y datos históricos de venta de cada artículo.

Con esta estrategia de compra mínima se realizará el crossdoking planteado, el que beneficiará a Redolfi por la disminución de costos de almacenamiento que se traducirán a los mejores precios de venta que obtendrá el cliente sobre los artículos estratégicos del crossdoking

Los encargados de esta tarea son los operarios de depósito, siguiendo las órdenes de pedido emitidas por ventas y visualizadas en el software.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 3 | | | | | | | |
|---|---------|---------|------------------------|--|---|---------------|-------------------------|
| Descripción | Tiempo | | Humanos | | Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | |
| Pronosticar la utilización del crossdoking con la demanda futura y datos históricos | 05/2022 | 07/2022 | Ventas, Administracion | Gerente Comercial, Gerente General | Computadora con los datos historicos | NO | \$ 0,00 |
| Establecer las politicas de Compra Mínima, para cada grupo de articulos interviniente | 07/2022 | 08/2022 | Ventas, Administracion | Gerente de Comercial, Gerente General | Computadora con los productos cargados, destinados al Crossdoking | NO | \$ 0,00 |
| Comunicar a los clientes la nueva politica de compra minima | 08/2022 | 10/2022 | Ventas, Administracion | Gerente de Ventas | computadora, internet, telefonos, medios de comunicacion de llegada para con el cliente | NO | \$ 0,00 |
| Asesoramiento legal para la formalidad de la alianza estrategica con los clientes | 10/2022 | 11/2022 | Gerente de Ventas | Asesoría Externa | Oficina de Reunion | Abogado | \$ 7.500,00 |
| Establecer los contratos con los clientes al utilizar dicha estrategia | 11/2022 | 01/2023 | Ventas | Gerente Comercial | Medios Digitales | NO | \$ 600.000,00 |
| Implementar la estrategia de crossdoking dentro del area de almacenamiento | 01/2022 | 02/2023 | Logistica, Deposito | Encargado de Logistica, Responsable de Pedidos, Encargado de Despacho, Personal de Reparto | computadoras, Software | NO | \$ 0,00 |
| Capacitacion al personal interviniente sobre la modalidad crossdoking | 03/2022 | 04/2023 | Logistica, Deposito | Encargado de Logistica, Responsable de Pedidos, Encargado de Despacho, Personal de Reparto | Oficinas de Reunion, Proyectoras | NO | \$ 0,00 |
| TOTAL | | | | | | | \$ 607.500,00 |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Fuente: Llamada telefónica a estudio de abogados Barrera Scholtis & Bergallo el día 23/10/2020

| Tactica numero tres: Crossdoking | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nombre de la tarea | Duracion | | | | | | | | | | | |
| | May-22 | Jun-22 | Jul-22 | Ago-22 | Sept-22 | Oct-22 | Nov-22 | Dic-22 | Ene-23 | Feb-23 | Mar-23 | Abr-23 |
| Pronosticar la utilizacion del crossdoking con la demanda futura y datos historicos | | | | | | | | | | | | |
| Establecer las politicas de Compra Minima, para cada grupo de articulos interviniente | | | | | | | | | | | | |
| Comunicar a los clientes la nueva politica de compra minima | | | | | | | | | | | | |
| Asesoramiento legal para la formalidad de la alianza estrategica con los clientes | | | | | | | | | | | | |
| Establecer los contratos con los clientes al utilizar dicha estrategia | | | | | | | | | | | | |
| Implementar la estrategia de crossdoking dentro del area de almacenamiento | | | | | | | | | | | | |
| Capacitacion al personal interviniente sobre la modalidad crossdoking | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuesto Final

PRESUPUESTO

Fecha:
Precio total: \$
N° presupuesto:

noviembre 10, 2020
4.497.086,70
1-000069

| EMPRESA | Asesor Externo |
|--|--|
| <p>Nombre: A. J. & J. a Redolfi Denominación social: S.R.L Dirección: James Craik, Teléfono: 0353 497-0244 Email: redolfi@redolfisrl.com.ar</p> | <p>Nombre: Andres F. Boneu Dirección: Cordoba, Arg Teléfono: 351 2 01 31 81 Email: andresboneu1994@gmail.com</p> |

Presupuesto, en materia de Planificacion Estrategica, con la implementacion de tres tacticas a la empresa Redolfi S.R.L

| ID | DESCRIPCIÓN | Cantidad | PRECIO | TOTAL |
|----|--|----------|--------------|-----------------|
| 1 | software de automatizacion para la logistica de almacenamiento | 1 | 2.493.600 \$ | 2.493.600,00 |
| 2 | Layout | 1 | 560000 \$ | 560.000,00 |
| 3 | Crossdoking | 1 | 607500 \$ | 607.500,00 |
| 4 | honorarios profesionales | 1 | \$ 55.500,58 | 55.500,58 |
| | | | SUBTOTAL | \$ 3.716.600,58 |
| | | | IVA | 21% |
| | | | IMPORTE IVA | \$ 780.486,12 |
| | | | TOTAL | \$ 4.497.086,70 |

FIRMA EMPRESA

Firma y sello:

Lugar y fecha: Cordoba, Argentina 10/11/2020

FIRMA CLIENTE: AFB

Fuente: Elaboración propia (2020)

En cuanto a la fuente de los honorarios profesionales se encuentran en el anexo VI

Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

| <u>Anexo</u> | | al 31/12/2022 | al 31/12/2021 | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 | al 31/12/2018 |
|--|-----|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ventas Netas | | | | | | |
| Ventas Rubro Almacen | | 656.789.138,50 | 480.811.960,83 | 351.985.330,04 | 257.675.937,07 | 188.635.385,85 |
| Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas | | 453.406.802,99 | 331.922.989,01 | 242.989.010,99 | 177.883.609,80 | 130.222.261,94 |
| Total Ventas del Ejercicio | | 1.110.195.941,49 | 812.734.949,85 | 594.974.341,03 | 435.559.546,87 | 318.857.647,78 |
| Costos | | | | | | |
| Costos de Venta | VI | 513.319.267,01 | 375.782.772,34 | 275.097.197,90 | 201.388.871,09 | 147.429.627,44 |
| Otros costos de venta | VII | 356.775.006,22 | 261.182.288,60 | 191.202.261,05 | 139.972.372,66 | 102.468.794,04 |
| Total Costos de Ventas | | 870.094.273,24 | 636.965.060,93 | 466.299.458,96 | 341.361.243,75 | 249.898.421,48 |
| Resultado Bruto | | 240.101.668,26 | 175.769.888,91 | 128.674.882,07 | 94.198.303,13 | 68.959.226,30 |
| Gastos | | | | | | |
| Administración | VII | 26.705.187,86 | 19.549.917,91 | 14.311.799,35 | 10.477.159,11 | 7.669.955,43 |
| Comercialización | VII | 39.605.804,29 | 28.994.000,22 | 21.225.476,00 | 15.538.415,81 | 11.375.121,39 |
| Resultado Actividad Principal | | 173.790.676,10 | 127.225.970,79 | 93.137.606,73 | 68.182.728,20 | 49.914.149,49 |
| Resultado Financiero | VII | 137.519.276,96 | 100.672.969,96 | 73.699.099,53 | 53.952.488,68 | 39.496.697,42 |
| Resultado NETO | | 36.271.399,13 | 26.553.000,83 | 19.438.507,20 | 14.230.239,53 | 10.417.452,07 |
| Otros Ingresos y Egresos | VI | -3.084.373,29 | -2.257.959,95 | -1.652.972,14 | -1.210.082,10 | -885.858,05 |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias | | 33.187.025,85 | 24.295.040,88 | 17.785.535,05 | 13.020.157,43 | 9.531.594,02 |
| Impuesto a las Ganancias | | 11.615.459,05 | 8.503.264,31 | 6.224.937,27 | 4.557.055,10 | 3.336.057,91 |
| Resultado Final | | 21.571.566,80 | 15.791.776,57 | 11.560.597,78 | 8.463.102,33 | 6.195.536,11 |
| Utilidad Bruta | | 240.101.668,26 | 175.769.888,91 | 128.674.882,07 | 94.198.303,13 | 68.959.226,30 |
| Imp a las Ganancias | | 84.035.583,89 | 61.519.461,12 | 45.036.208,73 | 32.969.406,10 | 24.135.729,21 |
| Utilidad Neta con Planes de Accion | | 156.066.084,37 | 114.250.427,79 | 83.638.673,35 | 61.228.897,03 | 44.823.497,10 |

| | | Fuente |
|--|------------------|---|
| Inflacion anual | 36,60% | https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf |
| Objetivo del plan de Implementacion: incrementar sus ventas actuales en un 25% en su mercado meta para principios del año 2023 | 25% | |
| 25% de las nuevas utilidades | \$ 5.392.891,70 | |
| Nueva utilidad al año 2023 | \$ 26.964.458,50 | |
| Inversion a realizar SIN IVA | \$ 3.716.600,58 | |

| | |
|---------------------------------------|------------------------|
| Inversion a realizar (SIN IVA) | \$ 3.716.600,58 |
| Flujo P1 | \$ 44.823.497,10 |
| Flujo P2 | \$ 61.228.897,03 |
| Flujo P3 | \$ 83.638.673,35 |
| Flujo P 4 | \$ 114.250.427,79 |
| Flujo P 5 | \$ 156.066.084,37 |

| Roi | $\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100}{}$ |
|-----|---|
| Roi | 45,10% |

| | | Fuente |
|--|------------------------|---|
| Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos) | \$ 21.571.566,80 | |
| Impuesto a las Ganancias (UB * 35%) | \$ 7.550.048,38 | |
| Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc) | 14.021.518,42 | |
| Tasa de Referencia Leliq | 37% | https://www.intobae.com/economia/2020/10/09/el-banco-central-redujo-la-tasa-de-las-leliq-y-modifico-normas-para-reestructurar-deuda- |
| VAN | \$ 4.757.725,84 | |
| TIR | 1243% | |

Con respecto al ROI; dicho porcentaje (45,10%) expresa que la organización va a recuperar la inversión en el plazo estipulado y por cada peso invertido la empresa generará 1+0,45 pesos. En virtud de que la VAN (\$4.757.725,84) y TIR (1.243%) son mayores a cero; el resultado expresa que se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, por lo que desde las variables cuantitativas dicho reporte de caso es viable.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante una planificación estratégica; procedimientos estructurales que deriven en la profesionalización interna con el fin de solucionar las problemáticas planteadas sobre la logística de almacenamiento de la empresa, para con ello lograr el objetivo de incrementar la participación de mercado. A tal fin se decidió implementar tres tácticas con el propósito de disminuir los costos y mejorar los tiempos en la cadena de suministro buscando incrementar la ventaja competitiva de Redolfi al trasladar los menores costos de los procesos internos a precios más bajos de la oferta hacia los clientes y satisfacción de los mismos, con una mirada a la fidelización y penetración de mercado.

Este plan estratégico favorecerá a la empresa al modernizar su precario sistema actual incorporando un software, que le permitirá a Redolfi saber en tiempo real su stock y poder proyectar con mayor eficiencia la demanda futura. Con la información otorgada por el software además; le permitirá a la empresa poder realizar mayores volúmenes de compra, con el principio de economía de escala y con ello conseguir mejores precios de compra. También dicha incorporación; les suministrará información precisa a los altos directivos permitiéndole un mayor control tendiente a delegar las tareas de dicha área.

Por otro lado, con una correcta planificación de la mercadería utilizando la estrategia A;B;C, y complementada con una distribución Layout al cambiar estratégicamente la mercadería de lugar y planificar los movimientos de los mismos; le otorgará al área una mayor coordinación y eficiencia en la tarea de descarga, control de stock, piking y despacho de la mercadería. Esta mejora viene acompañada de una fuerte capacitación del personal interviniente, para evitar fallas, errores y tiempos improductivos con el fin de obtener mejores tiempos en el área, traducándose a mejores tiempos de entrega

Otra estrategia utilizada para realizar mayores volúmenes de compra, y evitar los costos de almacenamiento es el Crossdocking. Esto se logrará al aprovechar la exclusividad que tiene Redolfi con algunos proveedores, al incorporar políticas de compra mínima a sus clientes sobre dichos artículos. Esto repercute en que la mercadería no se stockea en los almacenes; sino que se realiza de la siguiente manera: la mercadería llega al depósito de Redolfi, pasa por la zona de piking para volver a ser cargada y enviada a los clientes.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se puede generar un incremento en el uso de la tecnología, al brindar a los clientes un soporte mediado por la tecnología, que agilizaría los pedidos de los mismos, así como la comunicación y cotización de mercadería disponible en lazos de tiempos más cortos.

Sin embargo, se deberá tener cuidado con las amenazas que existen en el sector, las cuales son la fuerte competencia que existe, los pequeños re vendedores, la fijación de precios cuidados y la situación política y económica del país una vez finalizado el aislamiento producto del COVID 19.

Recomendaciones Profesionales

Finalmente, para finalizar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de implementación pero son necesarias para que la empresa pueda continuar combatiendo sus falencias y así poder ofrecer el mejor servicio con el objetivo de atender las necesidades específicas de sus clientes.

Lo primero a desarrollar dentro de la organización es la creación de un área de recursos humanos, la cual brindará en primera medida la correcta selección del personal ingresante con las características propiamente requeridas, para luego inducirlos en la organización y realizarles una capacitación correspondiente para la correcta ejecución de las tareas a fines. Otros de los benéficos que otorgaría la creación de esta área, es la posibilidad de registrar información crítica sobre todos los empleados, así como la posibilidad de poder realizar auditorías con el fin de medir los niveles de satisfacción de los clientes internos, conocimiento y desempeño de los mismos.

De la mano con la creación del área de recursos humanos, la segunda recomendación, va dirigida al gerente general sobre la forma de liderazgo, donde debería transformar la manera de conducción en un “Liderazgo Motivador” dándole todas las herramientas a sus colaboradores mediante las capacitaciones y creación de equipos de alto rendimiento en base a uno de valores actuales de Redolfi; sentido de equipo con el fin de otorgarle la posibilidad a sus colaboradores de poder crecer jerárquicamente dentro de la empresa y poder tomar decisiones mediante el empowerment y respaldado por políticas de decisiones que permitan la delegación de tareas efectivas sobre problemas recurrentes.

Otra clara falencia observada de dicha empresa, es la problemática financiera que enfrenta por el incremento de los precios de compra, con lo que se recomienda incrementar los márgenes de ganancia al establecer alianzas estratégicas con proveedores de marcas pequeñas en el mercado o segundas marca, con el fin de conseguir la distribución exclusiva por zona, y dándole la oportunidad a dichos proveedores a incrementar la participación de mercado y ventas por el respaldo, reputación, trayectoria y volúmenes de cliente que maneja Redolfi.

Y para concluir y aprovechar los tiempos actuales en los que vivimos, la última recomendación involucra a la tecnología. Precisamente hablando del área de ventas y cobranzas al brindar facilidades de pago como lo es e-commerce, también favoreciendo al marketing. Al utilizar una fuerte campaña de publicidad mediante el marketing digital se logrará llegar a más mercados meta, al poder establecer vínculos mediante los medios de comunicación le proporcionará el feedback de los clientes, al interactuar con ellos y saber sus reales necesidades y problemáticas, para con ello otorgar servicio de post venta y asesoramiento sobre la compra, dejándole mayor satisfacción con la marca.

Bibliografía

- Afip. (21 de agosto de 2020). *www.afip.gob.ar*. Recuperado el 6 de septiembre de 2020, de [www.afip.gob.ar: https://www.afip.gob.ar/medidas-de-alivio/medidas/programa-atp/contribuciones.asp](https://www.afip.gob.ar/medidas-de-alivio/medidas/programa-atp/contribuciones.asp)
- Alcaide, J. c. (2015). *Fidelización de clientes*. madrid: Esic.
- Anses. (2 de septiembre de 2020). *www.anses.gob.ar*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020, de [www.anses.gob.ar: https://www.anses.gob.ar/informacion/cobro-del-ingreso-familiar-de-emergencia](https://www.anses.gob.ar/informacion/cobro-del-ingreso-familiar-de-emergencia)
- Argentina. (2 de enero de 2019). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de [www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/produccion-sostenible/pri](https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/produccion-sostenible/pri)
- argentina.gob.ar. (30 de mayo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=coronavirus&utm_term=grants&utm_content=nacional&gclid=Cj0KCQjw-af6BRC5ARIsAALPIIwUlrEE2chBbZAJjno_uy9KsQYmsuo5QHBCkcdon1HvIY9bXrKn6UaAnY4EALw_wcB
- BCRA. (2020). *Informe de Política Monetaria*. Buenos Aires: BCRA .
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia*. Real.
- comunicae.es. (2018). *Un estudio de DHL revela las mejores estrategias logísticas para la última milla* . Madrid.
- Elcronista. (24 de abril de 2020). *www.cronista.com*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [www.cronista.com: https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html](https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html)
- ey.com. (7 de mayo de 2020). <https://www.ey.com>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de [https://www.ey.com: https://www.ey.com/es_py/workforce/covid-19-how-firms-can-protect-their-workforce-operations-and-values](https://www.ey.com/es_py/workforce/covid-19-how-firms-can-protect-their-workforce-operations-and-values)
- indec. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: Indec.
- Indec. (16 de octubre de 2020). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 16 de octubre de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Indec. (2020). *Intercambio comercial argentino*. Buenos Aires: Ministerio de Economía Argentina.
- Indec. (julio de 2020). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf).
- infobae. (23 de marzo de 2020). *www.infobae.com*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/america/tendencias-](https://www.infobae.com/america/tendencias-)

america/2020/03/23/cuarentena-total-como-el-encierro-afecta-psicologicamente-a-las-personas/

Kotler, P. (2014). *8 maneras de crecer*. Lid.

mase.lmneuquen. (7 de julio de 2020). <https://mase.lmneuquen.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://mase.lmneuquen.com>: <https://mase.lmneuquen.com/precios/naftas-el-precio-y-sus-ocho-meses-el-freezer-n725755>

minhacienda. (1 de febrero de 2020). www.minhacienda.gob.ar. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de www.minhacienda.gob.ar: https://www.minhacienda.gob.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion3.php#gasto

nueva-iso-14001. (2 de abril de 2018). www.nueva-iso-14001.com. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de www.nueva-iso-14001.com: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

pagina12. (27 de agosto de 2020). www.pagina12.com.ar. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de www.pagina12.com.ar: <https://www.pagina12.com.ar/287758-argentina-inicia-consultas-formales-con-el-fmi-para-acordar->

saij.gob.ar. (23 de abril de 2020). www.saij.gob.ar. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de www.saij.gob.ar: <http://www.saij.gob.ar/DACF200072>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.

upacp. (10 de junio de 2020). <https://www.upacp.org.ar/>. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <https://www.upacp.org.ar/>: <https://www.upacp.org.ar/?event=dnu-528-2020-la-doble-indemnizacion-del-despido-sin-justa-causa-se-extiende-10-12-2020>

Anexo

Anexo I

Para CLIENTE

| Presupuesto de Servicios | |
|--------------------------|--|
| Empresa | A.J. & J.A Redolfi SRL |
| Servicios y productos | Alquiler de licencias y Servicios asociados CONSUMAN |
| Responsable Cliente | Andrés boneu |
| Fecha | 06/11/2020 |
| Documento | Presupuesto consuman Redolfi SRL v1 |
| Autor | Paul Alexis Almanza |
| Revisó: | Ing. Daniel Santacroce |

+54 351 4234385
www.consuman.com

Page 3 / 8



Activi
Ve a Cc

Servicios Profesionales

| Ítem | Descripción | Precio Unitario | Cantidad | Importe Total |
|---|--|-----------------|----------|---------------|
| 2. | <ul style="list-style-type: none">Relevamiento.Análisis de Situación Actual, definición de procesos que se van a incluir en la parametrización del software.Configuración de la Solución.Carga Inicial Automatizada a través de Excel ConsumanCapacitación y Entrenamiento | \$ 2.500.00 | 20 horas | \$ 50.000.00 |
| TOTAL Servicios Profesionales por única vez | | | | \$50.000,00 |

Para

CLIENTE

| Presupuesto de Servicios | |
|--------------------------|--|
| Empresa | A.J. & J.A Redolfi SRL |
| Servicios y productos | Alquiler de licencias y Servicios asociados consuman |
| Responsable Cliente | Andrés boneu |
| Fecha | 06/11/2020 |
| Documento | Presupuesto consuman Redolfi SRL v1 |
| Autor | Paul Alexis Almanza |
| Revisó: | Ing. Daniel Santacroce |

+54 351 4234385
www.consuman.com

Page 3 / 8



Activi
Ve a Cc

Propuesta Comercial

| Ítem | Descripción | Cantidad | Importe Total | |
|--|--|----------|----------------------|--------------|
| 1. | Servicio de Alquiler mensual de Licencias consuman | 5 | | |
| | - Usuarios consuman Gestión Inventario/stock | | | \$ 18.000,00 |
| | - Servicio de Soporte a Usuarios mensual por mesa de ayuda | | | \$10.000,00 |
| | - Hosting mensual de la aplicación | | | \$ 2.400,00 |
| A)TOTAL Alquiler Mensual* | | | \$ 30.400,00 | |
| B)TOTAL Alquiler Anual * | | | \$ 310.080,00 | |
| C)Total VENTA de licencias a perpetuidad** | | | \$ 523.600,00 | |

Anexo III

Presupuesto de servicios Fecha: 11/11/2020

| | |
|---------------------------|------------------------|
| Empresa | A.J. & J.A REDOLFI SRL |
| Servicio a Cotizar | CONSULTORIA GENERAL |
| Rubro | Layout – Capacitación |
| Solicitante de Cotización | Andrés boneu |
| Autor | Lic. Zalazar Matías |

+ 54 9 351 7015196
www.optimicecompras.com

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| Documento | Presupuesto consuman Redolfi SRL v1 |
| Autor | Paul Alexis Almanza |
| Revisó: | Ing. Daniel Santacroce |

+54 351 4234385
www.consuman.com

Page 3 / 8

consuman

| Servicios Profesionales | | | | |
|--|---|-----------------|----------|--------------------|
| Ítem | Descripción | Precio Unitario | Cantidad | Importe Total |
| 2. | <ul style="list-style-type: none"> Relevamiento. Análisis de Situación Actual, definición de procesos que se van a incluir en la parametrización del software. Configuración de la Solución. Carga Inicial Automatizada a través de Excel Consuman <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y Entrenamiento | \$ 2.500.00 | 20 horas | \$ 50.000.00 |
| TOTAL Servicios Profesionales por única vez | | | | \$50.000,00 |

Para el cálculo sobre la capacitación y entrenamiento del nuevo software adquirido por Redolfi S.R.L, se va tomar como base las horas de trabajo semanal (48 horas) y se lo multiplicará por las 15 semanas destinadas a tal fin. Dando un total de 720 horas en los 4 meses de capacitación y entrenamiento de los individuos involucrados.

Con un resultado final sobre las horas proyectadas y multiplicadas por \$2.500 la hora unitaria presupuestada por ConsuMan, nos da un total de \$1.920.000

Anexo IV

OC+
OptimiceCompras®

| Servicio Profesional | | |
|--|--|-------------------|
| Ítem | Descripción | Importe |
| LAYOUT | En esta etapa la consultora reajustara el diseño y distribución por áreas del actual deposito, con los resultados del análisis provisto por la empresa contratante, aplicando el teorema de Pareto/ diseño ABC | \$ 380.000 |
| Total del servicio Consultoría Layout por única vez | | \$ 380.000 |

+ 54 9 351 7015196
www.optimicecompras.com

Anexo V

OC+
OptimiceCompras®

| Presupuesto de servicios | | Fecha: 11/11/2020 |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| Empresa | AJ. & J.A REDOLFI SRL | |
| Servicio a Cotizar | CONSULTORIA GENERAL | |
| Rubro | Layout – Capacitación | |
| Solicitante de | Andrés boneu | |

OC+
OptimiceCompras®

| Servicio Profesional | | |
|--|---|------------------|
| Ítem | Descripción | Importe |
| Capacitación | La consultora desarrolla la capacitación en tres etapas: <ul style="list-style-type: none"> Planificación Inducción Seguimiento. Proveyendo material para el dictado de la misma. | \$ 180.000 |
| Total del servicio Consultoría Trimestral | | \$180.000 |

+ 54 9 351 7015196
www.optimicecompras.com

Anexo VI

Para el [] fuente de CPCE
(<https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2019/12/HMS-Ene-2020.pdf>), sobre

honorarios mínimos sugeridos (pág. 6) sobre actuación en materia de dirección y administración donde el apartado dos que contiene los honorarios de análisis, diseño e implantación de medios de procedimiento de datos, sistemas de información y control desde \$ 40.630 realizado en enero 2020

Al monto estimado, al tratarse de una publicación de Enero 2020 se la actualizo por la inflación acumulada al día de la fecha en un 36,6% en base a INDEC https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf

Dando como resultado final \$ 55.500,58 en concepto de honorarios profesionales.