



Planificación Estratégica de Expansión para

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Autora: Janet Ailín Giraldez

DNI: 35700246

Legajo: VADM07376

Carrera: Licenciatura en Administración

Agradecimientos

A Dios, por Su Gracia inmerecida.

Al amor de mi vida, mi esposo Walter. Por ese amor incondicional, por creer en mí, por el apoyo emocional, económico y por estar ahí *siempre* alentándome para que no baje los brazos.

A mi muza, quien me inspira día a día a dar lo mejor. La luz de mis ojos, mi hijo Lehiel.

A mi familia por todo el apoyo, el interés y por demostrar que mi alegría también es la de ustedes.

Gracias!

Resumen

El presente reporte de caso propone un plan estratégico de expansión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., con el objetivo de aprovechar las nuevas oportunidades del entorno.

Al no ofrecer uno de los servicios que brinda la competencia, como es la distribución de productos a larga distancia. Deja en baja las barreras de entradas a futuros ingresantes, poniendo en riesgo no solo ésta oportunidad de crecimiento si no también el mercado en el que opera en la actualidad.

Respecto a la problemática a tratar, se plantea, en base a diferentes autores, la importancia de planificar como punto de partida y posteriormente se desglosa una diversidad de estrategias, con el fin de identificar la más adecuada para luego implementarla en este reporte de caso.

Se concluye afirmando que la implementación de la estrategia de expansión es viable y rentable para el desarrollo de nuevos mercados.

Palabras claves: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. - Plan estratégico – Expansión-Subcontratación - Rentabilidad.

Abstract

This case report proposes a strategic expansion plan for the A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. company, with the aim of taking advantage of new opportunities in the environment.

By not offering one of the services offered by the competition, such as long-distance product distribution. Lowers entry barriers to future entrants, putting at risk not only this growth opportunity but also the market in which it currently operates.

Regarding the problem to be dealt with, the importance of planning as a starting point is raised, based on different authors, and subsequently a diversity of strategies is broken down, in order to identify the most appropriate one and then implement it in this case report.

It concludes by stating that the implementation of the expansion strategy is viable and profitable for the development of new markets.

Key Boards: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. – Strategic plan – Growth – Outsourcing – Profitability.

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Índice	4
Índice de Ilustraciones y Tablas	6
Introducción.....	7
Marco de referencia institucional	7
Breve descripción de la problemática	7
Resumen de antecedentes	8
Relevancia del caso.....	9
Capítulo I. Análisis de situación.....	10
Descripción de la situación	10
Análisis de Contexto: PESTEL.....	10
Análisis del Micro Entorno: 5 Fuerzas de Porter.....	13
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	15
Actividades Primarias:	15
Actividades de Soporte:	17
Diagnostico Organizacional: FODA.....	18
Análisis específico de la carrera: Matriz BCG	19
Capítulo II. Marco Teórico.....	21
Definiciones	21
Importancia de la tercerización.....	22
Principales beneficios	22
Capítulo III. Diagnóstico y Discusión	23
Declaración del problema	23
Justificación del problema	23
Conclusión diagnostica	24

Capítulo IV. Propuesta	25
Objetivo General.....	25
Objetivos específicos con su justificación	25
Alcance o limitación	26
Planes de Acción.....	26
VAN y TIR	31
Retorno de la inversión	31
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	32
Conclusiones	32
Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos.....	38

Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1. Cadena de valor	15
Ilustración 2. FODA	18
Tabla 1 Plan Génesis. Objetivos específicos N° 1 y N° 4.....	27
Tabla 2 Plan Saeta. Objetivos específicos N° 2 y 3	28
Tabla 3 Diagrama de Gantt.....	29
Tabla 4 Presupuesto.....	30
Tabla 5. VAN y TIR.....	31
Tabla 8. ROI.....	31

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrollará un análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de establecer una planificación estratégica integral para que dicha compañía pueda lograr incrementar su rentabilidad por medio de su implementación.

Marco de referencia institucional

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Es una empresa con 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, se inició el 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, ambos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., actual denominación y forma jurídica de la empresa.

A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, usando como estrategia la orientación a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

Por todo lo anteriormente expuesto, se presenta un reporte de caso con el objetivo de analizar cada área de la organización para luego diseñar una planificación estratégica integral con la finalidad de corregir la problemática que esta presenta.

Breve descripción de la problemática

El principal objetivo de la entidad a analizar, es el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Para alcanzar dichas metas es necesario diseñar una estrategia exitosa que provea a la empresa demanda de productos, rentabilidad, dirección y enfoque.

La no formulación e implementación de un plan estratégico trae aparejado futuros inconvenientes que impedirán continuar avanzando con el objetivo principal. La organización cuenta con varias falencias, las cuales la están encaminando a un estancamiento permanente. Algunas de ellas son: la falta de planeación, el no contar con expertos en RR. HH., escases de publicidad y comunicación, carencia de procesos automatizados, insuficiencia tecnológica y ausencia de distribución a larga distancia. Es en éste último punto donde se intentará dar una solución eficiente, desarrollando un plan para su posterior implementación y obtención de una mejor rentabilidad.

Es el objetivo del presente documento, definir una planificación estratégica para que AJR, mediante su implementación, logre maximizar sus beneficios a través de la *tercerización* en la distribución de larga distancia. Con la finalidad de una expansión geográfica, ofreciendo más servicios a menores costos.

Resumen de antecedentes

A continuación, se expone la opinión de diferentes autores acerca de las ventajas y creación de valor que le otorga la subcontratación de actividades de logística hacia y desde la empresa. En principio, Bradley (1995) destaca que dicha práctica ha crecido en las empresas a lo largo de los últimos años, se la asocia con las siguientes ventajas: mejoras en el servicio al cliente, simplificación de los procesos logísticos, eficiencia en la realización de actividades logísticas, reducción en la inversión en infraestructura de apoyo y la concentración en actividades para las cuales la empresa está mejor calificada (Citado por López, Iniestra y Vilchis, 2007). Luego, Daugherty y Pittman (1995) reflexionan sobre el tema y destacan que la tercerización en logística contribuye no solo a que las empresas adquieran servicios especializados sin tener que invertir, sino que adicionalmente contribuye a crear valor para los clientes (Citado por López, Iniestra y Vilchis, 2007). Quien apoya esta opinión es Porter (2011) alegando que una empresa debe entregar mayor valor a los clientes o de lo contrario crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. Una empresa que ha implementado ésta estrategia es Maxiconsumo. Dedicada a la venta de alimentos, bebidas, limpieza, higiene personal y ramos generales, enfocado al sector de comercios minoristas de las regiones más importantes del país, conformada por más de 1800 personas y más de 800 firmas proveedoras. A lo que la misma afirma disponer de un excelente sistema de distribución tercerizado (El Territorio, 2006).

Relevancia del caso

Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es importante el aumento de la cartera de clientes, el crecimiento sostenido de las ventas y por consiguiente el incremento de la rentabilidad. Por tal motivo, el estudio de la tercerización de distribución a larga distancia se convierte en una opción más que conveniente para alcanzar los objetivos que persigue la empresa.

Actualmente la falta de este servicio es una debilidad con la que cuenta la empresa ya que sus principales competidores sí ofrecen envíos a larga distancia. De este modo AJR está expuesto a amenazas o bien, desaprovechando una oportunidad de expansión, rentabilidad y crecimiento.

Capítulo I. Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa en cuestión, ha dejado al descubierto su deficiencia en varias áreas de la organización. Por lo que a continuación se plantean cada una de ellas.

Actualmente, la empresa está en desventaja competitiva dado que no ofrece uno de los servicios que brindan sus rivales directos. La distribución de productos a larga distancia. Al no contar con ésta ventaja, deja en baja las barreras de entradas a futuros ingresantes, poniendo en riesgo no solo ésta oportunidad de crecimiento si no también el mercado en el que opera en la actualidad.

Otra de sus falencias es la *comunicación* tanto interna como externa, empezando por el primer eslabón de la cadena de mando al último. Dicha organización no posee departamento de RR. HH, tampoco cuenta con manuales de procedimientos, ni capacitaciones al personal. Toda ésta escases de recursos genera inseguridad y demora en el desempeño de los empleados afectando así al conjunto.

La búsqueda de clientes la hace el gerente de ventas. Sobre estos, actualmente no tienen clasificación por volumen ni por comportamiento de compra. De manera contraria, utilizando un sistema que detalle estas características, les permitirá tener un mayor control, por ejemplo, conocer el porcentaje de clientes fidelizados.

Haciendo referencia a la comunicación externa, AJR tiene escasa publicidad y la presencia en redes es poca. Como consecuencia de ello, es el gerente de ventas quien debe buscarlos. La resolución de ésta problemática incrementaría la captación y desarrollo de nueva clientela, generando así mayores ingresos.

Es evidente que la continuidad de ésta metodología traerá problemas a la empresa en su totalidad, por lo que es apremiante un cambio que lleve apoyo, seguridad, y facilite la labor para todos.

Análisis de Contexto: PESTEL

En el aspecto *político*, el gobierno nacional decidió lanzar un programa conocido como *precios máximos*, con el objetivo de mitigar los efectos de la inflación y proteger el poder adquisitivo. En principio dicho programa caducaría el 31 de octubre de 2020, pero debido al compás del tema sanitario y la emergencia, habría intenciones de extenderlo hasta fin de año o principios del año entrante. Nuevamente empieza una ventana de negociación dado que el

gobierno no muestra vocación de interrumpirlo. Los incrementos llegarían al 6%, con el propósito de apaciguar los ánimos empresariales que piden porcentajes superiores. Entidades supermercadistas, apuntan contra sus propios proveedores por la presión ejercida para remarcar en góndola.

La negociación ideal es ganar-ganar, pero en este escenario, los empresarios y las empresas proveedoras de alimentos se encuentran atados de pies y manos, debiendo mantener los precios para reducir el proceso inflacionario. Los mismos deben aguardar reuniones con el gobierno para el reajuste de precios, mientras hacen especulaciones en torno al dólar y su impacto. De no acatar las órdenes directas por parte del gobierno, se expondrían a fuertes multas en donde los resultados serían desfavorables (Baenegocios, 2020)

En la dimensión *económica*, la Argentina transita una de las cuarentenas más largas del mundo y el desempeño de la actividad está entre las peores. Además, es uno de los países con mayor pérdida del PBI per cápita en el decenio 2010-2019. En el mismo periodo acumuló una inflación de 1.571% siendo el único país de un grupo de cinco economías latinoamericanas cuyo promedio anual fue de dos dígitos, bien por encima de las demás. Con el PBI, el empleo y los ingresos y salarios en caída, sin márgenes fiscal y monetario y con una deuda pública que no se termina de renegociar, el impacto es inevitable en todas las actividades en general, afectando así negativamente a la economía y el progreso de la empresa (Infobae, 2020).

En cuanto a lo *social*, el gobierno avanza en la ley de etiquetado frontal que obligará a los productos ofrecidos en las góndolas a poner advertencias sobre su alto contenido en sodio, azúcares, grasas saturadas y calorías. Para la industria, ese modelo “demoniza” a los alimentos. El objetivo es que la población pueda realizar una evaluación de los productos que consume a diario. Al ser algo nuevo, nadie tiene claro qué modelo de advertencia va a funcionar mejor y va a resultar más atractivo para los consumidores. Esto presenta incertidumbre a la industria e influye de manera directa. Por lo que la empresa deberá estar atenta a los cambios para hacer una eficiente rotación de la mercadería y no quedar con sobrestock de productos con un packaging desactualizado (Clarín, 2020).

En el aspecto *tecnológico*, se observa que en los años recientes las actividades del comercio, se han visto inmersas en grandes cambios y sustanciales modernizaciones de sus procesos, debido al vertiginoso avance de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), la aparición de fenómenos derivados de las nuevas realidades geopolíticas y macroeconómicas mundiales que conducen definitivamente a un nuevo consumidor, más

informado, exigente y con comportamientos que deben ser anticipados por los responsables de negocios, para lograr su satisfacción y fidelización. Estar a la vanguardia en el mundo de las tecnologías nunca ha sido tan importante como ahora, ya que va a existir una pos pandemia con nuevos hábitos de compra, más flexibles y rápidos. A lo que la empresa deberá responder con la misma velocidad para no quedar en el anonimato y poder así obtener mayores y mejores beneficios (webpicking, 2020).

El factor *ecológico* es responsabilidad de todos, pero las industrias han contribuido en la contaminación y el deterioro del medio ambiente. Lo que incide de forma negativa en la empresa. Para ayudar a restaurar la salud del ambiente, las organizaciones comprometidas, lo hacen a través de la Responsabilidad Social Empresarial involucrando a todo el personal y creando así una conciencia ecológica. Las empresas que gestionan un plan que se enfoque en reducir los impactos ambientales hacen que la sociedad vea con buenos ojos esta práctica. Lo que conlleva a una ventaja competitiva y hace que las personas y demás empresas se animen a imitarlas (Gerencia Emprendedora, 2019).

Respecto al factor *legal*, por DECNU-2020-297-APN-PTE se declaró el aislamiento social, preventivo y obligatorio, a causa del covid-19. En virtud de la medida dispuesta, se ha establecido que las personas, al momento de inicio de aquella, debían abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo con el fin de minimizar los riesgos de contagio. A lo que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, como Autoridad de Aplicación de la Ley N° 24.013 tiene la responsabilidad de implementar acciones destinadas a atender las problemáticas atinentes a la suspensión de las trabajadoras y trabajadores por razones de fuerza mayor, causas económicas o tecnológicas. Asimismo, se prohibieron los despidos sin justa causa y las suspensiones por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor. Por tal motivo, al inicio de dicha cuarentena, los sectores que no fueran declarados de necesidad, debían cerrar sus puertas hasta nuevo aviso, manteniendo al personal con todos los beneficios que ya poseían. El mercado de abastecimiento fue declarado de necesidad, por lo que debió responder y adaptarse a los cambios y nuevas resoluciones constantemente respetando al personal con licencia, trabajando con menos mano de obra, pero con los mismos egresos (infoleg.gob.ar)

Todos y cada uno de los factores que se presentan en este análisis macro impactan de manera directa en la organización. Algunos en carácter de amenaza y otros en carácter de oportunidad, donde la empresa deberá hacer frente utilizando sus fortalezas, o bien, disminuyendo debilidades para alcanzar las oportunidades.

Análisis del Micro Entorno: 5 Fuerzas de Porter

El *Riesgo de ingreso de Competidores Potenciales* depende de la dimensión de las barreras de entrada. En éste contexto se puede decir que son altas y es factible mantener a los posibles competidores fuera de la industria. Ya que, las empresas que abarcan éste sector son escasas y la mayoría atraviesa un ciclo de madurez donde cuentan con vasta experiencia, posicionamiento y gran trayectoria. El posible ingreso de un competidor, genera un *cambio de costos para el cliente*, que surgen cuando a éste le cuesta tiempo, energía y dinero cambiar de los productos que ofrece una empresa establecida a los que ofrece un nuevo participante; por tal motivo, los atributos con los que cuentan las organizaciones del sector, hace que ésta sea una barrera difícil de atravesar.

La *Intensidad de la Rivalidad entre Empresas Establecidas*, hace alusión a la lucha competitiva entre las empresas (en una industria) para apoderarse de la participación de mercado de las otras. La intensidad de la rivalidad depende de ciertos factores como por ejemplo la estructura competitiva de la industria. Una industria consolidada donde su estrategia es la diferenciación de precios bajos, afecta de manera directa la participación de sus rivales. Otro factor es la demanda de la industria, por lo que la creciente demanda tiende a reducir la rivalidad, mientras que la menor demanda supone una amenaza muy grave, ya que aumenta el grado de rivalidad entre las empresas establecidas.

El *Poder de Negociación de los Compradores* hace referencia a su capacidad para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria. En éste caso los compradores tienen un alto poder de negociación, dado que existe una competencia fuertemente establecida y el comprador puede variar su compra de acuerdo a su poder adquisitivo, cercanía, servicio de envíos, precio, calidad, formas de pago, servicios posventa, etc., siendo éste el caso y existiendo una empresa para satisfacer cada necesidad, el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente.

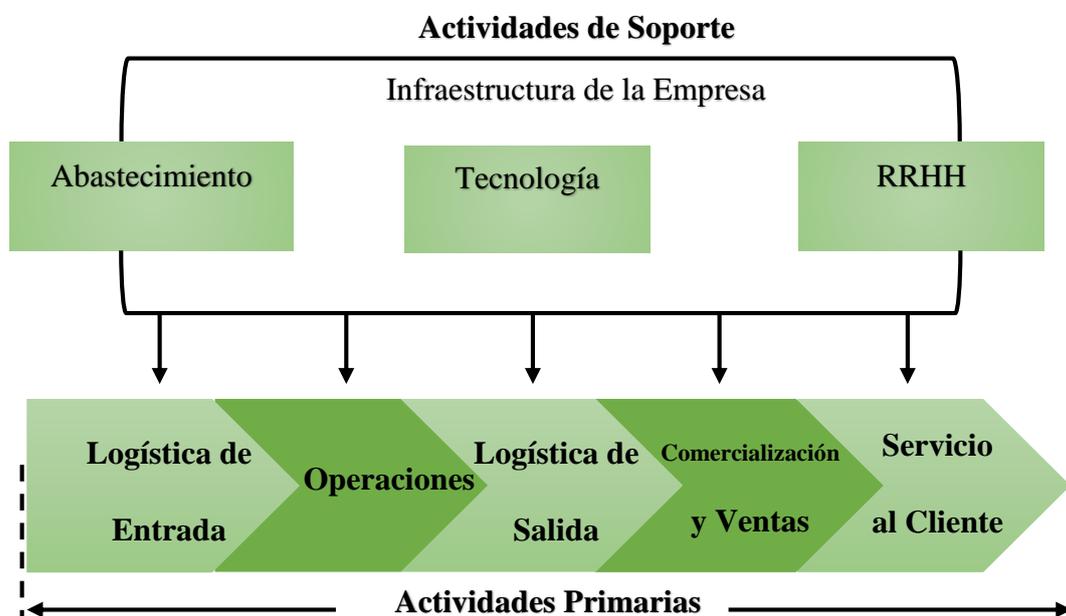
El *Poder de Negociación de los Proveedores* se refiere a la capacidad de estos para incrementar los precios de sus productos. Esta fuerza en particular es muy competitiva, ya que todas las empresas del sector comercializan las mismas marcas. Los proveedores trabajan con economías de escalas, ofreciendo el mejor precio a quien compre más cantidad. De esta manera, quien logre un mayor descuento por parte del proveedor podrá obtener un margen de marcación superior. Por tal motivo, es de suma importancia que cada empresa tenga una buena administración de inventario para no caer en sobre stock de productos u olvidarse de la variedad.

Los productos de diferentes negocios o industrias que puedan satisfacer necesidades similares de los clientes se denomina: *Amenaza de Sustitutos*. Si bien las empresas del sector comercializan primeras marcas, actualmente el país atraviesa un proceso inflacionario donde surgen marcas más económicas para apalea la crisis. Es aquí donde la empresa deberá asumir el riesgo de compra esperando que los compradores y posteriores consumidores, la acepten. Caso contrario esa empresa incurrirá en pérdidas.

Análisis Interno: Cadena de Valor

Con la finalidad de diagnosticar la posición de la empresa frente a sus competidores y

Ilustración 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia en base a Hill & Jones (2011)

posteriormente desarrollar una ventaja competitiva sostenida, se analiza la Cadena de Valor de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Actividades Primarias:

En cuanto a la *Logística de Entrada*, la empresa se encuentra bien organizada con una serie de procedimientos los cuales comienzan cuando el responsable de pedidos genera las órdenes a los diferentes proveedores, quien a su vez debe recepcionar los lotes. Cuando arriba el camión al depósito, por medio de autoelavadores manuales o mecánicos, se descarga la mercadería empaquetada en pallets. Luego, un empleado se encarga de controlar que lo solicitado concuerde con lo recibido (éste procedimiento se hace de forma manual). Cuando existe algún error en los envíos, se informa al proveedor y éste envía los productos en el siguiente cargamento. Finalmente, una vez inventariados los productos se reubican en anaqueles o racks en el depósito.

En ésta función se observa una buena organización de actividades y procedimientos, lo cual aporta valor agregado. A su vez, la descarga y posterior reubicación de la mercadería esta semiautomatizada y el control de los pedidos se realiza de forma manual. Esto genera

ineficiencia ya que produce demora en los procesos, mayor cantidad de mano de obra y ralentiza toda la cadena de actividades.

Respecto a las *Operaciones*, es aquí donde ocurre el proceso de producción. Una vez ingresada la orden de compra, ya sea telefónicamente o vía mail, se comunica al responsable de compras para que adquiera lo necesario y posteriormente emita la orden de depósito. Luego el encargado de depósito controla la mercadería contra orden de envío para que se efectúe en óptimas condiciones, realizando controles, en primer lugar, al momento de la preparación del pedido y posteriormente en la carga del camión. Además, verifica los despachos en cantidad y calidad, basándose en su conocimiento de las características de los materiales y según los remitos. Otra operación importante del encargado de depósito es la de corroborar mediante planillas de control el mantenimiento propio los vehículos en relación a cubiertas, aceite, chasis, acoplado, etc. (Caso Redolfi, 2020).

En cuanto a esta función, se aprecian controles competentes. Como expresan Hill y Jones (2011), el realizar con eficiencia estas actividades, le ayuda a la empresa a reducir su estructura de costos. Caso contrario, ocurrirían errores en los envíos, devoluciones, reclamos, retrasos en los pedidos entrantes, lo que generaría un cuello de botella retrasando el desarrollo de todas las demás actividades. Es por este motivo, que el buen desempeño de AJR en ésta función le genera un valor preponderante a nivel empresarial.

La siguiente etapa es *Logística de Salida*, donde antes del reparto el encargado de despacho organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería, elaborando una hoja de ruta y emitiendo los remitos correspondientes al envío de mercadería. Luego el chofer, es quien se encarga de la manipulación del producto, y de la entrega correcta en tiempo y forma. Este debe además controlar y observar manualmente los remitos contra la mercadería enviada para evitar futuros reclamos (Caso Redolfi, 2020).

Se puede decir que en ésta función la empresa genera valor al tener una ubicación que favorece el desarrollo y una flota de vehículos propios. Además, posee otra actividad muy valorada como el timing, las entregas en tiempo y forma favorece uno de los factores principales exigidos por el cliente.

Respecto a la *Comercialización y Ventas*, AJR si bien no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación se maneja por el posicionamiento, patrocinan eventos, equipos deportivos, la radio del pueblo y publican en las infoguías de Rio Cuarto. Todos sus vehículos están ploteados e identificados. Su sistema actual para captar clientes es a

través de redes sociales, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores o supervisores.

Las *ventas*, se realizan casi sin restricciones. No tiene planes de financiación para sus clientes. Posee una fuerza de venta de 35 vendedores y en las sucursales de Río III, Río Cuarto y San Francisco, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades (Caso Redolfi, 2020).

La estrategia del posicionamiento de la empresa, es indiscutida, genera valor, así como el patrocinio y el ploteado de vehículos. Aunque es escasa, ya que para captar nuevos clientes deben buscarlos, teniendo la posibilidad de atraerlos mejorando el trabajo de publicidad y generar así una ventaja competitiva.

En cuanto al *Servicio al Cliente*, debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, haciendo muy competitivo el mercado, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios tales como: tiempo de entrega acotado, financiamiento, asesoramiento comercial y una amplia variedad de productos (Caso Redolfi, 2020).

Esta es sin dudas una de las mejores maneras de generar valor a la empresa. Aportando servicio al cliente y diferenciándose de la competencia.

Actividades de Soporte:

En la función de *Abastecimiento*, AJR tiene la política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. Aunque, existen productos con sobre stock. Acordada la venta, se realiza el pedido y se almacena en los depósitos. Desafortunadamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias (Caso Redolfi, 2020).

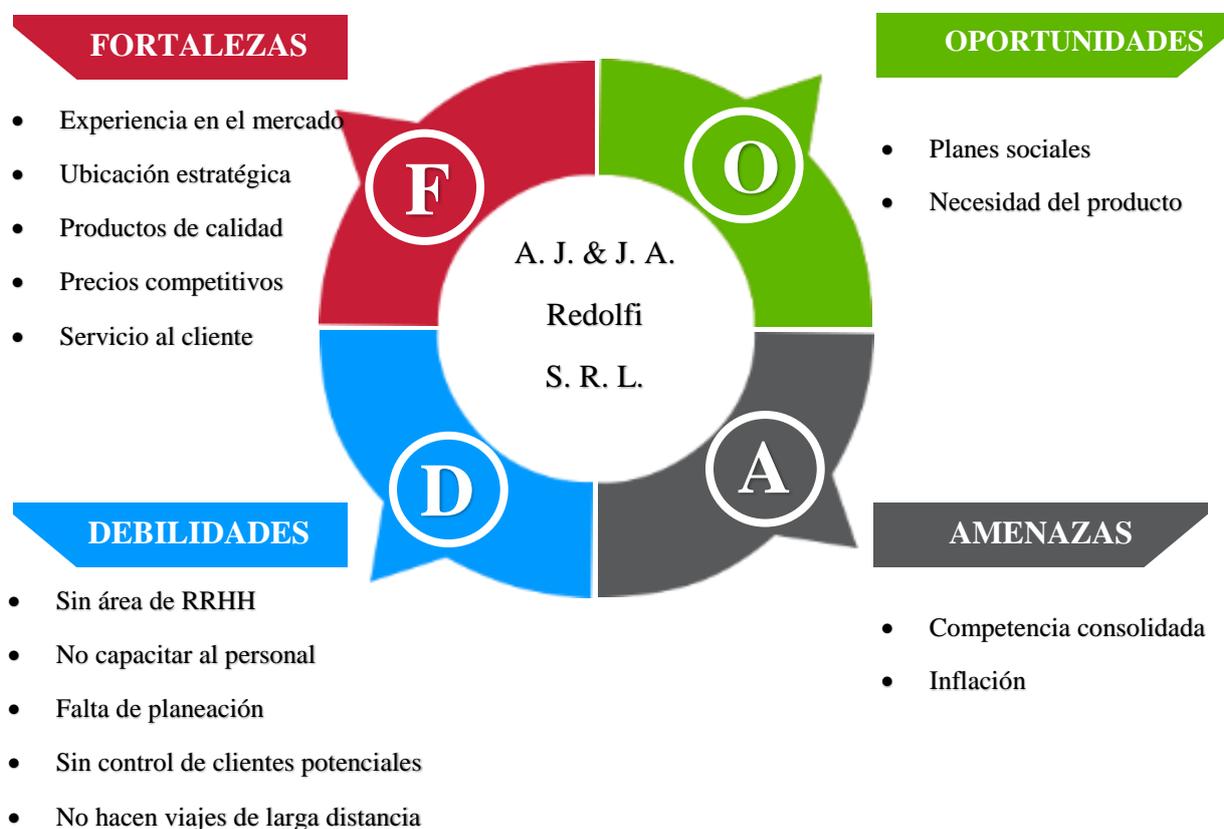
En lo que a *Tecnología* se refiere, los pedidos que realizan los vendedores de las sucursales al depósito central, se realizan a través de dispositivos móviles con conexión wifi. A su vez, AJR posee un sistema informático que le indica la cantidad de mercadería que debe comprar (Caso Redolfi, 2020).

Si bien la empresa no cuenta con un área específica de *Recursos Humanos*, la relación con sus empleados es buena. Cuentan con promoción interna y respecto al salario, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio (Caso Redolfi, 2020).

Diagnostico Organizacional: FODA

Con la finalidad de comprender mejor el perfil de la empresa, se desarrolla un análisis

Ilustración 4. FODA



Fuente: Elaboración propia

de situación para poder así establecer un diagnóstico e implementar estrategias que mejoren la competitividad de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En lo que a fortalezas se refiere, AJR cuenta con *experiencia* y tiempo *en el mercado* dando valor agregado a la organización y mostrándose bien posicionado frente a los competidores. Otro factor es la *ubicación estratégica* con la que cuentan. Está compuesta por cuatro locales de distribución de los cuales tres son autoservicios mayoristas distribuidos estratégicamente por la provincia de Córdoba, añadiendo un galpón de gran porte en la localidad de James Craik con la finalidad de almacenar mayor cantidad de mercadería y así evitar los quiebres de stock, vencimiento de los productos, roturas, entre otros. Los productos que se comercializan son de *calidad* y gran variedad con *precios competitivos*, pero para diferenciarse

de los rivales cuenta con un valor agregado ofreciendo *servicio al cliente* como: tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial y mix de productos.

En cuanto a debilidades, si bien los dueños tienen una buena relación con sus empleados, no cuentan con un *departamento de RRHH* ni con personal capacitado para gestionar manuales de procedimientos, contrataciones, procesos de inducción, capacitación; lo que evitaría inconvenientes como por ejemplo el mal desempeño de las actividades por falta de procesos de inducción. Otra carencia es la *falta de planeación* en publicidad y comunicación, lo que debilita a la empresa haciéndola vulnerable frente a sus competidores y dejando bajas las barreras de entradas. Invertir en esta área trae aparejado la llegada de nuevos clientes, aumento de la demanda y lo necesario para hacer frente a las amenazas. Otra falencia es no contar con un control de los *clientes potenciales*, lo que dificulta sostener los valores y la estrategia de la empresa la cual se enfoca a la satisfacción del cliente. Conocer quiénes son le permitirá investigar con mayor precisión en el mercado, ofrecer valor y satisfacción a los clientes con el objetivo de una máxima rentabilidad. Finalmente, se observa que la organización no cuenta con *envíos de larga distancia* lo que la debilita frente a la competencia dejando en evidencia su vulnerabilidad e ineficiencia.

Respecto de las oportunidades, una de las grandes ventajas con las que cuenta el mercado de consumo masivo son los *planes sociales* emitidos por el gobierno nacional. Algunos son la Asignación Universal por hijo, Asignación Familiar por hijo y tarjeta Alimentar, pero debido al estado de emergencia que transita el mundo por causa del Covid-19, el Estado ha asistido a millones de familias con programas como Ingreso Familiar de Emergencia para los sectores más vulnerables. Esto trae como consecuencia *necesidad del producto* incrementando así la demanda, donde es posible utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar éstas oportunidades.

Por ultimo están las amenazas donde claramente la *competencia* es una de ellas ya que comercializan los mismos productos y mantiene una rivalidad con los precios. A lo que AJR cuenta con fortalezas para hacer frente a estas amenazas. Otro factor negativo es el proceso *inflacionario* que atraviesa el país generando incertidumbre e inestabilidad en la industria.

Análisis específico de la carrera: Matriz BCG

A continuación, se distinguen cuatro categorías de unidades de negocio para realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía. El diagnóstico que se presenta es de carácter estimativo dado que no existen datos disponibles para el desarrollo de cálculos.

Estrellas: *Productos congelados*, tienen un alto crecimiento y un liderazgo (participación) en el mercado. Cada vez son más los hogares donde buscan ahorrar tiempo en la cocina, por tal motivo el consumo de estos productos ha aumentado. Aunque requieren fuertes inversiones, éste es un mercado en crecimiento, genera beneficios importantes para luego convertirse en “vaca lechera” y llevar suficiente flujo de efectivo.

Interrogante: *Autoservicios*, tienen una reducida cuota de mercado. El negocio vaca ayudará al interrogante a convertirse en estrella.

Vacas lecheras: *Centro de Distribución*, la venta de cigarrillos, golosinas y del rubro almacén son los productos más rentables, lo que indica que las vacas deben ser *ordeñadas* para proporcionar tanto dinero como sea posible. La rentabilidad obtenida debería invertirse en las estrellas para apoyar su crecimiento (matrizbcg, 2020).

Perros: *Distribuidora Kodak*, éste negocio tiene una baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento anticipado.

Capítulo II. Marco Teórico

En ésta sección, se desarrollará el contenido teórico basado en distintos autores con la finalidad de dar sustento a la propuesta del presente reporte de caso. Los puntos serán presentados desde lo general a lo específico. Partiendo desde la conceptualización de dirección estratégica, sus funciones y una variedad de estrategias para el logro de una ventaja competitiva planteado por diferentes ópticas para finalmente elegir la opción que mejor se adapte a ésta problemática en particular.

Definiciones

Según Sainz (2017), la dirección estratégica es un *proceso*, donde a través de funciones tales como análisis, *planificación*, organización, ejecución y control busca el logro de una *ventaja competitiva* sostenible en el tiempo. La puesta en marcha de este proceso se traducirá en la aplicación planificada de los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar los objetivos.

Para el logro de una ventaja competitiva es necesario primeramente formular estrategias en donde cimentar los planes. Según Robbins y Coulter (2014) existen tres tipos de estrategias posibles: las corporativas, las competitivas y las funcionales. Dentro de las corporativas están las de crecimiento, estabilidad y renovación. Las estrategias de crecimiento son utilizadas cuando la organización quiere ampliar el número de mercados que atiende o los productos que ofrece. A su vez, el crecimiento puede darse a partir de la concentración, de la integración vertical u horizontal o por diversificación.

Según Porter (1991) Para el logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la empresa debe orientarse por una estrategia de costos, de diferenciación o de enfoque. Pudiendo alcanzar una o varias estrategias al mismo tiempo. En el liderazgo de costos las fuentes que persiguen pueden ser variadas, como, persecución de las economías de escala, acceso preferencial a materias primas, interrelaciones, integración, tiempo, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales. Respecto a la integración, el costo puede disminuir de varias formas. Evitando los costos de usar el mercado, como el costo de abastecimiento y el costo de transportación. El productor de costos bajos debe explotar todas las fuentes posibles de ventaja de costo.

Para Ansoff, según el caso propone estrategias de expansión o de diversificación atendiendo al binomio producto- mercado. Lo importante es que toda empresa debe agotar todos

los medios de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de elegir una de diversificación (Citado por Sainz, 2017)

Importancia de la tercerización

Para Foster y Muller (1990) la subcontratación también contribuye al logro de la ventaja competitiva, dando valor al producto, fortaleciendo el servicio con el cliente, mejorando el uso o asignación de recursos y promoviendo el ingreso a nuevos mercados (Citado en Vinitzky, 2007).

Principales beneficios

Según Acevedo (2013), el proceso de tercerización puede generar una reducción de gastos, concentración en las actividades potenciales y mayor productividad en la organización. A pesar de los potenciales riesgos y beneficios, la variedad de servicios, la trayectoria en el mercado y la estabilidad a nivel organizacional, permitiría mejorar la utilización de recursos (Citado por Villamil, Caicedo y Stellan, 2016).

Por lo anteriormente expuesto, se pueden apreciar las diferentes opiniones y puntos de vista de los autores. Como punto de partida, la planificación de una estrategia es fundamental para toda organización que pretende obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores y el mercado. Teniendo en cuenta la dirección centralizada que posee AJR y dentro de las estrategias que proponen Robbins y Coulter, todo indica que la tercerización encuadra en el área corporativa, de crecimiento a partir de la integración. Donde Porter coincide que la integración (dentro de la estrategia de costos) es una de las fuentes que persigue la reducción de costos como por ejemplo el transporte. Otra teoría relevante sobre implementación de estrategias es la que propone Ansoff, donde deja claro que la diversificación debería ser el último recurso a implementar, dejando a la estrategia de penetración como una opción viable.

Finalmente, las definiciones provistas por los autores, fusionado con la importancia y beneficios de la tercerización, este trabajo final de grado coincide con lo propuesto por los autores expuestos, pues sus teorías son coincidentes con la realidad actual y totalmente adaptables con la problemática de la organización presentada.

Capítulo III. Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Como se expuso anteriormente en el análisis de situación, se observa que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no cuenta con estrategias alineadas a sus metas y objetivos propuestos, los que se conocen como el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Esto lleva a un estancamiento seguro, dado que además de la falta de estrategias no posee una planificación integral, dejando débil a la mayoría de actividades que se realizan en dicha organización.

AJR, actualmente presenta una marcada diferencia frente a sus potenciales competidores, haciéndola inferior en el mercado por no contar con distribución de productos de larga distancia. En este trabajo final de grado se pretende demostrar que esta debilidad es una oportunidad alcanzable para la organización a través de la estrategia de expansión en el desarrollo de mercados.

Justificación del problema

En base al diagnóstico FODA, se observa que a pesar de su gran número y solidez de fortalezas con las que cuenta la organización, al presente no está sabiendo aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el contexto externo. A su vez las amenazas superan la capacidad que tiene AJR para hacer frente a las mismas incrementando así la lista de debilidades.

Por un lado, siendo este un mercado de consumo masivo siempre existe demanda de productos, dado que representa una necesidad básica para el ser humano. Por tal motivo, una de las oportunidades que se plantean (y además por la situación actual a nivel mundial) es la necesidad del producto y los planes sociales destinados exclusivamente al consumo de alimentos.

A lo que AJR cuenta con fortalezas necesarias como la experiencia y el posicionamiento en el mercado, brindando productos de calidad, con precios competitivos y adicionando servicio al cliente. Por lo que se puede decir que la empresa alcanza una de las estrategias más exitosas utilizando sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Haciendo foco en las debilidades de la organización, la misma carece de factores y herramientas que son de suma importancia. Como por ejemplo la planeación, la capacitación, los controles (de clientes, de inventarios) y el no ofrecer envíos de larga distancia. Para poder aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, es importante primeramente la

planificación, instalación de software actualizados, una posterior capacitación al personal y la expansión en el desarrollo de mercados para así superar las debilidades.

Actualmente la empresa enfrenta amenazas del contexto externo como es la competencia consolidada, a lo que Redolfi S.R.L hace frente únicamente en el mercado interno. Respecto a la inflación a nivel país, la organización debe adaptarse y estar actualizada constantemente para no incurrir en pérdidas.

Con la implementación de un plan estratégico de expansión, se lograría desarrollar el mercado para primeramente alinear las fortalezas con la competencia y luego superarla demostrando liderazgo en costos.

Conclusión diagnóstica

Como conclusión, se evidencia que es conveniente realizar un plan de expansión para minimizar las debilidades y anticiparse a posibles competidores que quisieran ingresar al mercado. Incorporar la distribución de viajes a larga distancia y poder lograr una expansión, le permitiría a la empresa ampliar la cartera de clientes, obtener mayor rentabilidad y a menor costo. De esta manera se podrían alcanzar los objetivos organizacionales. La falta de éste servicio es un problema con solución, solo basta implementar un plan y contar con el compromiso de la dirección.

Capítulo IV. Propuesta

Giménez (2008) en el Proceso de Investigación dice “el objetivo general es un enunciado macro, el propósito general del investigador en cuanto a los aspectos que desea integrar y conocer. Para el logro del objetivo general será necesario la formulación de los objetivos específicos” pág. 31 (Citado por Normas APA, (s.f.))

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en un 20%, utilizando como herramienta la planificación estratégica basada en la expansión para fines de 2022.

Justificación

Actualmente la organización utiliza sistemas informáticos para llevar adelante el control administrativo, contable y financiero. Dicho sistema es obsoleto, no cuentan con actualización periódica y tampoco implementan capacitación para un eficiente manejo de las tecnologías. La rentabilidad que obtuvo en el último ejercicio fue del 2%. Llevar adelante los planes específicos modificando los canales de comercialización (como la venta on-line y la distribución a larga distancia), implementando software actualizados y capacitando al personal le va a permitir incrementar exponencialmente la rentabilidad.

En cuanto a los objetivos específicos Giménez (2008) nos dice “son las metas parciales, es decir, las actividades a realizar en cada una de las etapas de la investigación para lograr el objetivo general” pág. 33 (Citado por Normas APA, (s.f.))

Objetivos específicos con su justificación

1. Aumentar los ingresos un 20% aplicando nuevos canales de comercialización para fines 2022.
 - La empresa, como ya se mencionó anteriormente, posee una fuerza de venta establecida a través de preventistas y sus puntos de ventas distribuidos alrededor de la provincia de Córdoba. Establecer nuevas formas de venta como, e-commerce e incrementar la publicidad, va a permitir ampliar la cartera de clientes, agilidad en la recepción de pedidos y como consecuencia un incremento en las ventas.
2. Lograr eficacia en costos operativos que no supere un 10% de ventas para diciembre de 2021.
3. Reducir demoras en los procesos en un 30% implementando nuevo equipamiento para mediados de 2021.

- Al presente, la empresa no cuenta con una correcta automatización de maquinarias, la mayoría de los procesos se realizan de forma manual, lo que ralentiza toda la cadena, generando de esta forma demoras en todos los procesos. Por lo que este es un factor negativo para la empresa. Implementar un sistema actualizado de maquinarias que ayude a un eficaz desarrollo de las actividades y una posterior capacitación al personal, traerá como resultado una reducción en los tiempos de demoras.
4. Incrementar el posicionamiento del mercado meta en un 20% utilizando canales virtuales y a través de la expansión geográfica para diciembre 2022.
- AJR cuenta con escasa publicidad y la que posee no tiene un control ni seguimiento. Se busca incrementar el posicionamiento a través del incremento de la publicidad, de las ventas, atrayendo nuevos clientes y fidelizando los actuales. Se medirá el crecimiento de la participación de mercado mediante venta empresa / ventas totales industria.

Alcance o limitación

Alcance de contenido: La propuesta englobará la aplicación de la herramienta Planificación estratégica, mediante la implementación de una estrategia de expansión buscando reducir costos e incrementar las ventas, definida en el marco teórico del presente reporte de caso.

Alcance temporal: El desarrollo de la presente propuesta, posee un horizonte temporal de 24 meses, finalizando en diciembre de 2022.

Ámbito geográfico: El progreso de dicha propuesta, será realizado desde la distribuidora de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, abarcando el mercado meta donde se busca alcanzar el objetivo general.

Metodológico: En base a los objetivos, este es un estudio de tipo descriptivo; donde la evaluación se realizó a través de la implementación de diversas herramientas.

Planes de Acción

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas de creación e implementación de publicidad y comercialización, incrementando el desarrollo de redes sociales y canales de promoción.

Tabla 1
Plan Génesis. Objetivos específicos N° 1 y N° 4

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratar Lic. En Administración para investigar el mercado meta.	1/1/2021	1/7/2021	-	Gerencia General	-	Asesor Externo	\$60.000	*Pago Mensual. Ver anexo 1
Contratar diseñador web para e-commerce	1/2/2021	1/6/2021		Gerencia General		tomasweb	\$ 33.900,00	*Pago único. Ver anexo 2
Hosting Ilimitado	1/2/2022	1/3/2022					\$ 3.000,00	
Publicidad en redes	1/3/2021	31/12/2022					\$ 7.000,00	
Contratar community manager senior para gestionar ventas de la página web.	1/7/2021	31/12/2022		Gerencia General	Incorporación		\$ 79.797,00	* Pago mensual. Ver anexo 3
Campaña de publicidad en medios masivos	1/1/2021	31/12/2022				Tecsid	\$ 43.750,00	* Pago mensual. Ver anexo 4

(Fuente: Elaboración propia)

Táctica 1

Descripción de la acción:

Para poder aumentar los ingresos, ante todo se requiere de planificación. Por tal motivo se contrata a un Licenciado en Administración de empresas, quien desarrollará funciones como planificación, organización, dirección y control.

Las tareas específicas son:

- Realizar una investigación para localizar el mercado meta y lograr una expansión exitosa en su desarrollo.
- Identificar los canales de comercialización más eficientes.
- Planificar una estrategia de posicionamiento.
- Controlar luego de la implementación, que los resultados son alcanzados.

Por otro lado, uno de los canales elegidos para comercializar es el comercio electrónico (e-commerce). A través de la contratación de un diseñador web la empresa va a lograr:

- Reducir costos
- Mayor alcance al público
- Generar lealtad con los clientes
- Seguridad para el vendedor y el comprador
- Mayor participación en la cartera de clientes.

Tabla 2
Plan Saeta. Objetivos específicos N° 2 y 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Busqueda de empresas distribuidoras de larga distancia	1/1/2021	1/3/2021		Gerencia General				
Selección y contratación empresa distribuidora de larga distancia	1/3/2021	31/12/2022		Gerencia General		Tredelog		
Contratación de un Lic. en organización industrial	1/1/2021	1/6/2021	-	Gerencia General	-	Lic. En Organización Industrial. Senior Iván Vidiella	\$ 100.000,00	*Mensual
Evaluación e implementación de equipos industriales que permitan el escaneo, impresión y reacomodación automática de productos en los racks	1/3/2021	1/6/2021	-	Asesoría Externa	-			
Capacitar el personal de depósito	1/6/2021	1/7/2021		Administración			\$ 26.820,00	
Adquirir licencia SAAD Stock	1/6/2021	31/12/2022	-	Asesoría Externa	Licencias WMS-RF		\$ 2.480.500	*Anexo 5
Capacitación, configuración, seguimiento y salida en producción	1/6/2021	1/8/2021	-	Asesoría Externa	-	Brainsys software de gestion	\$ 285.000,00	*Anexo 6

(Fuente: Elaboración propia)

Táctica 2

Descripción de la acción:

El objetivo es lograr eficiencia en costos operativos. Para lo cual se implementa la subcontratación de una empresa líder en el mercado de logística. Quienes cuentan con transporte de cargas de larga distancia, almacenamiento de mercaderías y distribución, expreso de cargas consolidadas y tecnología e-commerce.

La finalidad de esta acción es buscar la expansión a menor costo ya que se evitarían inversiones tales como: contratación de nuevos empleados, alquiler de depósitos, compra de camiones, compra de vehículos más pequeños para el traslado de la mercadería a los puntos de entrega, mantenimiento de los mismos, los servicios contratados en los depósitos como luz, agua, personal, wi-fi, etc.

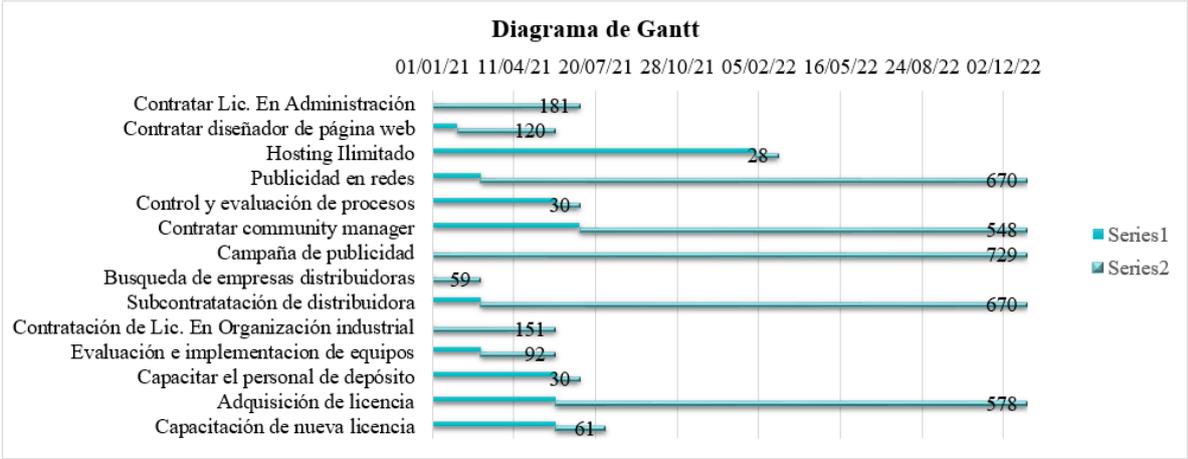
A través de las nuevas tecnologías y contratando un buen servicio de distribución se alcanzarán respuestas rápidas, incremento de la calidad, disminución de costos, reducción de inventario, entre otros.

Otra de las formas de alcanzar eficiencia en los costos operativos es reduciendo demoras en los procesos. Para ello se contrata a un Licenciado en Organización Industrial quien evaluará el depósito de casa central y luego de reorganizar el layout implementará los equipos que correspondan para automatizar el depósito y lograr rapidez tanto en el ingreso, reacomodación y salida de productos.

Para lograr más eficiencia y una organización sincrónica se contrata un software que permita:

- El control de los ingresos
- Preparación de pedidos
- Control de expedición
- Administración de funciones de re acondicionamiento de stock
- Control de stock almacenado
- Generación de historial de operaciones logísticas realizadas dentro de las bodegas.

Tabla 3
Diagrama de Gantt



(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 4
Presupuesto

CASH FLOW PROYECTADO : "A. J. & J.A. Redolfi S. R. L."		
	2021	2022
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$475.097.896	\$655.635.096
Plan de acción 1	\$47.509.790	\$65.563.510
Plan de acción 2	\$15.370.319	\$21.211.040
TOTAL DE INGRESOS	\$537.978.004	\$742.409.646
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$274.888.263	\$379.345.803
Gastos de Comercialización	\$12.512.633	\$17.267.434
Gastos Administrativos	\$8.436.951	\$11.642.992
Gastos Financieros	\$43.446.367	\$59.955.986
Otros Egresos	\$974.444	\$1.344.732
Plan Génesis	\$1.537.682,00	\$2.081.278,32
Plan Saeta	\$11.392.320,0	\$8.280.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$353.188.659	\$479.918.225
UTILIDAD BRUTA	\$184.789.345	\$262.491.421
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$64.676.271	\$91.871.997
UTILIDAD NETA CON PLANES	\$120.113.074	\$170.619.423

(Fuente: Elaboración propia)

El Cash Flow se desglosa en el [Anexo 10](#)

VAN y TIR

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó como referencia la tasa LELIQ que según Telam (2020) recientemente bajó a un 36%. Aplicando la fórmula correspondiente al cálculo de la VAN, se obtiene como resultado \$115.642.513. Y siendo la TIR del 532% superando a la tasa de referencia, se cumple la regla de que ambos cálculos son positivos y la rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.

Tabla 5. VAN y TIR

VAN	115.642.513
TIR	532%

(Fuente: Elaboración propia)

Retorno de la inversión

Así como se plantea al inicio del plan de implementación se espera alcanzar un aumento del 20% de la rentabilidad con esta nueva estrategia de expansión en el desarrollo de mercado. Los ingresos que se prevén para esto ascienden a \$149.654.659. Sobre esos ingresos, restando los costos presupuestados para el correcto desarrollo e implementación del modelo, se obtendría un retorno de la inversión del 543%. Esto quiere decir que, por cada peso invertido, la empresa generará \$5,43.

Tabla 6. ROI

ROI	
Beneficios	149.654.659
Costos	23.291.280
ROI	543%

(Fuente: Elaboración propia)

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el presente reporte de caso se vislumbran problemáticas que afectan directamente a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., aunque los mismos tienen solución ya que no impiden su progreso. Una de ellas es la debilidad de no ofrecer el servicio de distribución de larga distancia afectando su capacidad como competidor directo en el mercado.

Al desarrollar el análisis de situación, se determinó llevar a cabo un plan estratégico de expansión con la intención de dar un giro a la realidad que atraviesa la empresa. Gracias al avance de las tecnologías hoy es posible comprar por internet a cualquier parte del mundo sin moverse del lugar, siendo este el puntapié inicial para el logro de la expansión.

Otra posibilidad con la que se cuenta es la subcontratación de una empresa dedicada a la logística, que brinda un servicio completo de distribución para viajes largos. Delegar el mayor porcentaje del nuevo mercado le permitirá a AJR concentrarse en otros aspectos de gran importancia como rentabilidad, ventas, clientes, posicionamiento, etc.

Posteriormente se evalúa la posibilidad de reducir las demoras en los procesos. Para tal fin es importante la implementación de tecnología que provea rapidez y eficiencia en las actividades primarias de la cadena valor. Ya que actualmente estas áreas están desactualizadas y generan demoras en toda la cadena productiva.

Para terminar el presente reporte de caso, se llega a la conclusión de que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., cuenta con posibilidades de producir cambios significativos en la organización a través de la planificación estratégica, implementando una estrategia corporativa de expansión, orientada al desarrollo de nuevos mercados, mediante la subcontratación de una empresa líder dedicada a la distribución de productos a larga distancia, para lograr a través de la misma una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que produzca un feedback positivo para la empresa.

Recomendaciones

Uno de los temas en auge y que es algo clave en toda clase de negocios es la recopilación de datos. El Big Data en logística es un tema que excede la capacidad de este trabajo final de grado y por ende no es posible llegar a tratarlo, pero son considerados de gran interés e importancia.

Conocer hasta el mínimo detalle el proceso logístico puede ayudar a mejorar muchas cosas. Como, por ejemplo:

- Eficiencia en gestión de productos
- Mejora en la distribución
- Mantenimiento adecuado de maquinarias
- Rediseño o creación de productos
- Gestión de Activos
- Fijación de precios.

Por tal motivo, la recolección de datos se ha vuelto muy importante ya que nos permite mejorar muchas cosas. Las empresas que hacen uso del Big Data obtienen mejores resultados ya que pueden reducir costos, incrementar ingresos y gestionar tiempos de forma más adecuada.

Otra recomendación importante es implementar un Cuadro de Mando Integral en conjunto con la Planificación Estratégica. Este tema excede la capacidad del presente Trabajo Final y por ende no se llegó a tratar, pero lo considero importante y por eso debe quedar registrado para futuros trabajos sobre casos similares.

Referencias

- Caso Redolfi. (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>
- ¿Cuánto ganan empleados de empresas de eCommerce?: este es el ranking de sueldos en Argentina. (29 de junio de 2020). *Iproup*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/14814-sueldos-cuanto-ganan-empleados-de-empresas-de-ecommerce>
- El banco central bajó la tasa de Leliq al 36% y subió al 30% la de los países a un día. (15 de octubre de 2020). *Telam*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202010/525273-el-banco-central-bajo-la-tasa-de-leliq-al-36-y-subio-al-30-la-de-los-paises-a-un-dia.html>
- Herrera, R. (6 de agosto de 2020). El procurement estratégico en la era del COVID-19. *WebPicking*. Recuperado de <https://webpicking.com/el-procurement-estrategico-en-la-era-del-covid-19/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México, D. F.: Cengage Learning, S.A. de C.V.
- La protección ambiental y la responsabilidad social empresarial. (26 de diciembre de 2019). Gerencia emprendedora. Recuperado de: <https://gerenciaemprendedora.com/la-proteccion-ambiental-y-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Las ventas mayoristas crecieron hasta 10 por ciento durante 2005. (5 de enero de 2006). *El Territorio*. Recuperado de <https://www.eltterritorio.com.ar/las-ventas-mayoristas-crecieron-hasta-10-por-ciento-durante-2005-5107684118974775-et>
- López, M., Iniestra, J., Vilchis, S. (abril de 2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas: *Scielo*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100003
- López, V. (10 de septiembre de 2020). Sellos negros o semáforo: la guerra por el sistema de etiquetado de alimentos entra en la recta final. *Clarín*. Recuperado de

https://www.clarin.com/sociedad/sellos-negros-semaforo-guerra-sistema-etiquetado-alimentos-entra-recta-final_0_17EFLvljK.html

Martirena, F. (19 de octubre de 2020). Precios máximos se prorrogaría hasta 2021, con subas de hasta 6%. *Bae Negocios*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia/Precios-Maximos-se-prorrogaria-hasta-2021-con-subas-de-hasta-6--20201019-0074.html>

Matriz BCG- Herramienta estratégica esencial en la empresa. (s.f.). Recuperado de <http://www.matrizbcg.com/>

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social secretaría de trabajo resolución 491/2020 resol-2020-491-apn-st#mt. (5 de mayo de 2020). *Infoleg*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/338780/norma.htm>

Página web e-commerce WordPress. (2020). *Tomasweb*. Recuperado de: <https://tomasweb.com.ar/sitio-web-e-commerce-wordpress.html>

Planteamiento del problema: Objetivo general y específicos (Parte 4). (s.f.). *Normas APA* Recuperado de <https://normasapa.net/planteamiento-del-problema-objetivo-general-y-especificos/>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina S. A.

Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard business review, 89(11), 100-117. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62170474/Que_es_la_estrategia20200222-58855-184b3es.pdf?1582391854=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_es_la_estrategia.pdf&Expires=1602447404&Signature=GavepslSorRUR3MhGDuYBbqp~q1MZm5FUwUzDWBgfhRqfiz--~bXfl4qR4y3qvmzoWXOgtI3LNUVPfvSTCw42XNn08vAx-GLwlay2urhHTQJF28tpOUjxwS0owaujCto2p4uaQMpjEyA7VLPq2wIN-s2XikGxaZ3IsyYdkBzyg-n1hJRce12WaMk~8zLzSYMxf8ndCmM5emBQIAcQU~pY06KqmDQyVVtsckLnAbMaON8Kg3wauZbLC-WIOz~I3wPAZNPddO6je9s6z9Yg~msMpuQCVj6lHRYwnchzFxsDHt7Sdcsk2h3wc

[GH7lhEzXg6~OoyF6Qn~Oee8bYIPuwoyA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://tecsid.com/precios_internet?GH7lhEzXg6~OoyF6Qn~Oee8bYIPuwoyA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Planes y precios de anuncios. (2020). *Tecsid*. Recuperado de: https://tecsid.com/precios_internet

Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM). (Octubre de 2020). Bcra. Recuperado de: <http://bcra.gov.ar/pdfs/publicacionesestadisticas/rem201030%20resultados%20web.pdf>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Serrichio, S. (25 de Julio de 2020). Coronavirus: cifras y rankings que muestran cómo la economía argentina profundiza las desventajas con la región y el resto del mundo. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/26/coronavirus-cifras-y-rankings-que-muestran-como-la-economia-argentina-profundiza-las-desventajas-con-la-region-y-el-resto-mundo/>

Sueldo de Operador de Call Center. (octubre de 2020). *Bumeran*. Recuperado de: https://www.bumeran.com.ar/salarios/telemarketing/operador-de-call-center_164.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20para%20el,%2419.400%20y%20los%20%2430.000%20mensuales.

Sueldos de desarrollador de software/programador en Argentina 2020. (2020). *Encuestas IT*. Recuperado de: <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-2020-1>

Sueldos para Licenciado En Administración. (17 de noviembre de 2020). Glassdoor. Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-administraci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,28.htm

Villamil, N. O. A., Caicedo, M. I. G., & Stellian, R. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de componentes principales. *AD-minister*, (29), 101-120.

Vinitzky, A. R., (febrero de 2007). Tercerización logística: una herramienta de gestión para la obtención de ventajas operativas, comerciales, financieras y económicas en las empresas

argentinas. Universidad de Belgrano. Recuperado de
<http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/88>

Anexos

Anexo 1

Sueldos para Licenciado En Administración

19 Sueldos Actualizado el 17 nov 2020

Sueldo base promedio

ARS\$ 60 mil /mes



¿Cuánto gana un Licenciado En Administración? El sueldo nacional promedio de un Licenciado En Administración es de \$59.519 en Argentina. Filtra por... Más

(Fuente: Glassdoor)

Anexo 2

tomasweb DISEÑO WEB & HOSTING

Páginas Web & Tiendas + Servicios Clientes Más.. 0800-220-0546

Página web e-commerce WordPress.

Desarrollo web desde plantillas

Te damos **Gratis 1 año de Hosting Básico Ilimitado**

Promoción válida hasta el 30 de Noviembre del 2020 Inclusive.

eCommerce

ADAPTABLE A TODOS LOS DISPOSITIVOS

Te lo incluimos Gratis realizando la web

¡Aparecé Gratis en Google!

En los resultados de búsqueda por zona o marca.

¿CUÁL ES EL COSTO?

AR\$ 33.900.-

por única vez.

Incluye IVA

¡Contratar!

LLEVATE EL DISEÑO DEL LOGO GRATIS

Incluye diseño de Logo Básico en alta calidad **Gratis**

Ayuda Mi Negocio puedes aparecer en los resultados de búsqueda por zona o cuando buscan el nombre de tu empresa de manera gratuita, nosotros agregamos **Gratis** tu empresa a Google Mi Negocio.

(Fuente: tomasweb)

Anexo 3

PUESTO	SUELDO EN PESOS		
	0	250.000	500.000
DIRECTOR DE ECOMMERCE			\$424.510
GERENTE DE ECOMMERCE			\$240.028
JEFE DE ECOMMERCE			\$119.676
ANALISTA MARKETING DIGITAL JUNIOR			\$55.770
ANALISTA MARKETING DIGITAL SEMI-SENIOR			\$64.674
ANALISTA MARKETING DIGITAL SENIOR			\$76.230
COMMUNITY MANAGER JUNIOR			\$52.500
COMMUNITY MANAGER SENIOR			\$79.797
JEFE DE MARKETING DIGITAL			\$114.050
ESPECIALISTA SEM – SENIOR			\$79.491
ESPECIALISTA SEO – SENIOR			\$79.668
PROJECT MANAGER DIGITAL			\$101.694
ANALISTA DESARROLLO MOBILE – JUNIOR			\$60.115
ANALISTA DESARROLLO MOBILE – SENIOR			\$105.697
ADMIN. Y DESARROLLADOR WEB – SENIOR			\$71.552
MAQUETEADOR WEB – SENIOR			\$90.344
DISEÑADOR WEB – SENIOR			\$73.034

iProfesional.com

(Fuente: Igroup)

Anexo 4

Contactos Efectivos	Plan Standard	Plan Premium	Plan Gold	Plan Master
100 clics	\$ars 351.00- 	\$ars 630.00- 	\$ars 1.056.00- 	\$ars 1.620.00- 
200 clics	\$ars 674.00- 	\$ars 1.242.00- 	\$ars 2.048.00- 	\$ars 3.210.00- 
300 clics	\$ars 1.002.00- 	\$ars 1.840.00- 	\$ars 2.970.00- 	\$ars 4.800.00- 
400 clics	\$ars 1.318.00- 	\$ars 2.435.00- 	\$ars 3.895.00- 	\$ars 6.372.00- 
500 clics	\$ars 1.620.00- 	\$ars 3.005.00- 	\$ars 4.786.00- 	\$ars 7.935.00- 
600 clics	\$ars 1.935.00- 	\$ars 3.578.00- 	\$ars 5.685.00- 	\$ars 9.505.00- 
700 clics	\$ars 2.250.00- 	\$ars 4.144.00- 	\$ars 6.585.00- 	\$ars 11.045.00- 
800 clics	\$ars 2.560.00- 	\$ars 4.701.00- 	\$ars 7.394.00- 	\$ars 12.600.00- 
900 clics	\$ars 2.855.00- 	\$ars 5.255.00- 	\$ars 8.228.00- 	\$ars 14.120.00- 
1000 clics	\$ars 3.052.00- 	\$ars 5.751.00- 	\$ars 9.105.00- 	\$ars 15.630.00- 
1500 clics	\$ars 4.514.00- 	\$ars 8.618.00- 	\$ars 13.610.00- 	\$ars 23.310.00- 
2000 clics	\$ars 5.920.00- 	\$ars 11.465.00- 	\$ars 18.138.00- 	\$ars 30.000.00- 
3000 clics	\$ars 8.839.00- 	\$ars 17.142.00- 	\$ars 27.181.00- 	\$ars 43.750.00- 

(Fuente: Tecsid)

Anexo 5

Nombre Producto	Observaciones	Compra (\$ARG)
SAAD (WMS) + RF (Radio Frecuencia)	1 Licencia	
	Tot. Licencias	\$ 2.050.000,00

(Fuente: Brainsys)

Anexo 6

Costo de la hora.

Proyecto Implementacion	Valor \$
Costo horas	
Consultor Logistico	\$ 1.650,00
Lider de Proyecto	\$ 1.250,00
Tecnico/Programador	\$ 950,00
Capacitador/Implementador	\$ 950,00

Para una implementación estándar no se requieren recursos de Consultor o de Líder, el 100% de las horas serían de técnico y Capacitador/Implementador.

(Fuente: Brainsys)

Anexo 7

Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
oct-20	var. % mensual	3,2	3,2	0,3	3,8	2,5	3,5	3,4	3,0	3,0	43
nov-20	var. % mensual	3,5	3,6	0,4	4,5	2,6	4,0	3,8	3,4	3,0	43
dic-20	var. % mensual	4,0	3,9	0,6	5,0	2,7	4,5	4,4	3,6	3,1	43
ene-21	var. % mensual	4,1	4,2	1,0	7,0	2,1	5,4	5,0	3,4	3,0	43
feb-21	var. % mensual	3,8	4,0	1,1	6,9	2,2	5,5	4,7	3,2	2,7	42
mar-21	var. % mensual	3,9	4,0	0,7	5,5	2,6	5,0	4,4	3,5	3,1	43
abr-21	var. % mensual	3,5	3,5	0,7	5,1	2,2	4,4	3,9	3,1	2,7	43
próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-21	52,1	50,3	8,0	69,7	34,0	59,0	55,0	46,0	37,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-22	37,6	40,1	9,5	67,0	25,4	52,8	44,2	34,5	29,9	36
2020	var. % i.a.; dic-20	35,8	35,8	1,3	39,0	32,9	37,0	36,9	35,0	34,0	42
2021	var. % i.a.; dic-21	48,9	48,9	8,4	70,6	32,0	57,7	53,7	45,6	36,4	43
2022	var. % i.a.; dic-22	35,9	38,3	9,7	69,9	24,8	51,5	40,6	33,3	28,1	36

(Fuente: bcra)

Anexo 8

Trasporte "Tradelog"	
Traslado de larga distancia (carga completa)	\$240000
Almacenamiento	\$200.000,00
Distribución de última milla	\$30.000,00
Seguro	\$30.000,00

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo 9

Transelevadores "Mecalux"	
Implementos para semi-automatización de depósitos	\$2.500.000,00
Instalación	\$300.000,00
Capacitación	\$200.000,00
Total	\$3.000.000,00

(Fuente: Elaboración propia)

Anexo 10

https://docs.google.com/spreadsheets/d/li_05MAAtGpOpaB_3BQrVMYw1r-0y6X6_0Yv0H6nSt1oc/edit?usp=sharing