

# **Trabajo Final de Grado**



## **Reporte de Caso**

### **Lic. en Administración**

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

**Profesor:** Vittar, Carlos

**Autora:** Buchailot, Florencia

**DNI:** 39.071.889

**Legajo:** VADM022291

**Año:** 2020

## **Resumen**

El presente reporte de caso sobre la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L trató sobre la implementación de un plan estratégico que por medio de tácticas eficientes; las mismas le brindan a la empresa métodos para lograr profesionalizar los procesos tanto internos como externos en busca de un eficaz posicionamiento en el mercado meta mediante la profesionalización desde su área de compras e logística interna. Para lograr dicho fin; se propusieron tácticas como un software de automatización para eficientizar la logística de almacenamiento, el control de precios y márgenes así como también la incorporación de una red empresarial interna de información, capacitaciones a las personas intervinientes en el tema como en cuarto lugar, la implementación de mkt digitales para fidelizar al sector externo de la empresa.

El costo de inversión para poder conseguir lo planteado es de 1.867.035,00 pesos con un retorno de inversión positivo y superior al punto de equilibrio del 166,78%

Palabras claves: Profesionalización interna, planificación estratégica, estrategias de distribución, logística de almacenamiento, penetración en el mercado.

## **Abstract**

This case report on the company A.J and J.A Redolfi S.R.L dealt with the implementation of a strategic plan that through efficient tactics; They provide the company with methods to professionalize both internal and external processes in search of an effective positioning in the target market through professionalization from its internal eulogistic purchasing area. To achieve this end; Tactics such as automation software were proposed to make storage logistics more efficient, price control and margins, as well as the incorporation of an internal business information network, training for people involved in the subject, and fourthly, the implementation of mkt digital to retain the external sector of the company.

The investment cost to achieve the proposed is 1,867,035.00 pesos with a positive return on investment and higher than the balance point of 166.78%

Keywords: Internal professionalization, strategic planning, distribution strategies, storage logistics, market penetration.

## Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional .....	6
Análisis del Macro Entorno .....	6
Análisis de Micro entorno.....	12
Análisis Interno.....	14
Cadena de Valor .....	14
Foda.....	17
Análisis específico de la Carrera .....	18
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y Discusión.....	23
Propuesta .....	25
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos .....	26
Alcance del Plan de Implementación.....	27
Tácticas de desarrollar .....	28
Diagrama de Gantt .....	34
Presupuesto Final.....	35
Retorno sobre la Inversión e Indicadores financieros.....	35
Conclusiones Finales .....	38
Recomendaciones Profesionales.....	39
Bibliografía.....	40
Anexo .....	42

## Índice de Ilustración

Ilustración 1, Táctica Número I.....	29
Ilustración 2, Táctica Número II.....	31
Ilustración 3, Táctica Número III .....	32
Ilustración 4, Táctica Número IV .....	33
Ilustración 5, Diagrama de Gantt.....	34
Ilustración 6, presupuesto Final.....	35
Ilustración 7, Retorno sobre la inversión.....	36

## Introducción

En el presente trabajo correspondiente a la materia seminario final de la carrera Licenciatura en Administración, se llevará a cabo una planificación estratégica de la empresa familiar A.J & J.A Redolfi SRL con el fin de brindar a la organización estrategias de negocio por medio de tácticas de solución innovadoras relacionadas a las falencias que posee la institución en sus métodos utilizados para llevar a cabo la coordinación de los procesos en la gestión de la empresa desde que ingresa un pedido de un cliente hasta que éste es despachado, lo que hoy genera un claro inconveniente en pérdida de tiempo, superposición de roles, control de stock y abastecimiento por no llevar a cabo un sistema automatizado.

La empresa en estudio pertenece a la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La misma, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Es una empresa que, 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.

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 para abastecer a cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto con lo que se puede decir que gracias a su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Con respecto a su capital humano, posee un plantel compuesto por 170 empleados.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de

Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes contando con aproximadamente 6000 clientes. De ésta manera cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores donde la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

Sin embargo a su éxito y competitividad expresadas líneas arriba; a medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. En base a los datos brindados por la empresa, se detectaron algunas problemáticas que la organización debe considerar si quiere seguir siendo competitiva.

En primer lugar posee personal sin capacitación con una falta de mandos medios debido a una notoria ausencia del área de recursos humanos. Posee además, fallas en el área de compras y desorganización al momento de adquirir la mercadería por la falta de control de stock por no establecer un óptimo de compras e inventarios lo que da como resultado de no llevar un registro de precios, aumentos, presupuestos, stock, facturación, por falta de un sistema que nos permita automatizar estas fallas. Seguido a lo anterior, posee un serio problema de penetración al mercado a través de publicidad, ya que se solo se basan en el boca a boca y una fan Page en Facebook. Poseen un alto porcentaje en robos, perdidas de mercadería y tiempo debido a su compleja distribución de depósitos sumado a que posee una competencia en precios ya que no se realiza un análisis y comparativa de los mismos, ofreciéndoles así a nuestros clientes productos de menos valor.

Una vez nombrados los principales problemas de la empresa y escogiendo uno de ellos para lograr solucionar mediante dicho reporte de caso; dicha propuesta, buscará trabajar sobre la manera de llevar adelante los procesos de la organización buscando soluciones innovadoras en relación al sector de logística que por un lado mejore el circuito de información interna junto con la excelencia en el desarrollo de las tareas, en segundo lugar que se agilicen como reduzcan los tiempos muertos de la organización derivados de trabajos en forma manual o con tecnología antigua y en tercer lugar, mejorar la prestación de sus servicios en cuento al cliente pudiendo responder ante éste

de manera más rápida, ágil y en consecuencia poder fidelizarlos y atraer nuevos clientes a la organización lo que permitirá obtener una mayor rentabilidad a largo plazo

Finalmente, y para llevar a cabo dicho trabajo en relación con las falencias antes descritas y para lograr el objetivo final del mismo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes:

Con respecto al antecedente teórico, se cita al autor (Oltra badenes, 2012) quien en su libro “Sistemas integrados de gestión empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro” expresa que los sistemas de información para la gestión de empresas han sido, y son un factor clave en el desarrollo empresarial. En su continua evolución, han pasado de ser una mera herramienta de trabajo, a ser un elemento competitivo y estratégico. Tras ello, el desarrollo de un sistema para la empresa, centró sus esfuerzos de investigación y desarrollo en el área de control de stock, apareciendo así los sistemas ics (inventory control systems), donde gracias al mismo; se podía conocer el stock de cada producto existente, los consumos realizados en los diferentes periodos, y por supuesto, su valoración, algo imprescindible en las empresas actuales.(Oltra badenes, 2012)

En segundo lugar como antecedente de campo; citamos la empresa INDHOR S.A, una metalúrgica fundada por dos amigos desde 1960. Es importante destacar que siempre fueron una organización conservadora, desde la gestión financiera, manejo de control de stock, hasta el guardado de información. Como comenta su gerente Gimenez, toda esta manera no gestionada de información generaba una importante ineficiencia interna que luego se plasmaba en los plazos de entrega, provocaban un desagrado en el cliente. Luego de la implementación de dicho sistema de gestión de control de stock y abastecimiento; el mismo afirma:

*“Fue un cambio radical en la manera de trabajar. Sin dudas en un comienzo significó mayor trabajo. Ahora, antes de facturar la mercadería; ésta debía haber sido efectivamente ingresada al sistema, respetando números de serie y partidas de importación en manera exacta. Un error en este proceso previo implicaría no poder facturar al cliente. Al comienzo costó, pero una vez aceitados los mecanismos de trabajo la calidad de nuestros procesos mejoró notablemente. Se pudieron fijar puntos de pedido en base a inventarios de seguridad y notificaciones automáticas para gestionar reposiciones”*(FERNÁNDEZ BARCA, 2017, págs.

## **Análisis Situacional**

Una vez redactado lo anterior y haciendo referencia a la trayectoria de la empresa por medio de su historia, sus fortalezas como también sus debilidades que presenta; dicho trabajo buscará mediante estrategias de negocios brindarle a la empresa métodos innovadores capaz de mejorar la gestión de la organización dando como resultado una eficiente penetración en su mercado meta. Para su logro será necesario la implementación de tácticas que sistematicen el proceso de ingreso, preparación como despacho de productos acortando los tiempos de despacho, las horas improductiva de los empleados como también la fidelización de la clientela al responder de manera más rápida a sus pedidos generando con ello; eficientizar el trato con el cliente generando una mayor incursión y escalabilidad en su mercado meta en el mediano y largo plazo. Una vez determinada la situación anterior 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 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.

### *Análisis del Macro Entorno*

#### *Factor político*

La dinámica de la pandemia, la velocidad del deterioro de la situación epidémica internacional y su impacto en la vida social de la población; fueron factores determinantes para el gobierno nacional que lo llevó a adoptar nuevas medidas y mecanismos más flexibles para que en las áreas afectadas por el desastre; se puedan atender de manera plena, oportuna y efectiva. Entre las medidas más relevantes podemos mencionar el cierre de fronteras, la suspensión del dictado de clases presenciales en todas las escuelas del país, licencias y trabajo remoto para el sector público y privado como el aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población con el fin de limitar la propagación del nuevo coronavirus. Por otro lado y en sumatoria a lo anterior; el gobierno central ha acordado restringir la circulación en rutas nacionales y entre ciudades de todo el país sin afectar la producción imprescindible, el abastecimiento de productos, los servicios de salud y todos los servicios esenciales. (argentina.gob.ar, 2020)

Con respecto a la población en general; sólo se permitirán traslados por cuestiones excepcionales como la provisión de alimentos, medicamentos y de los artículos de higiene y limpieza. En relación a ello y como ayuda a la sociedad; se dispusieron precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, la suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, créditos a MiPyMEs para el pago de sueldos, la prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro PyMEs, entre otras medidas(argentina.gob.ar, 2020)

En relación a lo anterior y al caso en estudio; una de las principales medidas que se tomó este año por nuestro presidente Alberto Fernández fue la seguir manteniendo en pie la producción y el trabajo de las pymes mediante el cual el Estado volverá a pagar por cuarto mes consecutivo parte de los salarios del sector privado para atravesar la profunda crisis económica que provocó el coronavirus en todo el mundo y que en Argentina golpeó con mayor fuerza debido a la recesión heredada, beneficiando así a entre todas las empresas como a Redolfi, teniendo en cuenta que también es una de las empresas que quedó exceptuada de la Cuarentena por encontrarse bajo el régimen de distribución de alimentos beneficiando su gestión en la diaria y asegurando la producción y trabajo de sus empleados

#### *Factor Económico*

Con respecto a la situación sanitaria y sumada la crisis económica del país que arrastra desde hace años; el gobierno nacional decidió endurecer su política cambiaria y monetaria con el fin de contener la creciente demanda de los argentinos por la compra de dólares como una forma de ahorro ante una incontrolable inflación lo que empujan a empresas y familias a dolarizar sus ahorros.(ambito, 2020)

En relación a lo anterior y su incidencia en la economía nacional; estudios revelan que para fines del 2020se prevé un déficit fiscal primario del 8,8% del PBI, donde el paquete de ayuda Covid-19 se estima que incide en 4% del PBI. Con respecto al año 2021 se proyecta un déficit del 4,0%, aunque faltaría mucho para llegar al equilibrio fiscal esperado, donde para que pase; la reestructuración de la deuda pública en dólares estadounidenses ha ayudado mucho, lo que se espera que a partir de 2024 se comience a pagar amortizaciones y, para 2028, el monto de amortización aumentará. (ambito, 2020)

Una vez reflexionado lo anterior, podemos decir que la economía Argentina registra una contracción del 12% en el 2020 a los efectos de la pandemia por COVID-19, la caída generada por el coronavirus sería de un 16.6% en el segundo trimestre, desde el 17% calculado previamente, mientras que en el tercer trimestre esta crecería un 8,7%, frente al 8% esperado en el sondeo anterior. (santandertrade, 2020)

Lo que se estima un aumento de la inflación del 37.8%, mientras que prevé que el aumento de precios en agosto sería de un 2.7%, teniendo un tipo de cambio nominal que llegaría a 84.3 pesos por dólar en diciembre 2020 (cesla, 2020).

Sumado a los daños económicos que ya posee el país más los causados por el COVID-19; es difícil determinar cuánto del daño económico fue causado por la pandemia y cuánto por la cuarentena, lo cierto es que Argentina está viviendo una caída económica mayor a la de la crisis del 2001-2002, hasta ahora el peor desastre económico de su historia, el país ya atravesaba casi dos años de recesión y sostenía una deuda impagable cuando Fernández decretó la cuarentena, lo que obligó a cientos de miles de negocios no esenciales a cerrar por meses, donde Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, más de 42.000 pequeñas y medianas empresas (pymes) han cerrado desde marzo. (bbc, 2020)

Para poder contrarrestar lo anterior; el gobierno Argentino tomo diferentes medidas económicas las cuales son la de examinar del pago de contribuciones patronales a los sectores más afectados por la crisis, pagar una parte del salario de los trabajadores, aumentar en \$100.000 millones presupuesto para obra pública, habilitó una línea de créditos blandos por unos \$350.000 millones para garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos, impulsar la actividad y financiar el funcionamiento de la economía en esta coyuntura, dispuso \$8.000 millones en financiamiento para la producción de equipamiento tecnológico para garantizar la modalidad de teletrabajo, dispuso un bono de \$3.000 para jubilados que cobran la mínima como reforzó el presupuesto a comedores escolares y comunitarios, entre algunas.(infobae, 2020)

Otro punto importante de la economía argentina es el incremento de precios de hasta el 25% en los alimentos por una presión de las empresas que se demora gracias al programa de “precios máximos” que mantiene sin actualizar los precios de productos de consumo masivo desde Marzo.(infobae, 2020)

Teniendo en cuenta estos aspectos podemos definir que más allá de los efectos de la pandemia, en base a las medidas tomadas, Redolfi debería tener un efecto positivo bajo estos aspectos ya que al ser privada debería entrar bajo el régimen de apoyo en sueldos, también al estar dentro de aquellas empresas exceptuadas nunca frenaron su trabajo.

### *Factor Social*

A lo largo de los años ha habido cambios sociales y de problemática en el entorno social, contemplando la situación de pandemia llevando una cuarentena de 180 días y contando, un total de 500 mil contagios en el país.

Como consecuencia de lo anterior a nivel social; el dato más alarmante es que la pobreza argentina podría llegar al 16.3% a final del 2020. Desde que se tomaron las medidas de aislamiento, el 60% del total de hogares a disminuido sus ingresos y a la falta de posibilidades de salir a trabajar, la reducción de horas, la reducción de salarios; dando como resultado un total de 400.000 de hogares que al menos una persona perdió su empleo, priorizando así la compra de productos básicos. (ONU, 2020).

Para contrarrestar esto; desde parte del gobierno decidieron descentralizar fondos por un total de 300 millones de pesos destinados a la compra de alimentos frescos para garantizar una buena nutrición durante la cuarentena y también para la adquisición de elementos de limpieza e higiene. Por otro lado y en relación al mismo tema, se entregaron tarjetas alimentarias con la idea de fortalecer la asistencia alimentaria y sostener los ingresos, mientras que en las próximas cuatro semanas de abril del año 2020, se está prevista la entrega de 400.000 tarjetas más. A los jubilados se les entregó un bono de \$3000 para aquellos que cobren la mínima.(anses.gob.ar, 2020)

Los sistemas de protección social cumplen un factor importante para asegurar así la alimentación de la población más vulnerable, favoreciendo a Redolfi ya que les permite trabajar en pandemia al distribuir alimentos estando exenta del aislamiento.

### *Factor Tecnológico*

Como venimos mencionando el factor pandemia también afectó al área tecnológica del país, desempeñando un papel importantísimo a la hora de la comercialización de los productos, en particular los celulares dieron un apoyo en mantenernos informados, hacer compras online, dar continuidad con los trabajos,

acceder a los más chicos a tener clases virtuales, tener contacto con nuestros seres queridos, entre otras características. Sería una situación esperada que se replantee algunos paradigmas relacionados con la realidad de movernos en muchos casos por costumbre, teniendo en claro ahora los beneficios que podríamos obtener de reducir estas formas, por ejemplo luego de implementar los llamados “Home office”, ahorrando recursos, tiempo como efectos positivos en el medio ambiente y calidad de vida (cronista, 2020)

También no debemos dejar de mencionar el aumento del comercio electrónico incluyendo ahora a aquellos sectores que se negaban a hacerlo, como los adultos mayores, sobre todo en supermercados y farmacias.(clarin, 2020)

Teniendo en cuenta estos aspectos mencionados podemos llegar a la conclusión que una de las necesidades más grandes y que servirán en Redolfi es la actualización con respecto a las tecnologías, pudiendo implementar una venta online, un acceso al trabajo remoto, facilitando así el empleo y posibilitando una reducción, como mencionamos, de costos.

### *Factor Ecológico*

La investigación preliminar y la recopilación de datos confirmaron los hechos obvios; el medio ambiente se ve favorecido por el frenado de las actividades humanas. Entre los factores positivos visibles, se denota la mejora de la calidad del aire como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Sin embargo, en términos de reducción de emisiones, el uso de combustibles fósiles en todo el mundo tendrá que reducirse aproximadamente un 10% y seguir siéndolo para marcar un diferencia positiva. En un año, esta reducción puede reflejarse claramente en el nivel de dióxido de carbono a nivel mundial(ONU, 2020)

Sumado a lo anterior, la promoción del desarrollo sostenible en el modelo de negocio de la empresa y el compromiso con la responsabilidad social ya no son temas aislados. Las empresas deben encontrar la forma de integrar estos dos términos en su forma de trabajar, mejorando así la conexión con el medio ambiente y sus grupos de interés. Aunque el desafío no parezca fácil, muchas marcas han encontrado una solución e incorporado los objetivos de desarrollo sostenible, cuyo objetivo es precisamente proteger el planeta y asegurar la prosperidad global.(argentinambiental, 2019)

En base a esto, en el mundo, especialmente en tiempos de alta tensión, la sociedad está prestando cada vez más atención al desarrollo sostenible de las empresas. Una empresa se considera sostenible cuando busca la excelencia en varios aspectos (como el bienestar de los empleados, la calidad del producto o servicio o las fuentes de insumos). También es atribuible al impacto ambiental, social, político y económico de sus actividades, así como al desarrollo social y económico de la región (como barrio, región, provincia y país), esto podría beneficiar a Redolfi ya que existe una tendencia en el mercado a favorecer las marcas ecológicas, se puede ahorrar mucho dinero reciclando o reduciendo las materias primas, porque los residuos son materias primas al mismo tiempo y por lo tanto tienen un cierto valor.

### *Factor Legal*

Los procesos legales pueden afectar a diferentes sectores de la sociedad, ya que deberían estar regidos por diversas regulaciones entre las que podemos mencionar como el más importante y el de mayor consulta en estos tiempos los dos siguientes:

-Ley de despidos en situación de COVID-19 La medida determinó que en caso de despido, la acción no tendrá ningún impacto, y las relaciones laborales existentes y las condiciones actuales siguen vigentes. En otras palabras, el empleador debe reintegrar a la persona que fue despedida, a menos que la razón legítima no esté dentro del alcance de la ley, como un comportamiento deshonesto o una disciplina seria. (lanacion, 2020)

-Ley de “precios cuidados” en ayuda a la sociedad que afectan a supermercados minoristas, autoservicios y supermercados mayoristas que firmaron acuerdos con el Gobierno que establece que los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho a proteger su salud, seguridad e intereses económicos en las relaciones con los consumidores; obtener información suficiente y veraz; libertad de elección y condiciones para un trato justo y digno; y para complementar dijo que las autoridades brindarán la protección de estos derechos, la educación del consumidor, la defensa de la competencia frente a cualquier forma de distorsión del mercado, el control de la naturaleza y el monopolio legal, la calidad y la eficiencia. (lanacion, 2020)

Estas leyes en parte favorecen a la empresa ya que alienta a las empresas indispensables en la cadena de producción, distribución y comercialización de los productos contemplados a incrementar su producción para lograr la máxima capacidad

instalada, y arbitrar medidas favorables para asegurar su transporte y suministro durante la vigencia de esta medida.

#### *Análisis de Micro entorno*

##### *Poder de negociación con los proveedores*

En la relación proveedores con la industria; el poder de negociación de los proveedores es alto ya que por lo general se comercializan marcas exclusivas o primeras marcas, teniendo menos posibilidades de elección, en cuanto a precios como calidades, es decir, los mismos poseen el poder de elegir cuál será el canal óptimo para hacer llegar su producto al cliente y cuál será la empresa distribuidora escogida para su representación cuando se trate de distribuidores exclusivos.

Además, se puede considerar que existe una gran diferencia entre los proveedores de marcas líderes del mercado y los que no. Los primeros son muy competitivos porque pueden imponer ciertas condiciones en las negociaciones de productos, como ventas exclusivas de su marca, en lugar de competidores directos o grandes pedidos. Mientras que los segundos no se han establecido para cumplir con estos difíciles requisitos porque su objetivo es darse a conocer como nuevos clientes y así poder penetrar en el mercado.

##### *Poder de negociación con los clientes*

El poder de negociación del cliente se puede dividir dependiendo del tipo de cliente los cuales podemos distinguir los mayoristas y minoristas en dicha industria en estudio.

Con respecto a los mayoristas, el poder de negociación es alto con respecto a las empresas de la industria, ya que al haber un abanico de posibilidades de elegir a la empresa distribuidora, los mismos por el volumen de compra, tienen el poder de elegir o pelear condiciones de compra en relación a su financiación, sus precios, los catálogos de productos, el tiempo de entrega, el stock disponible, promociones, posibilidades de convertirse en un competidor, grandes volúmenes de compra, entre otros.

En segundo lugar, tomando como punto de estudio los minoristas; el poder de negociación de los mismos para con la industria es bajo debido a la baja concentración de clientes, los altos costos de conexión, menos sensibilidad a los precios, la ausencia de productos sustitutivos, menor alcance a las Fábricas o Grandes marcas.

### *Productos sustitutos*

El sector posee posibles amenazas de productos/servicios sustitutos, pudiendo ser los mismos clientes actuales de la industria quienes empiecen a buscar su propia mercadería mediante la compra de camiones o vehículos propios, así evitando al intermediario de la cadena productiva que es la industria de distribución. Por otro lado, los mayoristas poseen ciertos productos o marcas exclusivas, lo que dificulta encontrar productos alternativos para sustituir. Los cigarrillos son un ejemplo claro.

### *Rivalidad entre los competidores*

Existe una alta rivalidad en el mercado, ya que en la industria se encuentran grandes competidores como pueden ser Pirani Distribuciones, Ica Distribuidora, Parodi SRL, Distribuidores exclusivos de Arcor, entre otros. El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

Por otro lado, la rivalidad con dichas empresas es muy alta ya que realizan distribuciones en los mismos lugares aunque algunas están llegando a otras provincias inclusive, tienen la misma forma de trabajo, página web, nivel de publicidad a excepción de Parodi SRL que incorporó a su Web un carrito de compra, un link con direccionamiento a Whatsapp, posicionándolo en otro nivel con respecto a su tecnología.

### *Probabilidad de ingreso de nuevos competidores*

La barrera de ingreso de nuevos competidores es alta debido a que existen tanto la barrera legal como económica, es necesario tener infraestructura, los equipos necesarios, tanto para almacenamiento como distribución. Por otro lado, es indispensable una logística adecuada para cumplir en tiempos de entrega promedio como un equipo de personas que den apoyo para un buen asesoramiento comercial.

Además, el ingreso a la industria demanda de grandes competidores que se encuentran posicionados en el mercado, altos costos de inversión que se requiere para ingresar a la industria.

## *Análisis Interno*

### *Cadena de Valor*

#### *A. Actividades Primarias.*

##### *Logística Interna:*

El proceso comienza con los pedidos por parte del encargado de compras de acuerdo a las ventas a los respectivos proveedores, luego una vez que los camiones de los proveedores llegan a los depósitos se descarga en forma de pallets. Cada proveedor viene con su remito el cual facilita a la hora de controlar la mercadería lo cual lo realiza un encargado de la empresa en forma manual sin contar con una sistematización para dicha labor. Por último, la misma es almacenada en racks en su debido depósito. En caso de que falte, se reclama al proveedor para que la envíe en el próximo cargamento.

##### *Operaciones.*

Comienza cuando el cliente tiene la necesidad de adquirir cualquier tipo de producto que se encuentre disponible, dicho pedido se carga vía internet derivando el pedido a las sucursales; los cuales deben ser con una anticipación de 24 horas, determinando hora y día de entrega, sin restricciones de volumen de compra. Luego el vendedor le informa a la persona encargada de compras y éste se encarga de avisar al gerente de depósito para corroborar que la misma esté almacenada y en caso contrario se realiza la compra sin analizar precios, ya que hay pocos proveedores. Paso siguiente, se confecciona la orden de compra, y por último, se utiliza los transportes de la empresa para retirar dicha mercadería.

##### *Logística externa.*

Los clientes son adquiridos a través de dos posibilidades, desde el contacto directo de un vendedor, hasta una llamada por teléfono del cliente pidiendo cotización para una determinada compra. Como explicamos anteriormente el proceso de almacenamiento, una vez que la mercadería arriba a la empresa, el vendedor recibe el aviso para controlar la mercadería que luego saldrá para el proveedor con un remito de envío que conste del detalle de la misma, luego se realiza el reparto a través de uno de los camiones propios. Para dicha tarea la empresa cuenta con 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones.

### *Marketing y venta.*

Esta actividad no está muy desarrollada por la empresa ya que solo cuentan con publicidad a través de los ploteos de los camiones, Facebook o el buscador en Google, patrocinando eventos, radio, clubs de futbol de la misma ciudad. Fuera de lo que es James Craik tienen solamente participación en las infoguias de Río Cuarto. Su mayor medio de venta es la comunicación del vendedor directo. Considerando la modernidad de las redes sociales y el alcance que tienen, podrían considerar incluir a su publicidad otros medios. Hoy en día, en cualquier tipo de negocio, sin importar a lo que se dedique; cuenta con por lo menos una de las principales redes sociales. Esto permite expandir los sistemas de comunicación y llegar al cliente de otra manera que las tradicionales.

### *Servicios post venta*

Actualmente la empresa no cuenta con un servicio de post venta, de igual manera ante cualquier circunstancia se podrían comunicar con el cliente para tratar de solucionar la problemática que se prestó para brindarle un servicio de mejor calidad, ocupándose de la misma.

### *B. Actividades Secundarias.*

#### *Infraestructura de la empresa*

La empresa cuenta con cuatro sucursales en el interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004 y en la ciudad, la empresa está destinada a la unidad de negocio de distribución de productos de Kodak. Esta infraestructura es óptima y fomenta la distribución mayorista de alta calidad al atender a los consumidores. En cuanto a su estructura organizacional, podemos determinar a través de su organigrama que es vertical, compuesto por un gerente, y luego bajo su orden, el gerente de Área, al tomar decisiones, el gerente general y el gerente de área deben discutir estos temas juntos, considerando un liderazgo democrático. De esta manera podemos destacar a favor la integración que hay en cuanto a comunicación.

#### *Gestión de RRHH*

Actualmente no posee área de recursos humanos, se realiza una búsqueda en caso que se necesite (siempre consultando al Gerente) donde cada personal de las aéreas

es quien se encarga de evaluarlo. Es perjudicial para la empresa porque tampoco hay un proceso de capacitación de los ingresantes, los cuales van aprendiendo mientras trabajan, lo que lleva a errores al momento de conocer la mercadería y controlarla. Con respecto a la cultura empresarial que posee, hay baja rotación de personal, basándose en la confianza para la promoción interna.

#### *Desarrollo tecnológico*

Actualmente, la empresa no cuenta con un desarrollo tecnológico de otras actividades por ejemplo la de logística ya que usa planillas en Formato Excel, y solo en Compras usa un sistema para calcular el stock. Esto puede reflejarse como una oportunidad para modernizar ciertos sistemas y producir servicios de mayor calidad siempre que sea posible, analice e investigue los métodos de trabajo utilizados por los líderes de la industria para comenzar el desarrollo.

#### *Aprovisionamiento*

La empresa utiliza un sistema de inventario similar al just in time, al momento de confirmar una venta, en caso de no contar con la mercadería; se solicita cotización a los proveedores salvo que se cuente con ello de ante mano. Habiendo elegido una opción se genera una orden de compra donde la misma cuenta con número, cantidad, descripción y precio sin IVA. Luego de que la Gestión de pago que la realiza Administración, se procede a hacer el retiro o coordinar una fecha para la entrega de la mercadería.

Una vez determinada su cadena de valor desde la perspectiva de las actividades primarias como secundarias; se puede realizar un análisis de dicha herramienta en relación a que áreas o partes de la institución generan mayor valor y una clara ventaja competitiva. La organización, posee un gran KnowHow que adquirió con sus años de experiencia, la gran solvencia financiera que tiene debido al gran volumen de ventas y a los plazos cortos en los que cobra. También cabe mencionar en este aspecto, la relación que ha logrado con sus proveedores y las representaciones oficiales que consiguió a lo largo de los años como las economías de escala que genera con sus grandes volúmenes y la amplia cobertura que tiene en la ciudad de Córdoba; lo que se determina que la empresa posee grandes cualidades internas para poder crecer y profesionalizarse. Pero para que esto perdure y se eficiente dicha ventaja competitiva con respecto a la competencia y tal como se lo describió líneas arriba sobre todo en el apartado

introducción; la empresa deberá trabajar duramente en sus aspectos internos en la forma de ejecutar o los medios utilizados para llevar adelante las tareas para acompañar a las grandes oportunidades de crecimiento en el plano externo.

### *Foda*

#### *Fortalezas:*

- Eficiente equipo humano: A la empresa le importa mucho el desarrollo y crecimiento de cada trabajador en base a las necesidades futuras de la organización como de ellos mismos, donde se motivan las relaciones humanas para lograr un clima laboral óptimo.
- Importante cobertura en el mercado ya que cuenta ya que 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.
- Gran cartera de clientes ya que ellos llevan adelante una distribución geográfica de los mismos cubriendo las principales ciudades de Córdoba y alrededores.
- Amplia gama de productos: Realiza la venta de una gran variedad de productos de primera necesidad a la gente, lo que a la hora de variar la fluctuación precio-demanda, la fidelización de sus clientes no decae

#### *Debilidades*

- Ausencia de departamento de recursos humanos con una clara falta de políticas objetivas de promoción interna donde los empleados son ascendidos en responsabilidades según su antigüedad y bajo el criterio de la confianza.
- Falta de un correcto lay-in de productos en el depósito, de forma tal que se minimicen los recorridos tanto de mercaderías como de empleados de depósito
- Falta de controles internos cruzados en circuito conteo de stocks y ajustes de inventario debido a la falta de capacidad de almacenamiento en el almacén dando como resultado que algunas sucursales han experimentado escasez.

- Falta de capacitación al personal lo que dificulta a la hora de un correcto control de mercadería o al ingreso de remitos un control del mismo.

*Oportunidades:*

- Integración vertical como horizontal logrando aumentar el mercado cliente
- Incrementar alianzas estratégicas entre los participantes del sector.
- Aprovechar la oportunidad de aumentar el servicio de distribución de alimentos ante una mayor demanda poblacional en relación a la pandemia actual

*Amenazas:*

- Situación actual del país teniendo en cuenta el dólar más alto lo que da como resultado mayor inflación, menos crecimiento, más déficit y menor consumo
- Integración hacia delante de los clientes con la posibilidad de nuestros clientes usen sus medios realizando la distribución y comercialización directamente sin la ayuda de un intermediario en la relación proveedor - cliente
- Cambio en los hábitos de los consumidores, pudiendo optar por consumir productos de segundas marcas
- Fuerte competencia en el sector sobre todo con empresas distribuidores de minoristas lo que genera riesgos de perder clientes y el liderazgo de este nicho de mercado.

***Análisis específico de la Carrera***

Para dicho punto utilizaremos la Matriz BCG, donde la misma es una matriz de crecimiento que suele utilizarse para analizar qué productos son los más rentables para una empresa como también en cuales deberíamos de invertir más recursos.

- I. Producto/Servicio perro: En este caso evaluaremos aquellos productos como servicios de la empresa que generan poca liquidez y además poseen poca cuota en el mercado. En el caso de Redolfi podemos nombrar a: Casa central de la empresa en James Craik como distribuidora mayorista de la ciudad de Córdoba.

- II. Producto/Servicio Vaca: Para realizar dicho punto se hará una evaluación de los productos o servicios por los cuales la empresa genera mucha liquidez y requiere de poca inversión. Podemos observar:
- Patrocino de la marca Arcor
  - Patrocino de la marca Branca
  - Patrocino de Pirani Distribuciones
  - Patrocino de principales marcas de cigarrillos
- III. Producto/servicio Interrogante: Dichos productos o servicios en Redolfi, son aquellos que no conocemos cuál va a ser su evolución; suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento pero con baja participación como por ejemplo la compra/venta de lotes, cuya actividad es secundaria a la principal de la distribución de alimentos y bebidas y el arrendamientos como laboreos en establecimientos agrícolas
- IV. Producto/Servicio Estrella: son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. En el caso de Redolfi será el patrocino a la Marca Kodak

## Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica, lo que es una estrategia de negocio considerando sus ventajas como desventajas de llevarla a cabo. Y por último, teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación.

### *Planificación estratégica*

En relación a dicha teoría existen varios autores que se expresan sobre dicha temática; a continuación expondremos tres de los más importantes en el rubro de la administración, desde el más antiguo al más nuevo con dos objetivos, en primer lugar saber de qué se trata y en segundo lugar, visualizando como la misma ha ido evolucionando en el tiempo.

En primer lugar los autores (Johnson, Scholes, & Richard, 2006) toman a la planificación estratégica como aquella herramienta clave para que la empresa pueda controlar internamente los procesos de la gestión, es decir, del día a día de la empresa y pueda responder de ante mano a situaciones impredecibles y no controlables del sector externo, es decir, que la misma toma en cuenta las incertidumbres que se pueden generar en diferentes ocasiones ante diferentes escenarios del plano externo de la organización.

En segundo lugar; encontramos al autor (Gallardo Hernández, 2012) quien describe a la planificación estratégica como aquel proceso por el cual una compañía desarrolla los objetivos y las acciones concretas para alcanzar y lograr el cambio deseado en un tiempo determinado. Para dicho logro; el mismo demanda de un claro y gran esfuerzo metódico formal de la empresa para fundar sus propósitos básicos que a través de planes detallados, los mismos permitan la formación de objetivos y estrategias que logren el desempeño de dichas metas.

Y finalmente, y más actual encontramos al autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), quien a la planificación estratégica, la define como un conjunto de estrategias corporativas formuladas por la alta dirección en base sobre lo que busca obtener o realizar una organización en un futuro determinado. El mismo efectuado de manera

correcta, permitirá poder definir un plan de acción y a partir del mismo, mantener una clara posición competitiva dentro del entorno.

Reflexionando desde el concepto de un plan estratégico de principios de los años 2000, es decir, 2006 a los años 2017 por (Sainz de Vicuña Ancín, 2017); se puede decir que el concepto ha ido evolucionando considerablemente. El principal cambio que se ve es que en un principio la planificación estratégica solo tenía en cuenta los aspectos internos de la empresa, considerando al plan estratégico como un plan para lograr algo determinado en la organización alineando sus recursos internos pero sin estudiar o considerar factores externos como oportunidades y amenazas del sector; algo que cambió considerablemente en el tiempo y hoy, año 2020, encontramos que toda planificación estratégica es un trabajo en conjunto entre lo que es el análisis interno de la empresa por medio de fortalezas como debilidades como también oportunidades como amenazas del sector externo.

#### *Estrategia de negocio*

La estrategia de negocio se encuentra orientada en conseguirle a la empresa un lugar dentro del mercado competitivo, que permita a la misma destacarse no sólo por haber adecuado sus objetivos y recursos internos, sino también por aprovechar al máximo las ventajas y desventajas del mercado. Para lograr lo anterior; la empresa deberá internamente proponer planes de acciones para mejorar una debilidad interna de y ser ejecutada puertas adentro de la misma, para así una vez que la misma haya sido ejecutada y con resultados positivos; impacte positivamente en relación al exterior de la empresa por ejemplo un mayor posicionamiento en el mercado y una clara fidelización de clientes potenciales (Hax & Majful, 2012).

En cuanto a las ventajas de esta estrategia podemos nombrar que la misma mejora la coordinación de las actividades internas de la empresa, ayuda a la empresa a ser más proactiva en innumerables situaciones, aumenta la tendencia y preparación de la empresa para el cambio, mejora la comunicación como también permite que los recursos disponibles se puedan ajustar mejor a las oportunidades, entre las ventajas más importantes. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En cuanto a sus desventajas de ejecución; podemos nombrar que para llevarlo a cabo muchas veces la misma demanda de mucho tiempo como inversión grande en

capitales. Además; al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso, para algunos, puede ser una gran desventaja(Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

#### *Innovación tecnológica en relación a la logística de las organizaciones.*

La innovación es la fuente más importante de ventaja competitiva. Esto se debe a que la innovación puede producir nuevos productos que pueden satisfacer mejor las necesidades de los clientes, pueden mejorar la calidad de los productos existentes o pueden reducir el costo de fabricación de los productos requeridos por los clientes como la profesionalización de los servicios brindados a los mismos. En relación al sector de logística o mejor dicho en elación a toda aquella actividad que impacte y tenga una relación directa en el cliente; la innovación tecnológica es un factor importante.

Para lograr una excelente innovación, la empresa debe desarrollar habilidades de investigación básica e investigación aplicada; un proceso bien diseñado para gestionar proyectos de desarrollo, y principalmente mediante el uso de equipos de productos multifuncionales y procesos de desarrollo parcialmente paralelos para lograr las diferentes funciones de la empresa(Vélez, 2014).

#### *Conclusión del Marco Teórico*

Es por ello, que junto con lo expresado por el autor anterior desde la perspectiva de la innovación interna desde el punto de vista de la logística, junto con los autores (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)desde la perspectiva del plan estratégico como (Hax & Majful, 2012) en lo que respecta a la estrategia de negocio; es que se busca eficientizar a los procesos internos deficientes de la empresa con el fin de que dicho procesos internos; puedan repercutir en el exterior buscando posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación de la mano de un plan estratégico junto a acciones internas como externas en relación a la manera de llegar a su público objetivo.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración de problema*

Basándonos en toda la información recopilada por cada herramienta expuesta en el análisis de situación, y lo más importante, enfatizando en el análisis FODA, se puede determinar lo siguiente:

Al analizar los factores externos de la empresa y su impacto en la misma; dicha organización posee una clara oportunidad de penetración en su mercado meta. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, en relación a sus clientes, puede concentrarse en generar lealtad actual y obtener más agentes exclusivos para la distribución. La empresa tiene una clara oportunidad de utilizar su amplia gama de flotas de transporte para expandirse a otras provincias y no centrarse solamente y mayormente en Córdoba. Sin embargo; la empresa debe darse cuenta de que para aprovechar estas oportunidades, debe superar obvias debilidades internas, que son las fallas de sus múltiples procesos internos donde el más preocupante y relevante son las tareas en relación a la logística y presentación de sus productos y servicios en tiempo y forma para con el cliente, las cuales en la actualidad se realizan de manera obsoleta o desactualizada no existiendo un sistema de ejecución automática para el control de inventarios (como mercadería), con el fin que la organización en su implementación pueda evitar los quiebres de stock y la falta de mercadería, así reduciendo el riesgo que nuestros clientes busquen otra posibilidad.

Adicionalmente y como incentivo para lograr los objetivos anteriores, la empresa tiene una fuerte fortaleza interna como un eficiente equipo de trabajo donde la empresa busca un crecimiento personal de cada uno y a nivel laboral también. Además posee una amplia gama de clientes y de flota de camiones pudiendo hacer sus repartos en tiempo y forma organizada comercializando mucha cantidad de productos de reconocidas marcas

Finalmente, se deberá tener en cuenta que todas estas oportunidades serán aprovechadas mediante el estudio de las diversas amenazas en su entorno, como la feroz competencia en el sector, la presencia de pequeños revendedores, la situación política y económica actual (como las restricciones por la pandemia).

### *Justificación del problema*

Una vez descripto lo anterior, es importante resolver dicho problema ya que hoy en día nos encontramos en constante innovación tecnológica lo cual les permitirá a las empresas poder reinventarse y ser un claro pionero en la profesionalización de su sistema de control y logística en relación al cliente.

Por medio de su corrección, la empresa podrá seguir creciendo y posicionándose entre los líderes del mercado mediante una adecuada y beneficiosa prestación de sus servicios, consiguiendo así poder fidelizar sus clientes y atraer nuevos. Además esto mejorará no solo a la empresa externamente, sino que le traerán beneficios internos; generará un proceso de comunicación interna eficiente entre los sectores involucrados y una resolución de tareas en un tiempo menor al actual repercutiendo en una más ágil llegada y respuesta a las necesidades del cliente.

### *Conclusión Diagnostica*

El objetivo de aplicar el plan estratégico es dotar a la empresa de herramientas para el crecimiento a medio y largo plazo. A través de la misma, la organización podrá definir direcciones y objetivos dentro de un período prescrito para prepararse para acciones futuras.

De igual forma, la estrategia empresarial se beneficiará de sus ventajas e inconvenientes y de una mejor posición en el mercado a la vez que se hará un mejor uso de los recursos disponibles, logrando así una mayor eficiencia en el proceso de gestión del área y del funcionamiento de la empresa.

Para concluir la planificación estratégica resulta sumamente eficiente al momento de reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, mejorar la comunicación entre empleados y su ambiente laboral, una mejor toma de decisiones, optimizar el uso del tiempo y recursos. Esto ayudará a la empresa a seguir creciendo y a posicionarse como una de las empresas de distribución de alimentos y bebidas más grandes del país.

## Propuesta

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 de la empresa:*

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

### *Nueva Misión:*

“Inspirar un crecimiento continuo y sostenible de la empresa en toda su cadena de valor, integrando y potenciando sus cuatro pilares fundamentales; la gente, los productos, logística e innovación tecnológica proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad”

### *Visión Actual de la empresa:*

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

### *Conclusión de los Lineamiento estratégicos*

Se considera cambiar la misión destacando los recursos fundamentales que tiene la empresa como la gente, la enorme variedad de productos y la flota de transportes como una innovación tecnológica buscando proporcionar un servicio de distribución mayorista de calidad. A su vez la visión no se cambiará ya que cuando habla de la cartera diversificada de proveedores, es una de las mejoras que se quiere aplicar, ampliando la cartera de prov. Para tener una mayor rentabilidad, así como en el resto se puede considerar que se implementa y esperamos seguir implementando la oportunidad hacia los empleados.

### *Objetivo general*

Incrementar en un 30% la participación de mercado de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L mediante la innovación de sus procesos internos en relación al recibimiento, procesamiento como despacho de los pedidos solicitados buscando su agilización y post fidelización del cliente para principios fines del año 2022.

### *Justificación:*

En base a la información reclutada de la empresa en cuanto a su situación económica – financiera, podemos observar que desde el año 2017 al año 2018 (último balance presentado por la organización); las utilidades de la empresa aumentaron un 43%. En base a ello, y tomando en consideración la situación actual del país a nivel económico como sanitario y su imprevisibilidad a futuro; se cree viable un aumento del 30% en el periodo de dos años (fines del año 2020 a fines del año 2022)

### *Objetivos específicos*

- Automatizar en un 30% los procesos internos para mediados del año 2021 mediante la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales.

Lo anterior permitirá generar una optimización de los procesos empresariales, un mejor acceso a la información, una mayor seguridad de la información, la organización de artículos por criterios de disponibilidad (multi ubicación) y, por supuesto, con la calidad requerida por los clientes.

- Ampliar y optimizar el alcance de la información dirigida a todo el personal del área de depósito en un 20% para principios del año 2022 a través de la implementación de canales de comunicación digital y sustentable.

Lo que se pretende es que la misma sea o invite a la bidireccionalidad, ya sea compartir información desde mandos altos para mandos medios o bajos, o desde mandos bajos hacia arriba del área en estudio generando un sistema de comunicación eficiente.

- Perfeccionar en un 70% al capital humano de la empresa para un mejor control de la mercadería evitando errores al momento de descargarla para fines del año 2022

Dicho perfeccionamiento tendrá como ventaja a la empresa prevenir riesgos de trabajo, prediciendo actitudes más positivas, aumenta la rentabilidad de la empresa, mejorar el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño buscando que el personal se identifique con la empresa.

- Eficientizar en un 25% la relación cliente – empresa mediante la profesionalización de las redes sociales de la organización permitiendo una comunicación externa efectiva para fines del año 2022.

Lo anterior permitirá realizar una fidelización de los clientes actuales como fidelización de clientes potenciales permitiendo a la empresa poseer una cartera de cliente mayor con la característica que pueda ser fija y mayor a la de la competencia.

#### *Alcance del Plan de Implementación*

- ✓ Alcance temporal:

El plan de implementación tendría su máximo desarrollo y minimización de errores para fines del año 2022 tal como lo remarca el objetivo general redactado líneas arriba

- ✓ Alcance geográfico:

El alcance que se quiere llegar implica una mejoría indirectamente a toda la empresa, permitiendo una mejor organización al momento de comprar, de un control de stock, y una mejor rapidez para realizar los pedidos, afectando al área de logística, de ventas, de compras. Como también así una eficiente relación con el medio externo de la empresa ya sea clientes actuales como potenciales mediante la profesionalización de sus redes sociales

- ✓ Alcance de contenido:

La herramienta principal va a ser la planificación estratégica, basándonos en el uso de tecnologías, por medio de ellas y de una adecuada implementación y capacitación al personal, la empresa empezaría a evolucionar hacia un camino de modernización y vanguardia facilitando así, el alcance de sus objetivos y cumpliendo el lapso del plan de implementación.

### *Tácticas de desarrollar*

A continuación, se pasarán a explicar las diferentes tácticas de implementación que fueron diseñadas para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general diseñados anteriormente. Cada una de ellas tendrá el siguiente formato: Descripción de la táctica, pasos para el desarrollo de la misma como su control.

#### *Táctica 1: “Implementación de un sistema ERP”*

##### *Descripción de la acción*

Un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) es un sistema de gestión de la información que automatiza muchas prácticas comerciales relacionadas con las operaciones o la producción de la empresa. Básicamente, está dirigido a la arquitectura de software de la empresa para promover e integrar la fabricación, logística, finanzas e información entre funciones de recursos humanos en distintas áreas como por ejemplo la de logística, área interviniente a mejorar en dicho reporte de caso. .Para cumplir con ello; se pretende contratar dentro de los mejores presupuestos y luego de un análisis de los mismos; a una persona especializada para su ejecución e implementación junto con la capacitadas para llevarlo a cabo.

Con dicho software; será posible conocer al detalle la mercancía que se encuentra en el almacén, así como su tipología y unidades disponibles, de forma que se pueda ofrecer al cliente un servicio con garantías. El análisis de inventario ayudará a conocer por qué se producen diferencias entre lo que el sistema te dice que tienes y lo que verdaderamente se encuentra en el almacén, ente otras cualidades.

## Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 1, Táctica Número I

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Buscar presupuestos de sistemas ERP	11/2020	11/2020	administracion	gerente general	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*impresora	no	\$ 0,00	-
Reunion con los Socios para analisis de presupuestos	12/2020	12/2020	Gerencia/Socios	gerente general	*Sala de reuniones*proyector *Servicio de catering *impresiones *	Servicio Catering	\$ 1.750,00	Le marine Marisqueria (adjunto en anexo I)
Videconferencia con la empresa seleccionada	01/2021	01/2021	Gerencia	gerente general	*acceso a internet*camara web*computadora *microfono*escritorio	no	\$ 0,00	-
Confeccion de contrato para la empresa seleccionada	02/2021	03/2021	asesor legal	Abogado	*sala de reuniones*fotocopias*carpetas* lapiceras	si	\$ 57.630,00	Jimenez Roció & asociados (adjunto en anexo II)
Capacitacion para su implementacion	03/2021	05/2021	Toda area administrativa	Asesor de la empresa Flexxus	*Lugar adaptado para varias personas*proyector*mesas*servicio de desayuno*hojas*lapiceras	*Servicio de desayuno*servicio de capacitacion	*\$10,000 / incluye al monto final	Panaderia Moron Florencia
implementacion	06/2021	07/2021	Toda area administrativa	Asesor de la empresa proveedora de servicios	*Computadoras *Servicio de internet	si	\$1152600 - teniendo en cuenta en utilizar la mitad de horas de implementacion	PRESEA (adjunto en anexo III)
TOTAL							\$ 1.221.980,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Control

Una vez que el sistema esté estable; con el tiempo, surgirán inevitablemente requisitos de mantenimiento. Por el contrario, es normal detectar defectos en ERP, lo que requiere la intervención del proveedor para corregirlos.

Por otro lado, las organizaciones de PYME bien gestionadas tienden a crecer, lo que por supuesto provoca la aparición de nuevos requisitos a los que el sistema debe responder donde el proveedor vuelve a jugar un papel y, en este sentido, tendrá que encargarse de ajustarlo o modificarlo, haciendo una vez por semana una actualización en el momento donde no se use para no interferir en el proceso laboral, en donde se harán las modificaciones y errores que se detectaron.

## *Táctica 2: “Red empresarial Work -Place”*

### *Descripción de la acción*

Se propone contratar el sistema de red empresarial denominada Workplace, donde todos los empleados en éste caso del área de depósito de la organización; tengan la posibilidad de compartir información por un mismo y único canal a la vez de interiorizarse sobre directivas del sector superior de la empresa hacia dicha área de la empresa.

Workplace, es una red social empresaria de la compañía Facebook, que tiene por finalidad poner en contacto a todos los miembros de una organización o de un sector determinado si hacia lo requiere la empresa; a través del smartphone o de una computadora. Busca la conexión y comunicación de sus usuarios aportando ideas al proceso creativo del equipo y creando una red interna, segura y privada de comunicación en la empresa para comunicados generales y temas de interés. Ante la implementación de dicha herramienta la empresa contará con los siguientes beneficios:

- Podrá acceder a comunicaciones bidireccionales con todos los colaboradores.
- Recibir opiniones en tiempo real.
- Interactuar con el 100% de la nómina para promover su cultura.
- Permite subir fotos, archivos, encuestas, realizar chats en vivo, entre otras funciones.
- Acelerar los procesos de transmisión y feedback de la información.

Esta propuesta tiene como eje central generar un medio de comunicación eficiente para la empresa y a la vez, que el mismo sea sustentable en relación al medio ambiente, evitando el uso de impresiones en papel para transmitir la información y además, el uso de estas redes digitales, permitirá que el empleado revise dicha información en su tiempo de trabajo, evitando el uso de tiempo de recreo de los mismos para informarles directivas.

Los montos a continuación presupuestados fueron visualizados mediante llamada telefónica a la empresa VISMAS de la ciudad de Buenos Aires el día 30 de octubre del presente año, quienes instalan dicho sistema en la capital nacional como Córdoba y Buenos Aires provincia; pero los precios vienen determinados por la empresa Workplace internacional.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

Ilustración 2, Táctica Número II

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
1. Convenio con la plataforma "Workplace" para asesoramiento	07/2021	07/2021	Administración	Jefe de Administración	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*impresora	si	\$ 120.000,00	Asesor Work place
2. Impresiones del Manual de la plataforma para cada personal	08/2021	08/2021	Depósito	Generente del área	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*impresora	si	\$ 5.000,00	Libreria Infoinsumos
3. Capacitación técnica de la plataforma al Jefe del área de deposito de la empresa	09/2021	12/2021	Depósito	Generente del área	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*impresora	Asesor externo	\$ 225.030,00	Asesor Work place
5. Alta de la plataforma	01/2022	01/2022	Depósito	Generente del área	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*impresora	-	\$ 0,00	-
6. Primer control de ejecución de la táctica	02/2022	03/2022	Depósito	Generente del área	Planilla de control	-	\$ 0,00	-
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 350.030,00</b>	

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Control*

El control se realizará por quincena, verificando las interacciones de los empleados entre sí y con la información brindada por la empresa por medio de dicha aplicación digital. Se controlará el tiempo de respuesta y la calidad de la misma. Estos controles brindarán información fundamental para analizar la interacción y predisposición de los empleados para con la empresa, y la información brindada y generada por la plataforma cuantificando el porcentaje de interacción para la toma de decisiones a futuro.

Táctica 3: “Perfeccionamiento del capital humano”

*Descripción de la acción*

Una vez implementada la táctica uno como dos será necesario realizar una capacitación a todo el personal del área intervenida sobre la gestión como procedimientos eficientes que debe tener un empleado para que su trabajo sea eficiente en tiempo y forma.

La capacitación se va a llevar a cabo mediante un proceso presencial, conversando con el personal dándole un lugar para comunicar si está de acuerdo con

estas mejoras y qué opinión tiene al respecto observando las fallas y errores para poder modificarlos.

Una vez definido lo anterior; se dará iniciación a la capacitación con el fin de ir creando nuevos procesos que se adapten y mejoren sus debilidades donde se va a aplicar para el personal actual una rotación para conocer los mismos, pasando sin excepción por el área de picking para conocer en su totalidad la mercadería y evitar errores al momento de carga y descarga de la misma, además de una capacitación en el buen uso de los elementos de trabajo.

Esto se tendrá un proceso 3 meses para la capacitación general y por sectores de la misma, perfeccionando para un mejor control de mercadería, así esperando disminuir la mayor cantidad de errores.

### *Descripción de la táctica, pasos a seguir*

Ilustración 3, Táctica Número III

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Busqueda de un asesor externo	04/2022	05/2022	administracion	gerente general	*Acceso a internet *Computadora/notebook *escritorio*telefono* compañía de celular	no	\$ 0,00	-
Reunion con los Socios para analisis de presupuestos y eleccion	05/2022	05/2022	Gerencia/Socios	gerente general	*Sala de reuniones *Servicio de catering *	Servicio Catering	\$ 1.750,00	Le marine Marisqueria (adjunto en anexo I)
Circuito por la empresa al Asesor	06/2022	06/2022	Gerencia	Encargado de Logistica	*Cascos, elementos de seguridad	no	\$ 0,00	-
Presentacion de las diferentes propuestas por parte de la consultora	07/2022	08/2022	Gerencia	gerente general	*escritorio*hojas* proyector*sala de reuniones	no	\$ 0,00	-
Contrato de trabajo como asesor externo	08/2022	08/2022	asesor legal	Abogado	*sala de reuniones*fotocopias*c arpetas* lapiceras	si	\$ 5.025,00	Jimenez Roció & asociados (adjunto en anexo V)
implementacion	09/2022	12/2022	Area de depósito/logistica	Asesor Externo	*escritorio*acceso a internet*elementos de seguridad	si	\$ 100.500,00	Lic. Constanza Navarro (adjunto en anexo IV)
TOTAL							\$ 107.275,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Control*

El control se va a realizar mediante un análisis de errores por parte del gerente de logística, además de una encuesta hacia el empleado, la cual nos va a brindar el nivel de satisfacción, de aprendizaje que tiene. En tiempos sería beneficioso hacerlo cada seis meses o un año, haciendo también una capacitación anual sobre los puestos ocupados.

#### Táctica 4: “Implementación de marketing digital”

##### Descripción de la acción

Se sugiere implementar una mayor participación en las redes sociales de la organización, haciendo una profesionalización de la cuenta de la empresa en la red n°1 en la actualidad, Instagram, además de mejor manejo en Facebook, haciendo publicaciones semanales de nuevos productos a lanzar, promociones, entre otras cosas.

Para ello; será necesario contratar a una persona que se dedique a marketing y community manager, la cual va a seguir la paleta de colores al momento de hacer los flyer teniendo como ventaja su trabajo sobre la organización:

- Saber el impacto de la estrategia, qué repercusión ha tenido, en qué sectores.
- Los resultados se obtienen en tiempo real y a través de interacciones de los usuarios.
- El marketing digital es relativamente accesible en términos financieros. Si se compara con los canales de marketing tradicionales como, por ejemplo, la televisión, la radio o la prensa, las estrategias son mucho más económicas.
- No solo ayudará a captar nuevos usuarios, sino también a convertir estos usuarios en clientes fidelizados.
- Mejor segmentación del mercado
- Fidelización de clientes actuales
- Atracción de nuevos clientes.

##### Descripción de la táctica, pasos a seguir

Ilustración 4, Táctica Número IV

PLAN DE ACCION TACTICA 4								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
buscar presupuestos de community manager			administracion	gerente general	*acceso a internet*computadora/notebook/escritorio*impresora	no	\$ 0,00	-
Reunirse con socios para analisis de presupuestos			gerente/socios	gerente general	*sala de reuniones*proyector*servicio de catering*impresiones	Servicio Catering	\$ 1.750,00	Le marine Marisqueria (VER ANEXO I)
Videollamada con la opcion seleccionada			administracion	gerente general	*acceso a internet*computadora/notebook/escritorio*	no		-
Inicio de profesionalización de las Redes sociales			marketing	community manager	*Acceso a internet*notebook*celular con acceso a internet	si	\$8,000 mensual (\$96,000 anuales)	VER ANEXO VI
Analisis de los resultados			administracion	community manager	*Planilla de resultados*Internet	si	\$ 0,00	(esta incluido en el presupuesto anual)
TOTAL							\$97.750,00	

## Control

El control se va a realizar una vez por trimestre en una reunión con el community manager junto con el gerente de la empresa donde se evaluarán los siguientes aspectos: Identificación del número de visitas, medición del número de nuevos seguidores, medición del resultado por producto posteado como la tasa de visita de cada producto en comparación a los restantes

## Diagrama de Gantt

Ilustración 5, Diagrama de Gantt

Año 2020														
Tácticas	Noviembre		Diciembre											
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin										
<i>Táctica 1: "Implementación de un sistema ERP"</i>														
Año 2021														
Tácticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
<i>Táctica 1: "Implementación de un sistema ERP"</i>														
<i>Táctica 2: "Red empresarial Work -Place"</i>														
Año 2021														
Tácticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin				
<i>Táctica 2: "Red empresarial Work -Place"</i>														
Año 2022														
Tácticas	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin
<i>Táctica 2: "Red empresarial Work -Place"</i>														
<i>Táctica 3: "Perfeccionamiento del capital humano"</i>														
Año 2022														
Tácticas	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre					
	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin	1ra quin	2da quin				
<i>Táctica 3: "Perfeccionamiento del capital humano"</i>														
<i>Táctica 4: "Implementación de marketing digital"</i>														en adelante

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Presupuesto Final*

Ilustración 6, presupuesto Final

PRESUPUESTO					
Cliente	REDOLFI S.R.L.			Número de presupuesto: 01-00007	
Domicilio	LOCALIDAD JAMES CRAIK			Fecha: 30/10/2020	
Ciudad	JAMES CRAIK, CORDOBA			Válido por 90 días	
Pos.	Concepto/descripción	Cantidad	Unidad	Precio un.	Importe
1	Táctica 1: "Implementación de un sistema ERP"	1	1	\$ 1.221.980,00	\$ 1.221.980,00
2	Táctica 2: "Red empresarial Work -Place"	1	1	\$ 350.030,00	\$ 350.030,00
3	Táctica 3: "Perfeccionamiento del capital humano"	1	1	\$ 107.275,00	\$ 107.275,00
4	Táctica 4: "Implementación de marketing digital"	1	1	\$ 97.750,00	\$ 97.750,00
5	COSTOS HONORARIOS PROFESIONALES	1	1	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
	Subtotal				\$ 1.867.035,00
	IVA	21%			\$ 392.077,35
	<b>Total Presupuesto</b>				<b>\$ 2.259.112,35</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Retorno sobre la Inversión e Indicadores financieros*

El retorno sobre la inversión es una herramienta que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero utilizando herramientas para tal fin que complementen dicho análisis como lo es el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). A continuación se mostrará utilizando el último balance de la empresa actualizándolo por la inflación; dichos indicadores para determinar si dicho reporte de caso es viable o no.

## Ilustración 7, Retorno sobre la inversión

## ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas							
Ventas Rubro Almacen		505.510.175,44	363.938.211,26	262.014.550,95	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		348.973.116,48	251.240.544,62	180.878.721,83	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>854.483.291,92</b>	<b>615.178.755,88</b>	<b>442.893.272,77</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
Costos							
Costos de Venta	VI	395.085.876,91	284.439.076,25	204.779.752,52	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	274.598.627,50	197.695.196,19	142.329.154,92	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>669.684.504,41</b>	<b>482.134.272,43</b>	<b>347.108.907,44</b>	<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>184.798.787,51</b>	<b>133.044.483,45</b>	<b>95.784.365,33</b>	<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
Gastos							
Administración	VII	20.554.152,63	14.797.806,07	10.653.568,09	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	30.483.355,93	21.946.260,57	15.800.043,60	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>133.761.278,95</b>	<b>96.300.416,81</b>	<b>69.330.753,64</b>	<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>105.844.310,98</b>	<b>76.201.807,76</b>	<b>54.860.912,72</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
<b>Resultado NETO</b>		<b>27.916.967,97</b>	<b>20.098.609,05</b>	<b>14.469.840,93</b>	<b>10.417.452,07</b>	<b>7.904.774,94</b>	<b>8.221.354,18</b>
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-2.373.946,20</b>	<b>-1.709.104,54</b>	<b>-1.230.456,83</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		25.543.021,76	18.389.504,51	13.239.384,10	9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		8.940.057,62	6.436.326,58	4.633.784,43	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>		<b>16.602.964,15</b>	<b>11.953.177,93</b>	<b>8.605.599,66</b>	<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>184.798.787,51</b>	<b>133.044.483,45</b>	<b>95.784.365,33</b>	<b>68.959.226,30</b>		
<b>Imp a las Ganancias</b>		<b>64.679.575,63</b>	<b>46.565.569,21</b>	<b>33.524.527,87</b>	<b>24.135.729,21</b>		
<b>Utilidad Neta con Planes de Accion</b>		<b>120.119.211,88</b>	<b>86.478.914,24</b>	<b>62.259.837,47</b>	<b>44.823.497,10</b>		

		Fuente
Inflacion anual	38,90%	Indec
Objetivo del plan de Implementacion: Incrementar en un 30% la participación de mercado de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para fines del año 2022	30%	Roi
30% de las nuevas utilidades	\$ 4.980.889,24	Roi
Nueva utilidad a principios del año 2022	\$ 21.583.853,39	
Inversion a realizar SIN IVA	\$ 1.867.035,00	

Inversion a realizar (SIN IVA)	\$ 1.867.035,00
Flujo P1	\$ 44.823.497,10
Flujo P2	\$ 62.259.837,47
Flujo P3	\$ 86.478.914,24
Flujo P 4	\$ 120.119.211,88

		Fuente
Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 16.602.964,15	
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 5.811.037,45	
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	10.791.926,69	
Tasa de Referencia Leliq	37%	<a href="https://www.infobae.com/economia/2020/10/09/el-banco-central-redujo-la-tasa-de-las-leliq-y-modifico-normas-para-reestructurar-deuda-">https://www.infobae.com/economia/2020/10/09/el-banco-central-redujo-la-tasa-de-las-leliq-y-modifico-normas-para-reestructurar-deuda-</a>
VAN	\$ 4.387.068,43	
TIR	2440%	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Respecto al ROI; dicho monto expresa que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,66 pesos por peso invertido, por lo que desde el punto de vista cuantitativo es viable como recomendable de llevarse a cabo.

En virtud de que la VAN y TIR son mayores a cero a fines del año 2021. 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 considerable y recomendable de llevarse a cabo.

En caso que consideremos un prorrateo de dichos indicadores para ver cuánto crecieron en el último año (fines del año 2020 a fines del año 2021), podemos observar que con respecto al Van el mismo creció un 36 % si consideramos las formulas previstas para su cálculo el cual es mayor al objetivo buscado y en cuanto a la TIR; la misma fue de un 46,7% generando en estos últimos 12 meses no sólo el logro del objetivo sino un aumento claro de las utilidades y participación de la empresa en el medio.

## 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 buscando diseñar una propuesta de procedimientos de mejora interna para poder alinearla con sus conceptos más básicos y así formular acciones de adaptación ante condiciones adversas del entorno, y aprovechar las oportunidades para fortalecer la empresa y contribuir a mejorar sus ingresos, costos, como el aumento de una rentabilidad esperada.

Este plan estratégico favorecerá a la empresa en vistas de solucionar debilidades internas como se señala en uno de los principales problemas; el cual fue la pérdida de rentabilidad por el aumento de los gastos comerciales relacionados con las áreas de logística interna, externa y la falta de participación en el mercado. En este sentido, también es posible reconocer la falta de organización por parte de la empresa en estas áreas.

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 área dedicada, y abarcando no solo canales tradicionales, sino también usando canales digitales para solucionar los problemas marcados de los sectores pertinentes donde se espera que mejoren los resultados en términos de cantidad de clientes y facturación neta anual.

Finalmente y una vez redactado lo anterior; se puede decir que resulta de vital importancia que se siga innovando y apuntado a captar diferentes clientes, pero sin descuidar las ventajas competitivas que han posicionado a la organización en donde está actualmente siempre considerando las amenazas que existen en el sector como la situación actual del país, la integración hacia delante de los clientes con la posibilidad de nuestros clientes usen sus medios realizando la distribución y comercialización directamente sin la ayuda de un intermediario en la relación proveedor – cliente como cambios en los hábitos de los consumidores, pudiendo optar por consumir productos de segundas marcas.

## **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; entre ellas se recomienda:

En primer lugar, se recomienda implementar un programa de formación general, no solo en los aspectos representativos al trabajo, sino también en la producción de habilidades duras y habilidades blandas, como toma de decisiones, liderazgo, inteligencia emocional y herramientas. Comunicación, que ayudará a los empleados a mejorar su desempeño, así como también en el aspecto interno de la empresa, lo cual hoy es una clara debilidad al no poseer un área de RRHH que lo ejecute.

En segundo lugar, promover la implementación del plan de negocios con la promoción y posicionamiento de Redolfi como principal objetivo, lo que ayudará a sus objetivos de crecimiento en la industria y hará que tenga un mayor nivel de competencia en comparación con el resto de la competencia del mercado para poder contribuir con la imagen de la empresa. El posicionamiento de la marca además le permitirá atraer nuevos clientes como fidelizar los actuales.

Y como tercera y última recomendación; se promueve el uso de un nuevo sistema de gestión para poder llevar un registro de precios, compras, stock, facturación, entre otras funciones que nos va a permitir el ahorro en tiempo y promover la gestión eficaz del personal y la rapidez al momento de una orden de pedido.

## Bibliografía

- ambito. (20 de agosto de 2020). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/opiniones/dolar/el-actual-sistema-cambiarario-queda-obsoluto-adios-al-pure-n5126398>
- anses.gob.ar. (1 de abril de 2020). Recuperado el 6 de abril de 2020, de <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- argentina.gob.ar. (5 de abril de 2020). <https://www.argentina.gob.a>. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.a>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- argentinambiental. (15 de diciembre de 2019). <http://argentinambiental.com/>. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <http://argentinambiental.com/>: <http://argentinambiental.com/notas/noti-empresas/las-100-empresas-mas-sustentables-del-mundo-2020/>
- bbc. (21 de agosto de 2020). <https://www.bbc.com>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <https://www.bbc.com>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>
- cesla. (6 de julio de 2020). <https://www.cesla.com>. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de <https://www.cesla.com>: <https://www.cesla.com/noticias-economia-argentina.php>
- clarin. (7 de abril de 2020). <https://www.clarin.com/>. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de <https://www.clarin.com/>: [https://www.clarin.com/sociedad/efecto-coronavirus-comercio-electronico-crece-argentina-impulsado-huian\\_0\\_n2IVoWImb.html](https://www.clarin.com/sociedad/efecto-coronavirus-comercio-electronico-crece-argentina-impulsado-huian_0_n2IVoWImb.html)
- cronista. (24 de abril de 2020). <https://www.cronista.com/>. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de <https://www.cronista.com/>: <https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html>
- FERNÁNDEZ BARCA, F. (2017). *La Implementación de Sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) en PyMEs como herramienta para el aumento de la competitividad*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. Mexico: Alfaomega.
- Hax, A., & Majful, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.
- infobae. (21 de marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 5 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *Dirección estartegica 7ma edicion*. Madrri: Person education.

- lanacion. (23 de julio de 2020). <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-prohibicion-despedir-regira-lo-menos-30-nid2403285>
- Oltra badenes, R. (2012). *Sistemas integrados de gestion empresarial. Evolución historica y tendencias de futuro*. Universidad Politecnica de valencia 1ra edición: Valencia.
- ONU. (2020). *COVID-19 EN ARGENTINA: IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL*. ONU.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.
- santandertrade. (5 de junio de 2020). <https://santandertrade.com>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com>: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Vélez, M. (2014). *Logistica empresarial, gestion eficiente de flujo de suministros*. Bogota: Ediciones U.

## Anexo

### Presupuestos Solicitados

#### Anexo I

Le Marine marisqueria & restó

Elias yofre 917  
Cordoba,Cordoba, Cp 5009  
(0351) 153-897163 y 157-047101



## PRESUPUESTO

N.º DE FACTURA 100  
FECHA 27/10/2020  
ID. DEL CLIENTE ABC12345

PARA  
Buchailot Florencia  
  
La posta 2980  
Cordoba, Cordoba  
3515112640

TRABAJO

CONDICIONES  
Pagar en la fecha de recepción,  
contado efectivo

DESCRIPCIÓN DE CARGO FINANCIERO	TOTAL
Appetizer	
Plato principal (Arroz con calamar,Merluza a la romana, Carre de cerdo con papas a la chapa y mix de verdes con emulsión de morrón asado y oliva, Suprema a la suiza. Guarniciones :papas rústicas, fritas o verduras grilladas, o mix de verdes	
Bebida Gaseosa o Agua 500 ml	
Postre (helado almendrado o casatta)	\$400 p/persona
servicio de delivery	\$ 150,00
4 combos	
TOTAL A PAGAR	\$1.750,00

## Anexo II

Adjunto presentación de Presea

Alguno nros generales

Presupuesto Presea	Precio Unitario	% dto	descuento	TOTAL
10 licencias Presea	\$ 708.000,00			\$ 708.000,00
Implementación 486 hs estandar	\$ 772.200,00			\$ 772.200,00
Ins.Inicial				\$ 58.500,00
Horas sujetas a un relevamiento detallado				\$ 1.538.700,00
<b>FINANCIACION 36 cuotas con 10% int sin IVA de</b>		<b>\$ 47.015,83</b>		
<b>Abono mensual</b>				<b>TOTAL</b>
10 USUARIOS MENSUAL SIN IVA	\$ 58.500,00			\$ 58.500,00
				\$ 58.500,00
<b>36 cuotas de financiancion Licencias-Hs de</b>		<b>Implementación mas el abono mensual sin IVA</b>		<b>\$ 105.515,83</b>



**Jimenez Rocio y asociados**

**Fecha:** 29 de octubre de 2020  
**N.º de factura:** N.º 8888888  
**Id. del cliente:** ID

**Para:** Nombre Buchailot Florencia  
 Nombre de la empresa: A. J. & J. A Redolfi SRL  
 Dirección: José María Salgueiro 445  
 Ciudad: James Craik - Córdoba  
 Teléfono: 3515112640

Cant.	Descripción	Descuento	Total de línea
1,00	Redaccion de contrato, clausulas y Firmas 5% del total del servicio (\$ 1152600)		\$ 57.630,00
Subtotal			\$ 57.630,00
Impuesto sobre las ventas			
<b>Total</b>			<b>\$ 57.630,00</b>

Todos los cheques se extenderán a nombre de

**Gracias por su confianza.**

Ayacucho 364 PB OF. 2- Teléfono 4245260 -M.P 1-41099

## Anexo III

Adjunto presentación de Presea

Alguno nros generales

Presupuesto Presea	Precio Unitario	% dto	descuento	TOTAL
10 licencias Presea	\$ 708.000,00			\$ 708.000,00
Implementación 486 hs estandar	\$ 772.200,00			\$ 772.200,00
Ins.Inicial				\$ 58.500,00
Horas sujetas a un relevamiento detallado				\$ 1.538.700,00
FINANCIACION 36 cuotas con 10% int sin IVA de		\$ 47.015,83		
<b>Abono mensual</b>				<b>TOTAL</b>
10 USUARIOS MENSUAL SIN IVA	\$ 58.500,00			\$ 58.500,00
				\$ 58.500,00
36 cuotas de financiancion Licencias-Hs de				
Implementación mas el abono mensual sin IVA		\$ 105.515,83		

## Anexo IV

## PRESUPUESTO

Licenciada - Amparo Navarro, Constanza

N° de Presupuesto: 1-00079

Fecha: 28/10/2020

Cliente: A. J. &amp; J. A. Redolfi SRL

Domicilio: José María Salgueiro 445

Código postal/ciudad: James Craik, Córdoba

Válido: 60 días

**Descripción del presupuesto:**

Capacitación al área de depósito por un plazo de tres meses compuesto por una capacitación mensual

Pos.	Concepto/Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Importe
1	Asesería	3	3	\$25.000	\$75.000
2	Movilidad	3	3	\$5.000	\$15.000
3	Viáticos	3	3	\$3500	\$10.500

Método de pago: Por transferencia bancaria contra emisión de factura tipo C

Importe Bruto	\$100.500,00
+ IVA de 0%	\$-
<b>IMPORTE BRUTO</b>	<b>\$100.500</b>

## Anexo V



**Fecha:** 29 de octubre de 2020  
**N.º de factura:** N.º 8888888  
**Id. del cliente:** ID

## Jimenez Rocio y asociados

**Para:** Nombre Buchailot Florencia  
 Nombre de la empresa: A. J. & J.A Redolfi SRL  
 Dirección: José María Salgueiro 445  
 Ciudad: James Craik - Córdoba  
 Teléfono: 3515112640

Cant.	Descripción	Descuento	Total de línea
1,00	Redaccion de contrato, clausulas y Firmas 5% del total del servicio (\$ 100500)		\$ 5.025,00
Subtotal			\$ 5.025,00
Impuesto sobre las ventas			
Total			\$ 5.025,00

Todos los cheques se extenderán a nombre de

**Gracias por su confianza.**

Ayacucho 364 PB OF. 2- Teléfono 4245280 -M.P 1-41099

## Anexo VI



Noviembre 2020

## REDOLFI SRL

Florencia Buchailot  
PROPUESTA DE TRABAJO  
•REDES SOCIALES•

- Creación de cuenta Instagram con vinculación en Facebook.
- Publicaciones en ambas redes sociales.
- Creación de contenido (cliente provee imágenes y descripción de productos o servicios a comunicar).

**PRESUPUESTO**

- 3 Publicaciones semanales en FEED.
- 3 Publicaciones diarias en HISTORIAS (de lunes a viernes).

**\$8.000 (Pesos Ocho Mil) POR MES durante los 3 primeros meses. A conversar transcurrido ese plazo.**

Pilar Martínez Murphy  
3516068555